

**LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LA POLITIQUE RELATIVE AU CYCLE
DES PROJETS ET DES PROGRAMMES
(MISE À JOUR DE 2020)**

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Résumé des mises à jour apportées à la présente version des Lignes directrices.....	2
Annexe 1 : Lettre d’approbation du point focal technique du FEM	6
Annexe 2 : Financement pour la préparation de projets.....	9
Annexe 3 : Cadre de résultats et plans de suivi et d’évaluation des projets et programmes ..	14
Annexe 4 : Suites données aux observations des parties prenantes.....	37
Annexe 5 : Activités habilitantes	42
Annexe 6 : <i>Programmes et approches intégrées</i>	47
Annexe 7 : Budget de projet et fonctions de maîtrise d’ouvrage et de maîtrise d’œuvre.....	53
Annexe 8 : Allocations pour frais versées aux Agences et frais de gestion de projets.....	59
Annexe 9 : Modification, abandon, suspension et annulation de projets.....	67
Annexe 10 : Transfert de projet d’une Agence à une autre.....	80
Annexe 11 : Rôle et responsabilités du STAP dans le cycle des projets	87
Annexe 12 : Lignes directrices à l’intention des Agences concernant la réalisation de l’évaluation finale des projets de grande envergure.	94
Annexe 13 : Politique sur l'égalité des sexes	115
Annexe 14 : Cofinancement	117
Annexe 15 : Mesures de sauvegarde environnementale et sociale	120
Annexe 16 : Gestion des connaissances.....	122

INTRODUCTION

1. Les présentes Lignes directrices ont pour objet de préciser les politiques, processus et procédures du FEM relatifs au cycle des projets et des programmes. Elles découlent de la Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM et de ses lignes directrices initiales (datées de juin 2017), des résolutions relatives à la reconstitution des ressources du FEM, des politiques approuvées par le Conseil et des lignes directrices connexes approuvées par le Directeur général et déjà communiquées au Conseil pour information. Diverses modifications de clarification ont également été apportées pour prendre en compte, entre autres, les capacités des nouveaux systèmes du FEM (par exemple, le Portail du FEM) où les orientations ne sont plus pertinentes, et des références mises à jour.
2. Les Agences du FEM ont été étroitement associées à l'élaboration des lignes directrices initiales et consultées pour la présente mise à jour. À la date de cette mise à jour, le Partenariat que constitue le FEM gère également les conséquences de la pandémie de COVID-19 depuis environ quatre mois. Des réponses spécifiques à la pandémie ont été élaborées par les Agences et le Secrétariat du FEM. D'autres mesures assorties de délais continueront d'être examinées dans le cadre de processus distincts, certaines d'entre elles pouvant nécessiter un examen du Conseil.
3. Toutes les politiques et lignes directrices du FEM peuvent être consultées à l'adresse www.thegef.org/documents/policies-guidelines.
4. Tous les modèles sont disponibles à la fois pour le grand public à l'adresse www.thegef.org/documents/templates et pour les utilisateurs autorisés via le Portail du FEM.
5. Le document *Rôle et responsabilités du STAP dans le cycle des projets* (annexe 11) et les Lignes directrices à l'intention des Agences concernant la réalisation de l'évaluation finale des projets de grande envergure (annexe 12) sont établis indépendamment par le STAP et le Bureau indépendant d'évaluation respectivement et n'ont pas été mis à jour dans la présente version des Lignes directrices. Toutes les mises à jour qui seront apportées à ces documents seront incluses dans une mise à jour ultérieure des Lignes directrices.
6. Les lignes directrices prennent effet le 20 juillet 2020¹. Elles se veulent un document évolutif, à mettre à jour au fur et à mesure que de nouvelles orientations, informations et expériences de mise en œuvre sont acquises.

¹ Les procédures révisées s'appliquent aux documents originels/initiaux soumis après cette date (FIP, DPC, projet de grande envergure en une étape, activité habilitante, agréments du Directeur général, approbations du Directeur général) le cas échéant, décrits plus en détail dans les annexes correspondantes.

RESUME DES MISES A JOUR APPORTEES A LA PRESENTE VERSION DES LIGNES DIRECTRICES

1. ***Lettre d'approbation du point focal technique :*** Comme elle est fournie en amont de la conception détaillée du projet, il est précisé que les modalités de maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre peuvent y être spécifiées si l'Agence du FEM et/ou le point focal technique le préfèrent, mais elles ne sont pas nécessaires à ce stade. Au cas où il est proposé que l'Agence du FEM joue un double rôle de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, cette proposition devrait d'abord faire l'objet d'une consultation avec le Secrétariat. L'exigence que la lettre d'approbation soumise soit traduite en anglais a été ajoutée. Il est également précisé que les lettres d'approbation ne sont pas nécessaires pour les projets faisant intervenir un instrument financier autre qu'une aide directe, les projets mondiaux-régionaux de coordination rattachés à un programme, ni lorsque les bénéficiaires sont exclusivement du secteur privé et se trouvent dans plus d'un pays.
2. ***Financements pour la préparation de projets :*** Les orientations concernant les dépenses admissibles ont été précisées, notamment à savoir que, bien qu'il puisse y avoir des cas exceptionnels où l'achat de véhicules motorisés constitue une dépense admissible dans le cadre des projets, il ne constitue pas une dépense admissible dans le cadre des financements pour la préparation de projets. Il est précisé que les financements PPG ne sont pas mis à disposition pour les activités habilitantes.
3. ***Cadres de résultats et plans de suivi et d'évaluation des projets et programmes :*** La Ligne directrice a été mise à jour pour tenir compte du passage aux Indicateurs de base pendant FEM-7 et les Lignes directrices concernant la gestion axée sur les résultats présentées au point C.56 ont été intégrées. L'annexe distincte sur les exigences en matière de rapports de gestion axée sur les résultats a donc été supprimée. Des précisions supplémentaires sur les budgets et les responsabilités pour le suivi et l'évaluation ont été ajoutées, tenant compte des politiques approuvées pour l'évaluation, le cycle de projet et les allocations pour frais versées aux Agences. Ces politiques font référence aux activités menées dans le cadre de l'Examen à mi-parcours et de l'Évaluation finale comme activités de relevant de la gestion du cycle de projet ; les coûts de la gestion et de la supervision de leur production sont couverts par les allocations pour frais versées Agences, tandis que les coûts de la préparation, de l'élaboration et d'autres coûts externalisés peuvent être inclus dans le budget alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Les budgets pour le suivi et l'évaluation observés pendant FEM-6-7 – c.-à-d. 5 % de la part financée par le FEM pour les projets/programmes d'une valeur allant jusqu'à 5 millions de dollars, 3 % pour les projets/programmes d'une valeur de 5 à 10 millions de dollars et 2 % pour les projets/programmes d'une valeur supérieure à 10 millions de dollars – sont présentés en guise de référence pour guider les Agences lors de la préparation des budgets pour le suivi et l'évaluation.

4. **Participation des parties prenantes** : Les lignes directrices présentées au point C.55 sont incorporées, y compris l'exigence d'un Plan de participation des parties prenantes et de l'établissement de rapports à ce sujet. Les modalités de communication ont été mises à jour tenant compte des nouvelles capacités du Portail du FEM.
5. **Instruments hors aides directes** : Cette section a été supprimée dans la mesure où ces instruments suivent les mêmes lignes directrices concernant les projets et les programmes que les autres projets du FEM et que leurs caractéristiques changent en fonction des clauses des appels à propositions faisant recours à ces instruments. Les activités de gestion des remboursements et d'établissement de rapports en la matière se poursuivent comme décrit dans les descriptifs de programmes et les accords sur les procédures financières.
6. **Activités habilitantes** : Les orientations ont été précisées pour confirmer que le cofinancement n'est pas requis pour les activités habilitantes, que des financements PPG ne sont pas mis à disposition pour les activités habilitantes et que les budgets de suivi et évaluation ne sont pas nécessaires, car ces coûts ne s'appliquent pas aux activités habilitantes.
7. **Programmes et approches intégrées** : Les dates limites des différentes étapes du cycle de programme ont été mises à jour pour refléter la nouvelle Politique d'annulation et des autres Mesures pour améliorer l'efficacité, la responsabilité et la transparence dans les opérations (GEF/C.55/04/Rev.01). Cela touche notamment les changements apportés à l'engagement des allocations pour frais versées aux Agences reflétés dans ces politiques, par ex. que l'Administrateur engage 20 % des allocations pour frais versées aux Agences pour chaque projet répertorié dans un descriptif de programme-cadre (DPC) au moment de l'approbation du DPC, ainsi que la procédure concernant la soumission de l'avenant au DPC.
8. **Fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre et budget de projet** : De nouvelles orientations ont été ajoutées au sujet de l'importance fondamentale de la séparation des fonctions dans la gouvernance de l'appareil du FEM, tenant compte des normes fiduciaires minimales approuvées récemment pour les Agences du FEM. Elles incluent la clarification du rôle et des activités des maîtres d'œuvre des projets, sous la supervision des Agences du FEM. La préférence prononcée pour la maîtrise d'œuvre nationale se traduit par une nouvelle exigence d'une lettre de soutien du point focal technique pour les exceptions. La procédure de demande d'exception a été précisée et des orientations sur l'exigence du Conseil concernant la ventilation des coûts du projet par fonction et entité – à indiquer dans le budget au moment de l'agrément/approbation du Directeur général – ont été ajoutées. Une nouvelle exigence est introduite concernant la présentation du budget indicatif du projet dans un format normalisé à

l'agrément/l'approbation du PDG. Les budgets devraient faire une distinction claire entre : i) les activités concernant les frais de gestion de projet, ii) les activités de suivi et d'évaluation, iii) les activités concernant le budget du projet, et iv) l'entité qui utilise le financement du FEM pour entreprendre activités. Un modèle indicatif est fourni à cet effet et sera revu au fil du temps en fonction de l'expérience de l'Agence.

9. **Rapports à établir dans le cadre de la gestion par les résultats (GPR) :** Cette section a été supprimée, car les informations et orientations mises à jour ont été regroupées dans la section sur le suivi et l'évaluation.
10. **Allocations pour frais versées aux Agences et frais de gestion de projets :** Ces orientations étaient auparavant incluses dans les Fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre et ont été déplacées vers une section dédiée afin d'apporter plus de détails et de clarté. Elles reflètent les changements apportés à la Politique concernant les allocations pour frais versées aux Agences en rapport avec le versement de tranches sur la base de jalons. Elles font référence aux documents de politique existants confirmant que les frais de gestion du cycle de projet sont couverts par les allocations pour frais versées aux Agences, et les références figurant dans les tableaux correspondants sont précisées. Dans les cas exceptionnels où le personnel du projet financé sur les frais de gestion du projet exécute des fonctions imputées aux budgets du projet, des termes de référence et une définition des produits clairs sont requis. Les références au traitement des allocations pour frais versées aux Agences à l'annulation sont mises à jour pour tenir compte de la nouvelle politique et préciser que les frais sont annulés, mais pas nécessairement remboursés par les Agences. Il est précisé que les véhicules motorisés ne peuvent être achetés avec les fonds du FEM que dans des conditions spécifiques et devraient plutôt être généralement couverts par les cofinancements. Des orientations sont données concernant la décision GEF/C.39.9 du Conseil, notamment qu'il devrait y avoir proportionnalité entre les frais de gestion de projet couverts par des cofinancements et ceux couverts par le financement du FEM, tenant compte de ce que chaque projet financé par le FEM aura des caractéristiques singulières. Les salaires des fonctionnaires restent classés comme dépenses inadmissibles, auxquelles viennent s'ajouter les avantages, primes et émoluments associés, pour plus de précision. Il est précisé que toute cession d'éléments d'actif financés par les budgets de projets devrait profiter aux organisations ou institutions bénéficiaires, conformément aux politiques et procédures de l'Agence.
11. **Modification, abandon, annulation et suspension de projets :** Des modifications ont été apportées pour prendre en compte les effets de la nouvelle Politique d'annulation sur les procédures concernant les projets de grande envergure, les projets de moyenne envergure et les programmes.

12. **Transfert de projet d'une Agence à une autre :** Une référence est ajoutée pour indiquer que ces transferts font d'abord l'objet de consultations avec le ou les pays concernés. Les mises à jour tiennent également compte des capacités du Portail du FEM et de la Politique d'annulation mise à jour.
13. **Politique en matière de genre et mise en œuvre:** Il est fait référence aux Lignes directrices distinctes concernant la Politique de genre approuvées en juin 2018 et les implications pour le cycle de projet et de programme sont mises en évidence, à savoir que i) les informations indicatives sur les considérations de genre et les consultations menées sont désormais requises au stade de la FIP et du DPC, et ii) l'analyse et les mesures correspondantes à prendre sont incluses à l'étape de l'agrément/approbation du Directeur général.
14. **Cofinancement :** Il est fait référence aux Lignes directrices distinctes concernant le cofinancement approuvées en juin 2018 et les implications pour le cycle de projet et de programme sont mises en évidence. Il est précisé que les cibles de cofinancement se situent au niveau global de la reconstitution des ressources du FEM, et non à celui des projets pris individuellement, et que le cofinancement n'est pas requis pour les activités habilitantes. Les exigences relatives aux rapports sur le cofinancement et les investissements mobilisés (c'est-à-dire le cofinancement net des dépenses récurrentes) sont clarifiées.
15. **Mesures de sauvegarde environnementale et sociale :** Il est fait référence aux Lignes directrices distinctes concernant la Politique du FEM relative aux mesures de sauvegarde environnementale et sociale approuvées en décembre 2019 et les implications pour le cycle de projet et de programme sont mises en évidence, ainsi que les rôles et responsabilités. Les procédures relatives aux activités habilitantes sont clarifiées.
16. **Gestion des connaissances :** Une nouvelle section a été ajoutée pour donner des orientations sur les activités de gestion des connaissances, conformément aux politiques de suivi et d'évaluation, de gestion par les résultats, et aux décisions relatives à la reconstitution des ressources de FEM-7. Ces orientations reflètent le document d'orientation (GEF/C.48/07/Rev.01) et le rapport d'avancement (GEF/C.52/Inf.08) présentés à la réunion du Conseil de mai 2017.

ANNEXE 1 : LETTRE D'APPROBATION DU POINT FOCAL TECHNIQUE DU FEM

I. INTRODUCTION

1. Dans sa lettre d'approbation, le point focal technique du FEM² confirme que le projet est conforme aux priorités nationales du pays et qu'il a été examiné avec les parties prenantes pertinentes, et que le pays s'engage à fournir tout l'appui nécessaire au projet, tout en visant à obtenir les résultats attendus et d'avoir des effets durables³. Les présentes lignes directrices précisent les procédures et critères à respecter lors de la préparation et de l'utilisation de la lettre d'approbation.

II. DIRECTIVES CONCERNANT L'UTILISATION DE LA LETTRE D'APPROBATION

2. La lettre d'approbation signée par le point focal technique du FEM pour le pays est requise pour les demandes de financements du FEM présentées par le biais de l'une ou l'autre des procédures suivantes :

- Fiche d'identité du projet (FIP) pour les projets de grande ou de moyenne envergure (procédure d'approbation en deux étapes)
- Descriptif de programme-cadre (DPC) pour les programmes
- Projet de moyenne envergure (processus d'approbation en une étape)
- Financement pour la préparation des projets (en cas de demande distincte de la FIP ou d'un DPC pour les projets rattachés à un programme)
- Activités habilitantes soumises par le biais d'une Agence du FEM (y compris les projets-cadres)⁴
- Modifications importantes (pour les projets de moyenne ou de grande envergure)⁵.

3. La signature électronique ou une confirmation similaire par le point focal technique est valable. Le point focal technique habilité pertinent est celui nommé et en service au moment de la soumission de la FIP/du DPC au Secrétariat. Une nouvelle lettre d'approbation n'est pas requise en cas de changement de point focal technique au cours du cycle du projet.

² Le point focal technique du FEM est un fonctionnaire nommé par le pays participant du FEM (défini par l'instrument) qui fait office de point de contact pour toutes les activités menées par le FEM dans ce pays. La liste complète des points focaux techniques eut être consultée à l'adresse suivante : https://www.thegef.org/focal_points_list http://www.thegef.org/focal_points_list

³ Le FEM finance des programmes et projets axés sur les pays, fondés sur les priorités nationales et destinés à soutenir le développement durable ; il fait preuve d'une souplesse suffisante pour répondre à l'évolution des circonstances dans le but de réaliser ses objectifs – voir l'Instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial, mars 2015, paragraphe 4.

⁴ Dans le cas des projets-cadres, la lettre d'approbation pour tous les pays participants doit être soumise au plus tard au moment de l'agrément/approbation du projet du Directeur général.

⁵ En cas de demande d'augmentation du financement d'un projet par le FEM ou de modifications importantes ; voir les lignes directrices concernant la modification, l'abandon, la suspension ou l'annulation d'un projet.

4. La lettre d’approbation détaille le financement du projet par le FEM sollicité, y compris le financement pour la préparation du projet (le cas échéant) et les allocations correspondantes pour frais versées aux Agences en lien avec le financement du projet ou le financement pour la préparation du projet. La lettre d’approbation doit être incluse au moment de la soumission de la FIP/du DPC pour les projets de grande envergure, les projets de moyenne envergure soumis suivant la procédure en deux étapes et les projets rattachés à des programmes. Elle doit être incluse au moment de la soumission de la demande d’approbation du projet de moyenne envergure pour les projets de moyenne envergure soumis suivant la procédure d’approbation en une étape ou de la demande d’approbation de l’activité habilitante pour les activités habilitantes soumises par l’intermédiaire d’une Agence du FEM. Dans les cas où une demande de financement PPG⁶ (demande de financement pour la préparation d’un projet) n’a pas été soumise au moment de la validation/approbation de la FIP, la lettre d’approbation du point focal technique concernant cette demande peut être soumise séparément en utilisant le même modèle, accompagnée du modèle de demande de financement pour la préparation de projets.

5. Dans le cas des projets qui nécessitent un financement tiré des ressources affectées aux domaines d’intervention hors STAR (« substances chimiques et déchets », « adaptation au changement climatique » et « eaux internationales »), une lettre d’approbation du point focal technique est tout de même requise. Cette lettre doit certifier que les activités du projet sont conformes aux priorités nationales et appuyées par le pays. Elle doit par ailleurs déclarer explicitement tout financement PPG et toute allocation pour frais correspondante versée à l’Agence, tel que prévu dans le modèle standard de lettre d’approbation.

6. Les lettres d’approbation ne sont **pas** requises dans les cas suivants :

- (i) Projets mondiaux ou régionaux ne prévoyant aucune activité financée par le FEM dans le pays ;
- (ii) Projets ou programmes faisant appel à des instruments financiers autres que les aides directes dont il existe des bénéficiaires du secteur public dans plus d’un pays.⁷
- (iii) Projets ou programmes faisant appel à des instruments financiers autres que les aides directes dont les bénéficiaires sont exclusivement des acteurs du secteur privé ;
- (iv) Projet de coordination mondiale ou régionale rattaché à un programme

7. Dans le cas des projets mondiaux ou régionaux comportant des activités financées par le FEM dans le pays, il peut arriver que les pays participants ne soient pas tous identifiés au moment de la présentation de la FIP. Si un nouveau pays est identifié pendant la phase de

⁶ Ou des projets rattachés à des programmes.

⁷ Voir « Revised Strategy for Enhancing Engagement with the Private Sector » – GEF/C.41/09/Rev.01 – page 11. Voir également « Operational Modalities for Public Private Partnership Programs » – GEF/C.42/Inf.08 – pages 2 et

8. Par contre, une lettre d’approbation du point focal technique est requise si le PPP est propre à un pays particulier.

préparation, la lettre d'approbation concernant ce pays doit être soumise au plus tard au moment de l'agrément/approbation par le Directeur général.

8. Si la lettre d'approbation est établie dans une langue autre que l'anglais, elle doit être accompagnée d'une copie traduite en anglais. Une traduction non officielle suffit. Le point focal technique du FEM doit utiliser le modèle de lettre d'approbation disponible sur le site web du FEM ; ce modèle comporte les informations minimales exigées.

9. La lettre d'approbation ne devrait pas inclure de référence à une exception pour la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre par la même Agence du FEM, sans consultation préalable avec le Secrétariat du FEM sur la faisabilité d'une telle exception.

III. DOCUMENTS DE POLITIQUE CONNEXES

- *Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes – OP/PL/01, décembre 2018*
- *Politique d'annulation des projets : OP/PL/02, décembre 2018*
- *Politique et lignes directrices concernant le Système transparent d'allocation des ressources Policy on the System of Transparent Allocation of Resources (STAR), GA/PL/01 et Guidelines for STAR, GA/GN/01, juin 2018*

IV. REFERENCES CONNEXES

- *Revised Strategy for Enhancing Engagement with the Private Sector - GEF/C.41/09/Rev.01*
- *GEF Project and Programmatic Approach Cycles, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010*
- *Allégement du cycle de projet et meilleure administration de l'approche-programme, GEF/C.38/5/Rev.1, juin-juillet 2010*
- *De l'approche-projet à l'approche-programme : Les plateformes-cadres dans le portefeuille du FEM – Précisions, GEF/C.33/6, avril 2008*
- *GEF Project Cycle Update: Clarification of Policies and Procedures for Project Amendments and Drops/Cancellation, GEF/C.24/Inf.5, novembre 2004*
- *GEF Project Cycle: An Update, GEF/C.22/Inf.9, novembre 2003*
- *GEF Project Cycle, GEF/C.4/7, mai 1995*

ANNEXE 2 : FINANCEMENT POUR LA PREPARATION DE PROJETS

I. INTRODUCTION

1. Le financement pour la préparation d'un projet (PPG) sert à la préparation des projets de grande ou de moyenne envergure. Dans la mesure du possible, le financement PPG pourrait venir compléter d'autres sources de financement pour la préparation du projet. La demande de financement PPG est facultative. Il peut y avoir des cas où des fonds du FEM ne sont pas requis pour préparer un projet ou des cas où le niveau de préparation du projet est déjà suffisamment avancé. Les présentes lignes directrices décrivent le processus de demande de financements PPG, ainsi que les types d'activités dont la préparation peut ainsi être financée.

II. LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT L'UTILISATION DU FINANCEMENT POUR LA PREPARATION D'UN PROJET (PPG)

2. Demande d'un financement PPG : La demande d'un financement PPG peut être présentée conformément à l'échéancier suivant, compte tenu des besoins du projet. Il appartient au Directeur général d'approuver ce financement⁸ :

- (a) La demande de financement PPG peut être incluse dans la fiche d'identité du projet (FIP) tant pour les projets de grande envergure que pour les projets de moyenne envergure passant par le procédure d'approbation en deux étapes. Il suffit de cocher la case réservée à cet effet dans le Portail du FEM. Les financements PPG ne sont pas mis à disposition pour les activités habilitantes⁹.
- (b) Des lettres d'approbation sont requises pour les financements PPG. Prière de se référer à l'annexe 1 pour plus de détails, y compris concernant les exceptions.
- (c) Lorsque la demande de financement PPG n'a pas été présentée au stade de la FIP, elle peut l'être séparément à tout moment avant la présentation de la demande d'agrément par le Directeur général des projets de grande envergure, ou avant la présentation de la demande d'approbation par le Directeur général des projets de moyenne envergure. La demande de financement PPG devrait être soumise via le Portail du FEM.
- (d) Dans le cas des projets de moyenne envergure qui passent par le processus d'approbation et dont l'Agence a préfinancé la préparation, ce financement peut être inclus aux fins de remboursement dans la demande soumise à l'approbation du Directeur général. La case réservée à cet effet dans la section G du modèle de demande d'approbation devrait être cochée.

⁸ Politique relative au cycle des projets et des programmes, Politique OP/PL/01, décembre 2018

⁹ La Politique relative au cycle des projets et des programmes définit le financement PPG comme « le financement destiné à soutenir la préparation d'un projet de grande ou de moyenne envergure » (page 4). Une activité habilitante finance la préparation d'un plan, d'une stratégie ou d'un rapport visant à honorer les engagements pris au titre d'une convention et, à cet égard, elle finance déjà des activités préparatoires.

- (e) Dans le cas des projets rattachés à un programme, les financements PPG ne peuvent être sollicités individuellement qu'après l'approbation par le Conseil du descriptif de programme-cadre (DPC). Cependant, ces financements doivent être sollicités avant la soumission des projets rattachés à un programme à l'agrément ou à l'approbation du Directeur général.

3. Limites du montant du financement PPG : Le montant du financement PPG qui peut être demandé est proportionnel à la taille du projet (montant du financement FEM hors allocations pour frais versées aux Agences), comme suit¹⁰ :

- (a) Pour les projets de moyenne envergure, la limite est de 50 000 dollars ;
- (b) Pour les projets de grande envergure d'une valeur inférieure à 3 millions de dollars, la limite est de 100 000 dollars ;
- (c) Pour les projets de grande envergure d'une valeur égale ou supérieure à 3 millions de dollars, mais inférieure à 6 millions de dollars, la limite est de 150 000 dollars ;
- (d) Pour les projets de grande envergure d'une valeur égale ou supérieure à 6 millions de dollars, mais inférieure à 10 millions de dollars, la limite est de 200 000 dollars ; et
- (e) Pour les projets de grande envergure d'une valeur égale ou supérieure à 10 millions de dollars, la limite est de 300 000 dollars ;

4. Frais de gestion du financement PPG : Le barème des frais de gestion des financements PPG est le même que celui lié à l'administration des projets de grande ou moyenne envergure ou des programmes, sans égard au montant du financement PPG. L'Agence du FEM peut réclamer la totalité de cette commission à l'Administrateur au moment de l'approbation du financement PPG.

5. Approbation du financement PPG : Le Directeur général transmet une lettre de validation de la FIP pour les projets de grande envergure et pour l'approbation des financements PPG et des frais y afférents à partir du moment où la FIP est inscrite au programme de travail. De même, lorsqu'une FIP d'un projet de moyenne envergure soumis à la procédure d'approbation en deux étapes est approuvée par le Directeur général, une lettre d'approbation de la FIP et du financement PPG est établie, indiquant notamment les allocations pour frais connexes. Dans le cas des projets de moyenne envergure soumis à la procédure d'approbation en une étape, le Directeur général établit une lettre d'approbation indiquant l'allocation pour frais et le remboursement du financement PPG remboursable, le cas échéant.

6. Activités admissibles couvertes par les financements PPG : L'Agence du FEM, avec le partenaire d'exécution (s'il est déjà identifié) et le pays bénéficiaire conviennent des activités

¹⁰ À titre exceptionnel, des montants de financement PPG plus élevés peuvent être approuvés par le Directeur général, sur la base de l'évaluation par le Secrétariat de la justification fournie par l'Agence du FEM. Les projets rattachés à un programme sont soumis aux mêmes règles que les projets de grande ou de moyenne envergure ordinaires.

nécessaires à la préparation du projet. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous énumèrent les activités admissibles et non admissibles. Les fonds PPG ne peuvent pas être utilisés pour la maîtrise d'ouvrage/la maîtrise d'œuvre des projets, car ils sont approuvés : i) sous réserve d'être destinés à des activités préparatoires, et ii) au montant stipulé dans la lettre d'approbation et dans les documents d'approbation.

7. Règles de présentation des rapports sur le financement PPG : Au moment de soumettre le projet à l'agrément/approbation du Directeur général, il peut arriver que le financement PPG ait été entièrement utilisé et déclaré dans l'annexe correspondante intitulée *Status of Implementation of Project Preparation Activities and the Use of Fund* dans le Portail. Tout montant de financement PPG non entièrement utilisé au moment de l'agrément/approbation du Directeur général devrait y être indiqué. L'Agence peut continuer d'utiliser le solde des fonds pour des dépenses admissibles au titre du financement PPG comme celles énumérées au tableau 1 pendant l'année qui suit l'agrément/approbation du Directeur général. Par la suite, tous les fonds PPG inutilisés doivent être renvoyés à l'Administrateur pour être portés au crédit de la Caisse du FEM. L'Agence signale la clôture du financement PPG dans le rapport trimestriel transmis à l'Administrateur.

III. DOCUMENTS DE POLITIQUE CONNEXES

- *Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes* – OP/PL/01, décembre 2018

IV. REFERENCES CONNEXES

- *Progress Report on the GEF Project Cycle Streamlining and Harmonization Process*, GEF/C.46/Inf.13, mai 2014
- *Modèle de demande de financement PPG (pour les FIP précédemment approuvées)*, décembre 2013
- *Rapport sur l'état d'avancement des mesures d'allègement du cycle de projet du FEM*, GEF/C.45/04, novembre 2013
- *Allègement du cycle de projet*, GEF/C.43/06, novembre 2012
- *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010
- *Proposition de révision du mécanisme de défraiement* (résumé), GEF/C.23/8, mai 2004
- *Proposal for Revising the Fee System*, GEF/C.23/8/Rev.1, juin 2005
- *Project Development and Preparation Facility (PDF)*, GEF/C.3/6, février 1995

Tableau 1. Exemples de dépenses admissibles dans le cadre des financements pour la préparation de projets (PPG)

Rubriques de dépenses admissibles

Pour la préparation par les pays des projets à soumettre au FEM :

- Consultations locales, audiences et/ou ateliers nationaux visant à expliquer les buts et les procédures du FEM et à examiner des idées de projets ou de programmes particulières. Peut inclure la traduction en langues locales, si nécessaire, et la préparation de documents de référence qui peuvent éclairer les débats.
- Frais de déplacement des experts locaux aux fins de consultations et de discussions avec les parties intéressées et les parties prenantes, et pour faciliter la participation lorsque le projet le justifie.
- Ateliers locaux pour examiner un descriptif de projet et offrir une tribune pour l'expression de vues divergentes sur son efficacité.
- Services de consultants et contrats pour l'élaboration d'options de programmes et/ou projets. Il peut s'agir, entre autres et selon le cas, de partenaires nationaux, régionaux ou internationaux. Peut inclure la préparation des termes de référence d'études de pré faisabilité et de faisabilité, l'analyse des coûts de base, l'étude des paramètres de conception technique et scientifique, l'élaboration du plan financier, l'analyse du surcoût, les documents de stratégie et, le cas échéant, la préparation de ces documents.
- Analyse du genre et des mesures de sauvegarde environnementale et sociale requise à la phase de préparation du projet. Sous réserve de discussion avec le Secrétariat du FEM et de son accord pendant le processus d'examen, cela pourrait inclure de consigner par écrit les conditions de base du projet et l'évaluation des risques en matière de sauvegarde, l'élaboration de plans d'action connexes ou équivalents.
- Consentement préalable, donné librement, et consultations connexes, pour veiller à respecter les normes de sauvegarde environnementale et sociale.
- Aide à la préparation de plans et programmes nationaux ou sectoriels (par exemple, énergie, industrie ou agriculture) qui auront une incidence directe sur la conception d'un projet ; analyse des politiques nationales, et inventaires et analyses de données à l'appui du projet proposé.
- Coûts de la traduction des documents en anglais et de l'anglais à d'autres langues.
- Évaluation des capacités des partenaires d'exécution.
- Autres rubriques de coûts non énumérées au tableau 2, comme convenu avec le Secrétariat.

De plus, pour les projets régionaux et mondiaux :

- Coûts internes dans les pays bénéficiaires remplissant les conditions requises, y compris les frais de voyage et de subsistance des experts des pays bénéficiaires invités à participer aux consultations liées à l'élaboration d'un projet ou d'un programme régional ou mondial.

Tableau 2. Dépenses non admissibles dans le cadre des financements pour la préparation de projets (PPG)

- Coûts liés au travail des fonctionnaires de l'État bénéficiaire ou aux activités régulières des projets/programmes d'une Agence du FEM ou d'un maître d'œuvre (entité d'exécution).

- Coûts de préparation hors projet : coûts de démarrage de projets (c'est-à-dire coûts couverts par les allocations pour frais versées aux Agences tels que la gestion des projets en préparation, l'opérationnalisation du projet, l'évaluation interne, ou couverts par le budget du projet) : démonstration et projets pilotes ; mise en œuvre d'activités habilitantes à grande échelle, y compris inventaires nationaux détaillés et études-pays, activités de formation autres que celles directement liées au projet et/ou préparation du pays et projets de recherche importants.
- Biens d'équipement (par exemple, ordinateurs et matériel d'ingénierie) autres que ceux directement nécessaires à la préparation des projets.
- Achat de véhicules motorisés (un tel achat, si nécessaire, devrait plutôt être couvert par les cofinancements et non par les financements PPG).

ANNEXE 3 : CADRE DE RESULTATS ET PLANS DE SUIVI ET D’EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES

INTRODUCTION

1. Cette note d’orientation s’appuie sur les politiques et lignes directrices existantes du FEM et y fait référence. De ce fait, elle devrait être lue en parallèle avec les mises à jour récentes des politiques relatives au suivi, aux résultats et à l’évaluation¹¹, ainsi qu’avec les politiques qui comportent des exigences concernant l’établissement de rapports de projets. La note suit une approche pragmatique en mettant en évidence comment les Agences du FEM devraient utiliser le Portail du FEM pour rendre compte des résultats des projets. La note d’orientation décrit d’abord comment planifier et budgétiser les activités de suivi et d’évaluation, en s’appuyant sur le cadre de résultats du projet. Elle présente ensuite dans sa seconde section les principaux outils de suivi pour faire le point sur l’avancement de la mise en œuvre. La pièce jointe A présente une liste de contrôle à laquelle les Agences du FEM peuvent se référer lors de la préparation et de la mise en œuvre des projets.

PREPARATION DU CADRE DE RESULTATS DU PROJET

2. Différentes sections du descriptif du projet contribuent ensemble à un cadre de résultats complet, avec diverses exigences à différentes étapes de la préparation du projet (voir le tableau 1). Il s’agit des sections couvrant les aspects suivants : A) les éléments de résultats essentiels servant de points d’ancrage des résultats du projet, tels que l’objectif du projet et un ensemble d’indicateurs de résultats et de produits liés à l’objectif du projet, B) les indicateurs de base mettant en évidence le niveau d’ambition du projet autour des priorités du FEM, C) le cadre logique global basé sur les résultats du projet, décrivant la voie causale et les étapes intermédiaires d’une manière qui expose la théorie globale du changement du projet, et D) les modalités de suivi et d’évaluation soulignant comment les résultats seront suivis et les ressources à employer à cet effet. En outre, le descriptif de projet constitue un espace dédié (Partie II. Section 9) pour présenter sous forme narrative les avantages socioéconomiques globaux du projet.

3. Au total, ces éléments s’ajoutent à un cadre de résultats – outil de gestion représentant la manière dont la logique sous-jacente du projet l’aidera à atteindre son objectif global et avec quels indicateurs. Cette section indique comment les projets établissent le cadre de résultats à deux étapes différentes de la phase de préparation et avec différentes sources de financement. Le tableau 1 résume les orientations concernant le suivi et l’évaluation et les exigences en matière de résultats aux stades de la soumission de la FIP/du DPC et de la demande d’agrément/d’approbation du Directeur général. Il renvoie aux sections connexes du descriptif de projet pour les DPC, les projets de moyenne envergure et les projets de grande envergure.

¹¹ *Updated Results Architecture for GEF-7*, GEF/C.54/11/Rev.02 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.54.11.Rev_02_Results.pdf) ; *Policy on Monitoring*, GEF/C.56/03/Rev.01 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.56.03.Rev_01_Policy_on_Monitoring.pdf) ; et *The GEF Evaluation Policy*, GEF/ME/C.56/02/Rev.01 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.ME_C56_02_Rev01_GEF_Evaluation_Policy_June_2019_0.pdf).

Les projets de moyenne envergure soumis à la procédure d'approbation en une étape ne devraient se référer qu'à la colonne de droite du tableau. Cela dit, il n'est pas obligatoire de rendre compte des indicateurs de base ou de fournir un cadre complet de résultats de projet pour les activités habilitantes.

A. ÉLÉMENTS DE RESULTATS ESSENTIELS

4. La description de l'objectif global, des réalisations et des produits du projet est essentielle à la conception d'un projet ; ces éléments cruciaux apparaissent au début du descriptif de projet dans la section faisant l'objet du résumé indicatif du projet (partie I.B. du descriptif de projet) et sont requis pour tous les types de projets, à l'exception des descriptifs de programmes-cadres qui n'indiquent pas les produits. Dans cette section récapitulative, les éléments de résultats se trouvent à côté de la liste des composantes du projet et du financement du FEM, du cofinancement et des frais de gestion du projet.

B. INDICATEURS DE BASE

5. Un ensemble de 11 indicateurs de base est en cours de mise en œuvre, des cibles pour 10 d'entre eux ayant été définies pour la période couverte par FEM-7. Chacune des principales priorités de programmation du FEM comprend au moins un indicateur – soit un produit soit une réalisation. L'utilisation d'indicateurs de base soutient la mise en œuvre de l'architecture des résultats de FEM-7 et contribue à assurer la cohérence des rapports sur les résultats, en fournissant des définitions et des orientations méthodologiques pour chaque indicateur de base et sous-indicateur.¹²

Tableau 1. Prendre en compte les résultats/le suivi-évaluation aux deux stades de préparation

FIP/DPC	AGRÉMENT/APPROBATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
A. ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES RÉSULTATS (Partie I. Section B.)	
<ul style="list-style-type: none"> ► Bref énoncé de l'objectif du projet indiquant l'effet ou les effets souhaités du projet à la suite des interventions du projet (dans la partie I, section B). ► Réalisations du projet qui permettent de mesurer les progrès vers les aspects couverts dans l'objectif du projet à partir des produits, avec le nom de l'indicateur, les unités de mesure et les données de référence et de cibles provisoires. ► Produits du projet, qui suivent les produits, les biens, les services ou les actions, uniquement si des données sont disponibles à ce stade précoce de la conception du projet. (La présentation des produits dans les DPC n'est pas une obligation.) 	<ul style="list-style-type: none"> ► Énoncé final de l'objectif du projet indiquant l'effet ou les effets souhaités du projet à la suite des interventions du projet (dans la partie I, section B). ► Réalisations finales du projet qui permettent de mesurer les progrès vers les aspects couverts dans l'objectif du projet à partir des produits, avec le nom de l'indicateur, les unités de mesure et les données de référence et de cibles. ► Produits finaux du projet, qui suivent les produits, les biens, les services ou les actions, avec le nom de l'indicateur, les unités de mesure et les données de référence et de cibles finales.
B. Indicateurs de base (section dédiée)	

¹² *Updated Results Architecture for GEF-7*, GEF/C.54/11/Rev.02 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.54.11.Rev_02_Results.pdf) ; *Guidelines on Core Indicators and Sub-Indicators*, ME/GN/02 https://www.geftracks.com/sites/default/files/2019-04/indicators_0.pdf.

FIP/DPC	AGRÉMENT/APPROBATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
<ul style="list-style-type: none"> ► Sélectionner au moins un indicateur principal ou sous-indicateur en fonction des réalisations et des produits du projet. ► Fournir une cible estimée pour chaque indicateur de base retenu. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Sélectionner au moins un indicateur principal ou sous-indicateur en fonction des réalisations et des produits du projet. ► Fournir une cible finale pour chaque indicateur de base retenu, dans le droit fil des indicateurs de résultats du projet. ► Les modifications du niveau cible par rapport à celui déterminé au stade de la FIP doivent être justifiées.
C. Cadre de résultats GLOBAL (Annexe A)	
<ul style="list-style-type: none"> ► Pas requis à ce stade. 	<p>À retrouver à l'annexe A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Un cadre de résultats de projet complet est exigé ici, qui peut soit avoir été copié du document de l'Agence soit constituer un renvoi vers là où se trouve le document.
D. Plan de suivi et d'évaluation (Partie II. Section 9.)	
<ul style="list-style-type: none"> ► Le plan de suivi et d'évaluation n'est pas attendu au stade de la FIP, mais le financement du projet doit inclure un budget indicatif pour le suivi et l'évaluation dans la Partie I, Section B du descriptif de projet. ► Les DPC doivent décrire l'approche de suivi et d'évaluation prévue à travers le programme, la théorie du changement, les cadres et indicateurs de résultats, et la cohérence entre les projets rattachés au programme, des ressources budgétaires pour le suivi et l'évaluation étant prévues dans chaque projet rattaché au programme dans la Partie I, Section B du descriptif de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Le plan de suivi et d'évaluation et le budget connexe sont nécessaires pour les projets, y compris la source de données et l'entité responsable de la collecte des données.

6. Jusqu'à FEM-5, les projets utilisaient des outils de suivi pour suivre les progrès de manière standardisée. La phase d'approbation du projet par le FEM détermine si un projet doit utiliser des indicateurs de base. En plus des projets de FEM-7, les projets de FEM-6 doivent également utiliser des indicateurs de base à la prochaine occasion qui se présente dans le cycle de vie du projet – agrément/approbation, examen à mi-parcours ou évaluation finale, comme le résume le tableau 2. Les projets financés par le Fonds pour les PMA et le Fonds spécial pour les changements climatiques ne rendent pas compte des indicateurs de base, sauf s'ils font partie d'un projet financé plusieurs fonds fiduciaires. Ils utilisent plutôt un cadre de résultats distinct portant sur l'adaptation au changement climatique.

Tableau 2. Les indicateurs de base s'appliquent à tous les nouveaux projets et aux projets FEM-6

PHASE	USAGE	UTILISATION DES INDICATEURS DE BASE
-------	-------	-------------------------------------

FEM-5 et cycles antérieurs	X	<i>Pas requis</i> Continuer de soumettre des outils de suivi à mi-parcours et à l'achèvement, le cas échéant Indicateurs de base soumis si disponibles.
FEM-6	O	<i>Passage aux indicateurs de base.</i> Les projets de FEM-6 passent aux indicateurs de base à la prochaine occasion. Ils cessent d'utiliser les outils de suivi.
FEM-7	O	<i>Obligatoire dès le stade de la FIP.</i> Indicateurs de base et sous-indicateurs appliqués à tous les projets et programmes, de la conception à l'achèvement

7. Dans le contexte de FEM-7, chaque nouveau projet de moyenne et grande envergure financé par la Caisse du FEM et chaque descriptif de programme-cadre doivent utiliser un ou plusieurs indicateurs de base pour indiquer le niveau d'ambition du projet et suivre les résultats, ainsi que l'ensemble plus large des indicateurs de résultats figurant dans le cadre de résultats du projet. Les projets rendent compte des indicateurs pertinents quelle que soit la source du domaine d'intervention (par exemple, un projet sur des aires protégées pour la biodiversité peut rendre compte des avantages connexes des émissions de GES). Il existe des champs dédiés dans le Portail en ligne pour saisir ces données. En plus de sélectionner un indicateur de base, les projets fixent également une cible ou un niveau de résultats attendu au stade de l'identification ou de la FIP, et l'ajustent lorsqu'ils parviennent au stade de l'agrément/approbation. L'examen à mi-parcours et l'évaluation finale sont les deux étapes au cours desquelles les Agences du FEM rendent compte des progrès accomplis par rapport aux indicateurs de base. Le tableau 3 présente les exigences concernant les indicateurs de base tout au long du cycle du projet.

Tableau 3. Les projets mettent à jour les indicateurs de base à quatre étapes de la préparation et de la mise en œuvre

PRÉPARATION		MISE EN ŒUVRE ET ACHÈVEMENT DE PROJETS	
FIP/DPC	AGREMENT/APPROBATION	EXAMEN A MI-PARCOURS	ÉVALUATION FINALE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectionner un ou plusieurs indicateurs de base ou sous-indicateurs en fonction des réalisations et des produits du projet. ■ Fournir une cible estimée pour chaque indicateur de base retenu. ■ Justifier le niveau cible. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectionner un ou plusieurs indicateurs de base ou sous-indicateurs en fonction des réalisations et des produits du projet. ■ Indiquer une cible finale ou les résultats attendus pour chaque indicateur de base. ■ Justifier les modifications apportées à la cible par rapport à la FIP. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire le point sur l'obtention effective des résultats. ■ Le projet pourrait utiliser le rapport d'examen à mi-parcours et les champs de texte du Portail pour justifier le niveau de réalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indiquer la valeur finale des résultats réels obtenus au cours du projet. ■ Le projet pourrait utiliser le rapport d'évaluation finale et les champs textuels du Portail pour justifier le niveau de réalisation.

8. La cible de l'indicateur de base constitue la base par rapport à laquelle le succès du projet est évalué. Elle peut être définie à l'aide de l'analyse des tendances, de l'expertise technique et d'autres ressources. Le niveau de financement global disponible pour le projet, à

travers les ressources du FEM et le cofinancement, donne une idée du niveau de cible, de même que la décision de s'assurer que la cible est raisonnable et adéquate. Il n'est pas obligatoire d'inclure dans la documentation du projet des informations sur la manière dont les cibles ont été fixées – critères, calculs ou projections –, mais cela aide à comprendre le niveau de réalisme et d'ambition du projet. Étant donné que les projets du FEM sont composés à la fois d'un financement du FEM et d'un cofinancement, le cadre de résultats cherche à rendre compte des valeurs des indicateurs de base et des sous-indicateurs auxquels les projets du FEM ont contribué, d'une manière qui reflète le financement intégral du projet, et pas que la partie financée par le FEM. La justification des niveaux cibles doit être fournie dans la section du descriptif de projet qui suit immédiatement les indicateurs de base sur le Portail du FEM. Les projets suivent séparément la matérialisation du cofinancement aux stades de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation finale.

9. Outre les 11 indicateurs de base, plusieurs sous-indicateurs existent pour fournir des données plus détaillées et répondre à divers besoins analytiques et de responsabilisation au sein de l'appareil du FEM, y compris l'établissement de rapports au titre des accords multilatéraux sur l'environnement. Ces sous-indicateurs sont soit des sous-indicateurs qui composent un indicateur global tenant compte du caractère multidimensionnel des résultats mesurés (par exemple, le mercure ou l'hydrochlorofluorocarbène comme deux produits chimiques distincts mesurés) soit des indicateurs contextuels qui fournissent des éléments donnant une image plus globale de ce qui est accompli (nombre de systèmes mis en œuvre qui sont soit sobres en substances chimiques soit sans lesdites substances).

C. CADRE DE RESULTATS GLOBAL

10. Chaque projet peut intégrer un cadre de résultats à part entière ou une matrice de résultats dans l'annexe A du descriptif de projet sur le Portail du FEM. Pour cela, les Agences du FEM ont la possibilité d'utiliser leur propre modèle. Celui-ci peut comprendre tous les indicateurs de résultats, y compris les indicateurs de base, ainsi que les unités de mesure, les valeurs de référence et les valeurs cibles. Dans l'ensemble, il peut présenter la chaîne logique qui mène aux produits et aux réalisations escomptées, pour atteindre l'objectif du projet.

11. Un cadre de résultats efficace précise non seulement les réalisations que le projet vise à changer et de quelle manière (voie causale), mais y intègre également les hypothèses critiques qui pourraient avoir un impact sur l'obtention des résultats attendus. Cela inclut d'éventuels contraintes ou risques, afin que ces risques puissent être mieux gérés¹³. Ce cadre de résultats aidera à évaluer la logique causale au stade d'achèvement.

D. PLAN ET BUDGET POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

¹³ Ainsi, le cadre de résultats se rapproche de ce qui équivaut à une théorie du changement. Dans le contexte du FEM, voir les orientations du Groupe consultatif pour la science et la technologie intitulées *Theory of Change Primer*, cdc GEF/STAP/C.57/Inf.04 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF_STAP_C.57_Inf.04_Theory%20of%20Change%20Primer_0.pdf).

12. Le plan de suivi et d'évaluation est une composante essentielle du cadre de résultats du projet. Il précise pour chaque indicateur le rôle et les responsabilités en matière de collecte, d'établissement de rapports et d'analyse des données sur les indicateurs de résultats, ainsi que les sources et la fréquence de disponibilité des données.

■ *Élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation*

13. L'Agence du FEM est responsable de la préparation du plan de suivi et d'évaluation, mais les principales parties prenantes du projet en guident la conception (le maître d'œuvre, l'administration publique, etc.). Les parties prenantes indiquent la disponibilité de données provenant de sources existantes et confirment que le plan de suivi et d'évaluation repose sur des systèmes et des dispositifs institutionnels de préférence déjà en place, tels que des données de l'administration publique et des enquêtes. En précisant les rôles et les responsabilités, le plan de suivi et d'évaluation doit également être guidé par les capacités institutionnelles en matière de suivi et d'évaluation et les activités de renforcement des capacités associées.

14. Les Agences soumettent le plan de suivi et d'évaluation lorsqu'elles parviennent au stade de l'agrément ou de l'approbation du Directeur général, dans la partie II, section 9 du descriptif de projet. Cependant, les descriptifs de programmes-cadres sont censés décrire l'approche de suivi et d'évaluation prévue dans l'ensemble du programme et la cohérence entre les projets qui y sont rattachés. Le plan de suivi et d'évaluation précise les rôles et les responsabilités, y compris en ce qui concerne les sources d'informations, les acteurs qui collecteront ces informations et la fréquence à laquelle elles seront collectées et rapportées. Il devrait également indiquer les activités de renforcement des capacités requises.

15. Le suivi et l'évaluation sont deux processus complémentaires, mais distincts. Si le suivi fait partie de la gestion du projet en ce qu'il suit les progrès accomplis dans l'obtention des résultats à des intervalles réguliers du projet, l'évaluation quant à elle est l'appréciation systématique et impartiale des activités, projets et programmes planifiés, en cours ou achevés dans des domaines d'intervention ou des secteurs spécifiques. Au FEM, le Bureau indépendant de l'évaluation gère les éléments liés à l'évaluation, principalement à travers des évaluations finales.

■ *Principes régissant la budgétisation d'un plan de suivi et d'évaluation.*

16. Cette section précise la logique qui détermine les éléments de coût admissibles qui devraient être envisagés dans le cadre du plan de suivi et d'évaluation et l'entité qui devrait prendre en charge lesdits éléments de coût. Le plan de suivi et d'évaluation fournit une ventilation qui tient compte du fait que le suivi et l'évaluation constituent des activités menées à la fois par les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre, mais dans des contextes différents, étant entendu que la plupart des activités sont menées en partenariat.

17. Le tableau 4 présente une ventilation par catégories de coûts. La justification sous-jacente est que les activités de suivi et d'évaluation menées à des fins de maîtrise d'œuvre du

projet – collecte de données non financières, rapports et utilisation à des fins de suivi et de gestion – peuvent être couvertes par le budget du suivi et de l'évaluation, alors que les activités au titre du contrôle, de la supervision et de l'établissement de rapports sur l'état d'avancement du projet entreprises par l'Agence sont couvertes par les allocations pour frais versées à l'Agence. On veillera à ne pas inclure dans le budget du suivi et de l'évaluation les coûts qui devraient être couverts par les frais de gestion du projet (par exemple, mises à jour administratives du projet¹⁴ et audit). Alors que le budget pour le suivi et l'évaluation peut être imputé au titre **du suivi et de l'évaluation** de l'évolution du projet, les mesures de sauvegarde environnementales et sociales, le plan d'action pour l'égalité des sexes et le plan de participation des parties prenantes, le financement pour la préparation du projet ou les fonds du projet devraient couvrir la **conception** ; les fonds du projet étant utilisés pour la **mise en application** des exigences des mesures de sauvegarde environnementales et sociales en matière de genre et de participation des parties prenantes.

18. Bien que le plan de suivi et d'évaluation n'intervienne qu'au stade de l'agrément ou de l'approbation du Directeur général, les projets doivent cependant inclure un budget total estimé pour un plan de suivi et d'évaluation dans le cadre du coût global du projet au stade la FIP ou du DPC. Le modèle de budget figurant à l'annexe 7 peut être utilisé à cette fin.

¹⁴ Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets, GEF C.39/9 https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/FREfre007_C_39_9_TRA_2.pdf.

Tableau 3. Répartition des coûts des activités de suivi et d'évaluation

	ACTIVITÉ POUR L'ENTITÉ RESPONSABLE QUI ENGAGE LES COÛTS	
	BUDGET DE SUIVI ET ÉVALUATION	ALLOCATIONS POUR FRAIS VERSÉES AUX AGENCES
Atelier de lancement (partie suivi et évaluation)	■ Consultation sur le plan de suivi et d'évaluation (personnel du maître d'œuvre, consultants)	■ Participation du personnel et des consultants de l'Agence, examen et surveillance ■ Consultation et examen du plan de suivi et d'évaluation (personnel de l'Agence)
Rapport de lancement (partie suivi et évaluation)	■ Plan de suivi et d'évaluation : élaboration, notamment des stratégies de suivi et évaluation du genre, des mesures de sauvegarde environnementale et sociale, et du plan de participation des parties prenantes	■ Examen et surveillance
Suivi et évaluation des indicateurs de base et du cadre de résultats du projet	■ Suivi des indicateurs de base et présentation de rapports à l'Agence sur l'état d'avancement, y compris pour le point sur l'examen à mi-parcours et l'évaluation finale	■ Surveillance, examen, établissement de rapports via le Secrétariat du FEM
Rapport d'exécution du projet (PIR)	■ Rapport à l'Agence sur l'état d'avancement, selon les exigences	■ Surveillance, examen, établissement de rapports via le Secrétariat du FEM
Missions de supervision	■ Effectuer des missions de supervision (personnel hors Agence, experts techniques)	■ Surveillance, examen, établissement de rapports via le Secrétariat du FEM ■ Supervision de l'Agence, personnel, experts techniques
Missions de recueil des acquis /visites de sites	■ Planifier et exécuter (personnel du maître d'œuvre)	■ Planifier et exécuter (personnel de l'Agence)
Suivi des mesures de sauvegarde environnementales et sociales et des plans de gestion	■ Suivi et rapports à l'Agence sur les risques et impacts recensés, et gestion	■ Surveillance, examen, établissement de rapports via le Secrétariat du FEM

L'outil de suivi du FEM sera mis à jour aux stades de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation finale	■ Données des rapports à l'Agence mises à jour aux fins des outils de suivi	■ Surveillance, examen, établissement de rapports via le Secrétariat du FEM
Examen à mi-parcours	■ Entreprendre (produire, préparer, diriger), y compris la sous-traitance.	■ Surveillance, examen, établissement de rapports via le Secrétariat du FEM
Évaluation finale indépendante	■ Entreprendre une évaluation indépendante conformément aux exigences de la Politique d'évaluation du FEM (produire, préparer), y compris la sous-traitance	■ Surveillance et examen de la préparation (via le bureau d'évaluation de l'Agence, le cas échéant) et soumission conformément à la Politique d'évaluation du FEM

19. Le coût du suivi et de l'évaluation des activités dépend des caractéristiques du projet, mais les tendances passées peuvent éclairer la préparation du budget du suivi et de l'évaluation des Agences. Une analyse des projets de FEM-6 indique que les budgets de suivi et d'évaluation s'élèvent en moyenne à :

- 5 % de la partie financement de projets prise en charge par le FEM pour des projets d'une valeur allant jusqu'à 5 millions de dollars,
- 3 % pour les projets de 5 à 10 millions de dollars et
- 2 % pour les projets d'une valeur supérieure à 10 millions de dollars.

20. Lors de la conception des budgets de suivi et d'évaluation, les Agences du FEM devraient prendre en compte les éléments clés qui ont des incidences sur les coûts de suivi et d'évaluation. Les déterminants du projet qui guident la préparation du budget pour le suivi et l'évaluation sont notamment la taille du projet, le nombre et le degré d'éloignement des sites du projet, les besoins en renforcement des capacités de suivi et d'évaluation et le type de résultats à suivre.

SUIVI PENDANT LA MISE EN ŒUVRE ET A LA FIN DU PROJET

21. Les pays et les Agences du FEM utilisent le cadre de résultats pendant la mise en œuvre pour évaluer les progrès accomplis dans la poursuite de l'objectif du projet et rectifier le tir si nécessaire. Ils utilisent l'examen à mi-parcours pour évaluer en profondeur l'évolution globale du projet et prendre des mesures pour améliorer la mise en œuvre. L'examen à mi-parcours est un instrument clé pour la réorientation des projets, le cas échéant, pour obtenir les résultats escomptés. À l'achèvement du projet, le cadre de résultats constitue la base pour évaluer la performance du projet concernant la réalisation de son objectif, recenser les réalisations et juger de l'application du plan de suivi et d'évaluation du projet. Dans le cadre du FEM, trois types de documents font le point sur l'avancement du projet. Cette section présente ces trois outils qui aident à évaluer la performance du projet – le rapport d'exécution du projet (PIR),

l'examen à mi-parcours (EMP) et l'évaluation finale (EF). Le tableau 5 présente la liste des éléments à rapporter sur les projets pour chacun de ces outils.

Tableau 4. Éléments à rapporter pendant le cycle de vie du projet exigés par le FEM

POLITIQUES	PIR	EMP	EF	AUTRE
ARCHITECTURE ACTUALISÉE DES RÉSULTATS POUR FEM-7 (DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR: Juillet 2018)				
Les projets de FEM-7 et de FEM-6 font le point sur les progrès accomplis en réalisant les indicateurs de base		●	●	
Les projets de FEM-5 et ceux de périodes précédentes utilisent des outils de suivi		●	●	
Politique de suivi (date d'entrée en vigueur : JUILLET 2019)				
État d'avancement du projet	●			
Premier décaissement du FEM				●
Montant du décaissement du FEM	●			
Notation de l'OD	●			
Notation de l'évolution de la mise en œuvre	●			
Notation du risque	●			
Modifications des dates prévues de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation finale, et motifs	●			
L'Agence chef de file responsable du DPC présente un rapport annuel un an après l'approbation du Conseil				●
Rapport annuel consolidé du Programme de microfinancements.				●
Rapport de synthèse annuel sur les dépenses administratives des Agences				●
LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LE COFINANCEMENT (ne s'applique pas aux activités habilitantes) (date d'entrée en vigueur : juillet 2018)				
Montants, sources et types de cofinancement matérialisé et investissements mobilisés		●	●	
Expliquer toute modification du cofinancement intervenue entre l'agrément et la mise en œuvre		●	●	
POLITIQUE DE PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES (date d'entrée en vigueur : Juillet 2018)				
Informations sur les progrès, les défis et les résultats	●	●	●	
POLITIQUE RELATIVE À L'ÉGALITÉ DES SEXES (date d'entrée en vigueur : Juillet 2018)				
Informations sur la mise en œuvre de mesures et domaines de résultats sensibles au genre	●	●	●	
Informations sur l'état d'avancement des indicateurs relatifs au genre dans les descriptifs de projets	●	●	●	
POLITIQUE ACTUALISÉE CONCERNANT LES MESURES SAUVEGARDE ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES (date d'entrée en vigueur : juillet 2019)				
Rapport annuel sur les mécanismes de responsabilisation et de règlement des griefs et des conflits				●
Progrès dans la mise en œuvre des mesures de gestion des risques		●	●	
Point sur toute révision des types de risques recensés ou des notations de risques		●	●	
POLITIQUE RELATIVE AUX ASPECTS FIDUCIAIRES (date d'entrée en vigueur : décembre 2019)				
Point sur les cas de grief				●

22. Alors que la politique de suivi fournit plus de détails sur le rapport d'exécution du projet et l'examen à mi-parcours, la politique d'évaluation quant à elle est un document clé qui guide la préparation d'une évaluation finale. Les rapports d'exécution des projets, les examens à mi-parcours et les évaluations finales peuvent être divulgués au public. Deux types d'opérations du FEM suivent des règles différentes : les programmes et le Programme de microfinancements. La Politique relative au suivi explique comment une Agence chef de file de programme et une Agence de programme mondiale financé par le Programme de microfinancements soumettent des rapports annuels, tandis que les projets de grande envergure et les projets de moyenne envergure conçus dans le cadre du Programme de microfinancements suivent les exigences habituelles en matière de suivi des projets¹⁵. Enfin, les Agences communiquent également des rapports de synthèse annuels sur les dépenses administratives couvertes par les allocations pour frais versées aux Agences, y compris sur la gestion du cycle de projet et les activités institutionnelles, dans les 75 jours suivant la fin d'un exercice (voir l'annexe B).

A. RAPPORT D'EXÉCUTION DU PROJET

23. Le rapport d'exécution du projet est un outil d'auto-évaluation clé utilisé par les Agences du FEM pour rendre compte chaque année de l'état d'avancement de l'exécution du projet. L'Agence du FEM présente un compte rendu des progrès accomplis dans la mise en œuvre autour des principaux points de données directement dans le Portail. En outre, elle présente le contexte sous forme narrative des défis rencontrés lors de la mise en œuvre, ainsi qu'un compte rendu des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan de participation des parties prenantes, du plan d'action pour l'égalité des sexes, des mesures de sauvegarde environnementales et sociales et des activités de gestion des connaissances¹⁶.

24. Le Portail du FEM offre un espace pour joindre un rapport d'exécution de projet dédié avec des informations supplémentaires, en s'appuyant sur les rapports des Agences concernant l'état d'avancement et le suivi de la mise en œuvre. Les rapports d'exécution de projets aident à évaluer davantage les progrès vers la réalisation de l'objectif du projet et les progrès dans la mise en œuvre, et les défis, les risques et les mesures à prendre.

25. Tous les projets doivent soumettre un rapport d'exécution de projet pour chaque année de mise en œuvre, dans les 75 jours calendaires suivant la fin de chaque exercice financier complet du FEM (du 1^{er} juillet au 30 juin). Le premier rapport d'exécution de projet doit être présenté une fois que le projet a terminé son premier exercice complet en cours de mise en

¹⁵ Voir les paragraphes 26 à 38 de *Policy on Monitoring*, GEF/C.56/03/Rev.01 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.56.03.Rev._01_Policy_on_Monitoring.pdf).

¹⁶ *Policy on Gender Equality*, SD/PL/02 (http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Gender_Equality_Policy.pdf); *Policy on Stakeholder Engagement*, SD/PL/01 (http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Stakeholder_Engagement_Policy.pdf) ; *Gestion des connaissances du FEM : Document de cadrage*, GEF/C.48/07/Rev.01 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/2015003734FREfre004_Knowledge_Management_Approach_1.pdf).

œuvre, dans les 75 jours suivant la fin de l'exercice. Avant ce premier rapport, les Agences du FEM mettent à jour la date du premier décaissement dans un module dédié du Portail du FEM.

26. Le Portail du FEM est régulièrement mis à jour afin de servir de guichet unique pour la soumission par les Agences du FEM rapports d'exécution de projets, comportant notamment les données suivantes :

- des informations sur l'état d'avancement du projet, y compris les dates de début de mise en œuvre et de premier décaissement ;
- le montant du financement du FEM décaissé pour le projet ;
- la toute dernière notation de l'objectif de développement, la notation de l'état d'avancement de la mise en œuvre et la notation des risques – en utilisant l'approche de notation des Agences sur une échelle à six points pour les notations de l'objectif de développement et de l'état d'avancement de la mise en œuvre, et une échelle à quatre points pour les risques ;
- toute modification des dates prévues de soumission des évaluations finales et des examens à mi-parcours, ainsi que les motifs de ces changements

27. Les projets portant sur des activités habilitantes font un point annuel dans le module du rapport d'exécution de projet du Portail du FEM au sujet de l'état d'avancement du projet et du financement décaissé, en communiquant également toute autre information requise par les politiques du FEM, le cas échéant.

B. EXAMEN À MI-PARCOURS

28. L'examen à mi-parcours est une étape cruciale de la mise en œuvre du projet qui fait intervenir les principales parties prenantes du projet. Il fait le point sur les progrès et les performances dans la poursuite de l'objectif du projet et soutient la prise de décisions visant à renforcer les progrès, l'appropriation et l'engagement à l'avenir. Cela peut prendre la forme d'une restructuration de projet. L'examen à mi-parcours est également l'occasion de discuter avec le pays et les bénéficiaires du projet de la pertinence continue de l'objectif du projet et des chances de réalisation pendant la période de mise en œuvre restant à courir, en tenant compte des priorités de l'heure du gouvernement et du secteur.

29. Cet exercice est obligatoire pour les projets de grande et encouragé pour les projets de moyenne envergure. Les Agences du FEM font également le point et fournissent des évaluations narratives comme l'exigent les politiques pertinentes du FEM sur le Portail du FEM. Les informations suivantes doivent également être soumises :

- *Indicateurs de base.* Au stade de l'examen à mi-parcours, les Agences du FEM doivent faire le point sur les progrès accomplis dans l'obtention des résultats réels pour les indicateurs de base dans le module du Portail consacré à l'examen à mi-parcours. Ce point porte sur les résultats réellement obtenus. Il met en évidence le parcours restant pour atteindre les cibles avant l'évaluation finale. Cette

disposition s'applique aux projets de FEM-7 et aux projets FEM-6. Les projets de FEM-6 qui ont obtenu l'agrément du Directeur général utilisent l'examen à mi-parcours pour passer aux indicateurs de base, le cas échéant.

- *Outil de suivi.* Les projets approuvés sur un financement de FEM-5 et des phases précédentes devraient continuer à soumettre des outils de suivi mis à jour au stade de l'examen à mi-parcours pour faire le point sur les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs de résultats.
- *Cofinancement.* La réalisation de tous les résultats du projet dépend de la disponibilité en temps voulu de financements, y compris de la part des cofinanciers. Au stade de l'examen à mi-parcours, les Agences du FEM fournissent des informations sur les montants prévus et réels, les sources et les types de cofinancement et les investissements mobilisés. Les Agences peuvent également mentionner les entités qui fournissent un nouveau cofinancement venant s'ajouter au cofinancement attendu lors de l'agrément/approbation du Directeur général. Le Portail fournit un espace pour expliquer tout écart par rapport à la cible de cofinancement fixée lors de l'agrément par le Directeur général et les difficultés rencontrées.

30. Bien que le FEM ne prescrive pas de format spécifique pour ce rapport, l'examen à mi-parcours doit généralement se faire au moins deux ans après le début de la mise en œuvre du projet et avant le décaissement de la majorité des financements disponibles. L'examen à mi-parcours devrait être préparé et à la date prévue dans le premier rapport d'exécution de projet ou à la date modifiée au cours de la mise en œuvre.

31. Le Portail du FEM comprend un module dédié dans lequel les Agences communiquent des informations sur les indicateurs de base et le cofinancement, et joignent le rapport de l'examen à mi-parcours, ainsi que les outils de suivi le cas échéant, et des champs de texte pour faire le point sur la mise en œuvre et les politiques du FEM. Cela comprend un point sur les progrès, les défis et les résultats des activités de mise en œuvre du projet ; sur la participation des parties prenantes ; sur le plan d'action pour l'égalité des sexes ; sur les mesures et indicateurs sensibles au genre ; sur les activités relatives aux connaissances ; sur les mesures de sauvegarde environnementales et sociales ; ainsi que les principales conclusions de l'examen à mi-parcours. Les sections narratives doivent être franches, concises, cohérentes et complètes en mentionnant les principales constatations, les progrès ou leur absence, et les mesures à prendre.

C. ÉVALUATION FINALE

32. À l'achèvement du projet, les Agences soumettent une évaluation finale conforme aux exigences spécifiées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM¹⁷. Cet exercice est

¹⁷ *The GEF Evaluation Policy*, GEF/ME/C.56/02/Rev.01 (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.ME_C56_02_Rev01_GEF_Evaluation_Policy_June_2019_0.pdf).

obligatoire pour les projets de grande et de moyenne envergure. Il est mené en cohérence avec la date de soumission prévue communiquée au moment de l'agrément/approbation du Directeur général ou modifiée pendant la mise en œuvre, et au plus tard douze mois après la date réelle de fin de mise en œuvre. S'agissant de contenu, les mêmes informations demandées lors de l'examen à mi-parcours devraient également être communiquées au stade de l'évaluation finale, dans le module en ligne dédié du Portail du FEM :

- *Indicateurs de base.* Les Agences du FEM font le point final sur l'obtention des résultats réels des indicateurs de base. Cette disposition s'applique aux projets de FEM-7 et aux projets FEM-6. Les projets de FEM-6 qui n'ont pas encore eu l'occasion de passer aux indicateurs de base le font au stade de l'évaluation finale.
- *Outil de suivi.* Les projets approuvés sur un financement de FEM-5 et des phases précédentes devraient continuer à soumettre des outils de suivi mis à jour au stade de l'évaluation finale pour faire le point sur les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs de résultats.
- *Cofinancement.* Les Agences du FEM fournissent des informations sur les montants réels, les sources et les types de cofinancement et les investissements mobilisés. Les Agences peuvent également mentionner les entités qui fournissent un nouveau cofinancement venant s'ajouter au cofinancement attendu lors de l'agrément/approbation du Directeur général. Le Portail fournit un espace pour expliquer tout écart par rapport à la cible de cofinancement fixée lors de l'agrément par le Directeur général et les difficultés rencontrées.

33. Le Portail du FEM comprend un module dédié dans lequel les Agences communiquent des informations sur les indicateurs de base et le cofinancement, joignent le rapport de l'évaluation finale et les outils de suivi le cas échéant, et des champs de texte pour faire le point sur la mise en œuvre et les politiques du FEM, selon le cas. Cela comprend un point sur les progrès accomplis depuis l'examen à mi-parcours, les défis rencontrés et les résultats du projet en ce qui concerne la participation des parties prenantes ; sur les mesures et indicateurs sensibles au genre ; sur les activités relatives aux connaissances ; et sur les mesures de sauvegarde environnementales et sociales. Les sections narratives doivent être franches, concises, cohérentes et complètes en mentionnant les principales constatations, les progrès ou leur absence, et les mesures à prendre. L'évaluation finale devrait être préparée et soumise à la date prévue communiquée au moment de l'agrément ou de l'approbation du Directeur général, ou à la date modifiée au cours de la mise en œuvre. Elle devrait suivre les lignes directrices du Bureau indépendant de l'évaluation du FEM incluses dans ce document et dans la politique du Bureau indépendant de l'évaluation.

DOCUMENTS DE POLITIQUE CONNEXES

- *Policy on Monitoring, GEF/C.56/03/Rev.01* (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.56.03.Rev_.01_Policy_on_Monitoring.pdf).
- *The GEF Evaluation Policy, GEF/ME/C.56/02/Rev.01* (https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.ME_C56_02_Rev01_GEF_Evaluation_Policy_June_2019_0.pdf).

- *Fee Policy for GEF Partner Agencies*, FI/PL/03
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Agency_Fee_Policy.pdf);
- *Minimum Fiduciary Standards for GEF Partner Agencies*, GA/PL/02
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GA.PL_02_Minimum_Fiduciary_Standards_0.pdf);
- *Monitoring Agencies' Compliance with GEF Policies*, ME/PL/02
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Monitoring_Agency_Compliance_Policy_0.pdf);
- *Policy on Access to Information*; GEF/C.55/06
(http://www.thegef.org/sites/default/files/council-meetingdocuments/EN_GEF.C.55.06_Policy_on_Access_to_Information.pdf);
- *Policy on Co-Financing*, FI/PL/01
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Cofinancing_Policy.pdf);
- *Politique actualisée sur les normes environnementales et sociales*, GEF/C.55/07/Rev.01
(https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meetingdocuments/FR_GEF.C.55.07_ES_Safeguards_0.pdf);
- *Policy on Gender Equality*, SD/PL/02
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Gender_Equality_Policy.pdf);
- *Policy on Stakeholder Engagement*, SD/PL/01
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Stakeholder_Engagement_Policy.pdf);
- *Project Cancellation*, OP/PL/02
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Project_Cancellation_Policy.pdf);
- *Project and Program Cycle Policy*, OP/PL/01
(http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Project_Program_Cycle_Policy_OPPL01.pdf);
- *Updated Policy on Minimum Fiduciary Standards*, GEF/C.57/04/Rev.02
(https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meetingdocuments/EN_GEF.C.57.04.Rev_02_Update_GEF_Minimum_Fiduciary_Standards.pdf).

REFERENCES CONNEXES

- *Gestion des connaissances du FEM : Document de cadrage*, GEF/C.48/07/Rev.01,
(https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meetingdocuments/2015003734FREfre004_Knowledge_Management_Approach_1.pdf)
- *Updated Results Architecture for GEF-7*, GEF/C.54/11/Rev.02
(https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meetingdocuments/EN_GEF.C.54.11.Rev_02_Results.pdf);

Pièce jointe A : Liste de contrôle du suivi et évaluation et des résultats pendant le cycle de vie du projet

Cette liste de contrôle aide les Agences du FEM à s'assurer que les aspects cruciaux du suivi et évaluation et des résultats sont pris en compte lors de la préparation et de la mise en œuvre des projets. Elle devrait être lu en parallèle avec les lignes directrices générales, afin de garantir que les principaux résultats et les domaines de suivi et d'évaluation sont respectés dans les projets.

STADE DE PRÉPARATION DU PROJET	
Le tableau considère deux stades de l'élaboration d'un projet, celui de la FIP/du DPC étant marqué « 1 » et celui de l'agrément ou de l'approbation du Directeur général étant marqué « 2 ». Lors de la phase d'agrément (2), les questions de la FIP/du DPC (1) devraient à nouveau être revues, cette fois à la lumière des informations qui ont émergé lors de la préparation, en vue de finaliser les résultats et les éléments de suivi et d'évaluation.	
ÉLÉMENTS DE RÉSULTATS ESSENTIELS ET CADRE DE RÉSULTATS	
1	<input type="checkbox"/> L'objectif du projet/programme envisagé est-il conforme aux priorités de programmation du FEM par domaine d'intervention ? <input type="checkbox"/> Existe-t-il un lien solide entre les activités, les produits et les réalisations finales du projet ? <input type="checkbox"/> Les problèmes et les obstacles que le projet/le programme cherche à surmonter et leurs causes profondes sont-ils bien définis ? <input type="checkbox"/> Les principaux risques pesant sur les réalisations du projet/programme sont-ils évalués de manière adéquate de manière franche ? <input type="checkbox"/> Les cibles peuvent-elles être atteintes dans le contexte et le type de financement (investissements vs assistance technique) ? <input type="checkbox"/> Chaque indicateur de résultat est-il clair et comprend-il une estimation de référence, une cible et une unité de mesure ? <input type="checkbox"/> Chaque aspect de l'objectif du projet est-il pris en compte par au moins un indicateur de résultat ? <input type="checkbox"/> Les estimations cibles d'un DPC reflètent-elles les projets sous-jacents rattachés au programme ?
2	<input type="checkbox"/> L'approche du projet/programme est-elle fondée sur des éléments probants qui se sont dégagés pendant la phase de préparation ? <input type="checkbox"/> Le cadre de résultats figurant à l'annexe A reflète-t-il la logique, les hypothèses et la chaîne de résultats du projet ? <input type="checkbox"/> Le descriptif de projet, s'il a été établi, comprend-il un diagramme de la théorie du changement du projet ?
INDICATEURS DE BASE	
1	<input type="checkbox"/> Le projet/programme utilise-t-il au moins un indicateur de base du FEM ? Et des sous-indicateurs le cas échéant ? <input type="checkbox"/> L'utilisation des indicateurs de base est-elle alignée et cohérente avec tous les éléments de résultats du projet/programme, et inclut-elle les avantages connexes le cas échéant ? <input type="checkbox"/> Le projet/programme justifie-t-il la manière dont ces cibles ont été identifiées ? <input type="checkbox"/> Les cibles sont-elles fixées de manière à prendre en compte l'intégralité du financement et du cofinancement du projet/programme ? Y compris dans les cas où le financement provient d'autres fonds fiduciaires.
2	<input type="checkbox"/> Les changements apportés aux niveaux cibles finaux et l'utilisation de l'indicateur de base sont-ils justifiés par rapport au stade de la FIP ? <input type="checkbox"/> Les notes METT sont-elles fournies en cas d'utilisation des sous-indicateurs 1.2 et 2.2 ?

	<input type="checkbox"/> Les indicateurs et les cibles des projets rattachés au programme sont-ils cohérents avec les niveaux cibles indiqués dans le DPC ?
PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	
1	<input type="checkbox"/> Le projet a-t-il inclus le budget pour le suivi et l'évaluation dans son financement global ? <input type="checkbox"/> Le DPC comprend-il des éléments qui décrivent l'approche de suivi et d'évaluation prévue dans le programme et la cohérence entre les projets qui y sont rattachés, avec des ressources budgétaires pour le suivi et l'évaluation prévues pour chaque projet rattaché ?
2	<input type="checkbox"/> Dans le cas où les données de base ne sont pas disponibles, quels sont le plan, les ressources et le calendrier pour résoudre ce problème ? <input type="checkbox"/> Les outils de suivi fournissent-ils les informations nécessaires pour rendre compte des progrès, et associent-ils les principales parties prenantes et utilisent-ils les systèmes de données existants ? <input type="checkbox"/> Les besoins en personnel et les besoins techniques et financiers pour le suivi et l'évaluation ont-ils été recensés pour garantir la disponibilité des données ? <input type="checkbox"/> Si un renforcement des capacités de suivi et d'évaluation est nécessaire, le plan de suivi et d'évaluation en tient-il compte et le budgétise-t-il ? <input type="checkbox"/> Les activités budgétisées sont-elles alignées sur les orientations fournies dans la section correspondante des lignes directrices ?

STADES D'EXÉCUTION ET D'ACHÈVEMENT DE PROJETS	
RAPPORT D'EXÉCUTION DU PROJET	
<input type="checkbox"/>	Le rapport d'exécution du projet fait-il ressortir de manière adéquate les dernières données sur les progrès disponibles pour tous les champs prévus dans le Portail du FEM ?
<input type="checkbox"/>	Chaque notation du projet (état d'avancement de la mise en œuvre, réalisations sur le plan du développement et risques) reflète-t-elle les défis et les risques associés à l'exécution qui influent ou sont susceptibles d'influer sur l'obtention des résultats du projet ?
<input type="checkbox"/>	Le rapport d'exécution du projet indique-t-il des changements aux dates prévues de l'évaluation à mi-parcours ou de l'évaluation finale ? Dans l'affirmative, ces changements sont-ils justifiés par les informations issues des processus d'examen de l'exécution ?
<input type="checkbox"/>	Le rapport d'exécution du projet fournit-il un compte rendu franc, concis, cohérent et complet des progrès dans l'exécution et autour des politiques dans les champs de texte du Portail du FEM ? Il s'agit notamment des progrès sur la participation des parties prenantes, des mesures sensibles au genre et des activités relatives aux connaissances.
<input type="checkbox"/>	Un rapport d'exécution plus complet a-t-il été téléchargé sur le Portail du FEM pour justifier les notations et rendre compte de l'avancement général de la mise en œuvre du projet ?
EXAMEN A MI-PARCOURS	
<input type="checkbox"/>	Le projet fait-il le point dans les domaines du Portail sur les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs de base et la matérialisation du cofinancement ?
<input type="checkbox"/>	Dans le cas d'un projet de FEM-6, ce point est-il passé à l'établissement de rapports sur les indicateurs fondamentaux de FEM-7 ?
<input type="checkbox"/>	Le projet fournit-il l'outil de suivi METT actualisé le cas échéant ?
<input type="checkbox"/>	Dans le cas d'un projet de FEM-5 ou d'un cycle antérieur, le projet a-t-il fourni un outil de suivi actualisé ?
<input type="checkbox"/>	L'évaluation à mi-parcours fournit-elle un compte rendu franc, concis, cohérent et complet des principales constatations de l'examen à mi-parcours et autour des politiques dans les champs de texte du Portail du FEM ? Il s'agit notamment des progrès sur les mesures de gestion des risques environnementaux et sociaux, la participation des parties prenantes, des mesures sensibles au genre et des activités relatives aux connaissances.
<input type="checkbox"/>	Un rapport d'évaluation à mi-parcours plus complet a-t-il été téléchargé sur le Portail du FEM qui indique les progrès dans la poursuite de l'objectif du projet et qui valide la conception, la justification et la pertinence des indicateurs de résultats du projet ?
<input type="checkbox"/>	Le rapport d'examen à mi-parcours évalue-t-il les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du projet assortis de données et conformément au plan de suivi et d'évaluation, et le projet est-il sur la bonne voie pour atteindre ses produits et réalisations ?
<input type="checkbox"/>	Le rapport évaluation à mi-parcours fournit-il un examen de la qualité des produits livrés et de la conformité au cahier des charges ?
<input type="checkbox"/>	L'évaluation des progrès dans le rapport d'examen à mi-parcours est-elle éclairée par les données du rapport d'exécution du projet et du suivi et évaluation, complétées par les conclusions de l'examen à mi-parcours et incluant des informations recueillies lors d'entretiens avec les parties prenantes ?
<input type="checkbox"/>	Les risques critiques pour la réalisation de l'objectif du projet ont-ils été régulièrement évalués, mis à jour et atténués selon les besoins, y compris les risques recensés pesant pour la durabilité ?
<input type="checkbox"/>	Le projet prend-il les devants pour proposer des solutions aux problèmes, y compris des restructurations et des mesures d'adaptation à mettre en œuvre si nécessaire ?
ÉVALUATION FINALE	
<input type="checkbox"/>	Les dispositions qui suivent sont uniquement liées au renseignement du champ relatif à l'évaluation finale dans le Portail, car les lignes directrices sur l'évaluation finale disponibles dans ce document fournissent des conseils complets sur la préparation de l'évaluation finale.

- ☐ Le projet fait-il un point final sur les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs de base et dans la matérialisation du cofinancement ?
- ☐ Dans le cas d'un projet de FEM-6, ce point est-il passé à l'établissement de rapports sur les indicateurs fondamentaux de FEM-7 ?
- ☐ Le projet fournit-il l'outil de suivi METT final le cas échéant ?
- ☐ Dans le cas d'un projet de FEM-5 ou d'un cycle antérieur, le projet a-t-il fourni un outil de suivi final ?
- ☐ L'évaluation à mi-parcours fournit-elle un compte rendu franc, concis, cohérent et complet des principales constatations de l'évaluation finale et autour des politiques dans les champs de texte du Portail du FEM ? Il s'agit notamment des progrès sur les mesures de gestion des risques environnementaux et sociaux, la participation des parties prenantes, des mesures sensibles au genre et des activités relatives aux connaissances.

Pièce jointe B : Modèle de rapport sur les allocations pour frais versées aux Agences¹⁸

Exercice financier du FEM Charges administratives réelles estimées	Heures de travail (jours)	Temps des consultants (jours)	Coûts de personnel (USD)	Coût des consultants (USD)	Frais de déplacement (USD)	Frais généraux de fonctionnement (USD)	Coût total (USD)
1. ACTIVITÉS INTERNES DU FEM :							
Appui stratégique							
Gestion du portefeuille							
Établissement de rapports							
Sensibilisation et partage des connaissances							
Appui au Bureau indépendant de l'évaluation du FEM							
TOTAL PARTIEL							
2. SERVICES DE GESTION DU CYCLE DES PROJETS DU FEM							
Identification, préparation, approbation et démarrage des projets							
Mise en œuvre, supervision et suivi des projets							
Achèvement et évaluation des projets							
TOTAL PARTIEL							
TOTAL							

¹⁸ Cette exigence de rapport annuel a été établie par le Conseil (réf. C.33/8, C.34/Inf.8 et C.41/07) et ne concerne que l'utilisation du financement du FEM. Ce rapport peut être téléchargé directement sur le Portail avec le rapport d'exécution du projet.

Pièce jointe B (suite). Catégories d'activités :

- (a) *L'appui stratégique englobe l'élaboration, la révision et la mise en œuvre des politiques, stratégies, plans opérationnels et lignes directrices du FEM. Il comprend également la participation aux réunions des organes directeurs du FEM.*
- (b) *La gestion du portefeuille englobe la gestion de la réserve de projets et des programmes, la gestion financière et la gestion des données. Elle comprend la participation aux consultations financières organisées par l'Administrateur. Elle comprend également l'établissement de rapport de suivi du portefeuille (par ex. Portail du FEM, rapports annuels), l'examen annuel du portefeuille pour le Bureau de l'évaluation et la gestion générale du portefeuille quel que soit le nombre de projets entrepris.*
- (c) *La présentation d'informations englobe toutes les obligations de présentation d'informations visées à l'annexe 1.4 du document GEF/C.39/09.*
- (d) *L'action de sensibilisation et de partage des connaissances englobe la participation aux consultations sous-régionales, les activités du programme d'appui aux pays et les réunions du STAP.*
- (e) *L'appui au Bureau de l'évaluation comprend l'appui aux évaluations, examens et études menés par le Bureau d'évaluation du FEM.*

ANNEXE 4 : SUITES DONNEES AUX OBSERVATIONS DES PARTIES PRENANTES

I. INTRODUCTION

1. Les lignes directrices concernant la Politique de participation des parties prenantes du FEM¹⁹ fournissent des orientations sur les exigences en matière de participation des parties prenantes pertinentes pour le cycle de projet et de programme. Le paragraphe 8 de la politique stipule qu'en soumettant des propositions de projet au Secrétariat du FEM (sous forme de FIP ou de DPC), « . . . les Agences fournissent une description des consultations menées lors de l'élaboration des projets, ainsi que des informations sur les modalités de participation des parties prenantes à l'activité proposée et sur les moyens mis en œuvre à cette fin tout au long du cycle des projets/programmes. » Les lignes directrices concernant l'élaboration de projets et de programmes (para. 20 à 26) comprennent des étapes liées notamment au dialogue, à la sensibilisation et aux consultations, à l'identification des rôles.

II. ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À LA CONCEPTION ET À LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES ET DES PROGRAMMES

2. Un plan de participation des parties prenantes est exigé par la politique, à inclure au moment où une Agence soumet un projet ou un programme au Directeur général pour agrément ou approbation. Des orientations sur l'élaboration d'un plan se trouvent dans les lignes directrices concernant la Politique de participation des parties prenantes du FEM (para. 27 à 31). Le plan devrait être rendu public par l'Agence sous une forme et dans une langue appropriées aux parties prenantes concernées et diffusé de manière proactive à ces dernières. Le plan est rendu public par le FEM. Enfin, les Agences devraient inclure des informations sur les progrès, les défis et les résultats de la participation des parties prenantes dans leurs rapports annuels d'exécution du projet, leur examen à mi-parcours et leur évaluation finale.

III. LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES OBSERVATIONS DES AUTRES AGENCES

3. Le maintien de la coordination et de la transparence tout au long du cycle du projet compte parmi les exigences à respecter lors de la mise en œuvre des projets du FEM²⁰. À cette fin, les Agences du FEM peuvent accéder aux FIP et aux DPC sur le site Web du FEM une fois le programme de travail publié. Les Agences ont ainsi l'occasion de formuler des observations utiles, c'est-à-dire :

- souligner la duplication potentielle des efforts, les possibilités de collaboration ou d'autres activités complémentaires sur le terrain ;
- conseiller l'initiateur du projet sur les moyens d'en renforcer les divers éléments en partageant les enseignements tirés de projets similaires ou complémentaires réalisés dans la région ;
- renforcer le bien-fondé et la viabilité du projet ;

¹⁹ Stakeholder Engagement Policy Guidelines (SD/GN/01), décembre 2018

²⁰ Voir GEF/C.12/9, paragraphe 15.

- suggérer des actions complémentaires en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs.

4. Réponse de l'Agence porteuse du projet/programme aux observations formulées par les autres Agences au moment de soumettre la demande à l'agrément/approbation du Directeur général. Au moment de préparer la demande d'agrément/approbation du Directeur général, l'Agence porteuse du projet/programme répond de manière adéquate à toutes les observations formulées par les autres Agences, et explique par ailleurs dans l'annexe correspondante du document d'approbation/agrément du Directeur général, de quelle façon elle a pris en compte ces observations dans le document du projet dans l'annexe du modèle de demande d'agrément/approbation du projet²¹.

IV. Lignes directrices concernant les observations du Secrétariat de la Convention²²

5. Les Secrétariats des Conventions concernés devraient faire part de leurs observations après avoir accédé aux FIP et aux DPC sur le site Web du FEM une fois le programme de travail publié.

6. Réponse de l'Agence porteuse du projet/programme aux observations formulées par les Secrétariats des Conventions concernés. L'Agence porteuse du projet/programme répond directement aux observations formulées par le Secrétariat de la Conventions concernant leurs observations, le cas échéant.

7. Réponse de l'Agence porteuse du projet/programme aux observations formulées par les Secrétariats des Conventions au moment de soumettre la demande à l'agrément du Directeur général. Au moment de préparer la demande d'agrément du Directeur général, l'Agence devrait répondre de manière adéquate à toutes les observations formulées par les Secrétariats des Conventions et expliquer dans l'annexe correspondante du document d'approbation/agrément du Directeur général de quelle façon elle a pris en compte ces observations dans le descriptif de projet dans l'annexe du modèle de demande d'agrément de projet par le Directeur général.

V. LIGNE DIRECTRICES CONCERNANT LES OBSERVATIONS DU CONSEIL²³

PRISE EN COMPTE DES OBSERVATIONS DU CONSEIL AU MOMENT DE L'AGRÉMENT PAR LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

8. Le Conseil examine les programmes de travail à l'occasion de ses réunions semestrielles et pendant les périodes comprises entre deux réunions, le programme de travail étant dans ce cas approuvé par courrier, selon la procédure d'approbation tacite²⁴. Quatre semaines avant la

²¹ Cela sera possible via le Portail du FEM

²² Dans le cas du domaine d'intervention « Substances chimiques et déchets », le Secrétariat du Fonds multilatéral peut également formuler des commentaires s'il le juge nécessaire.

²³ Le Conseil ne formule des observations que dans le cas des projets de grande envergure et des programmes.

²⁴ En fonction de la disponibilité des ressources.

réunion du Conseil ou avant la date limite de communication d'une décision par courrier, le programme de travail est placé sur le site web du FEM et transmis aux membres du Conseil. Ces derniers disposent de deux semaines supplémentaires, après l'approbation du programme de travail dans le cadre d'une réunion du Conseil, pour transmettre leurs observations supplémentaires.

9. Compilation des observations du Conseil. Les observations des membres du Conseil sont mises en ligne sur le Portail²⁵. Dans le cas des programmes de travail présentés entre deux réunions, les membres du Conseil communiquent leurs observations avant la date limite de prise de décision par courriel. Les Agences peuvent accéder à ces observations sur le Portail du FEM.

10. Réponse de l'Agence porteuse du projet/programme aux observations formulées par le Conseil au moment de soumettre les projets à l'agrément du Directeur général. L'Agence porteuse du projet/programme intégrera le cas échéant les observations du Conseil reçues lors de l'approbation du programme de travail. L'Agence devrait répondre de manière adéquate aux observations formulées par les membres du Conseil et expliquer dans l'annexe correspondante du document d'agrément/approbation du Directeur général de quelle façon elle a pris en compte ces observations dans le descriptif de projet dans l'annexe du modèle de demande d'agrément/approbation du projet par le Directeur général.

11. Réponse de l'Agence porteuse du projet/programme aux observations supplémentaires formulées par le Conseil avant l'agrément du Directeur général. Au moment d'approuver le programme de travail, un membre du Conseil peut demander que la demande d'agrément du projet par le Directeur général et la version finale du descriptif de projet soient communiquées au Conseil aux fins d'examen quatre semaines avant l'agrément. De même, pour tous les projets rattachés à un programme, la demande d'agrément/d'approbation du Directeur général et le descriptif de projet final communiqués au Conseil devraient être transmis pour examen quatre semaines avant l'agrément/l'approbation. Tout membre du Conseil est habilité à soumettre des observations supplémentaires qui appellent de plus amples précisions de la part du Secrétariat. Le Secrétariat s'assure que les observations sont prises en compte de manière satisfaisante²⁶. Sur cette base, le Directeur général peut donner son agrément/approbation.

PRISE EN COMPTE DES OBSERVATIONS DU CONSEIL SUR LES MODIFICATIONS IMPORTANTES PROPOSÉES POUR UN PROJET ET SOUMISES À L'AGRÉMENT OU À LA RECONFIRMATION DE L'AGRÉMENT DU DIRECTEUR GENERAL

12. Réponse de l'Agence aux observations formulées par le Conseil concernant une modification importante apportée à un projet²⁷. Lorsqu'une Agence sollicite l'agrément par le

²⁵ Voir l'icône dédiée aux observations (« *Comments* ») des parties prenantes sur le Portail

²⁶ À la demande du Secrétariat, l'Agence communique directement avec le membre du Conseil afin de clarifier ou résoudre toute question, avec copie au Secrétariat.

²⁷ Voir les lignes directrices concernant la modification, l'abandon, la suspension ou l'annulation d'un projet.

Directeur général d'un projet ayant fait l'objet d'une modification importante²⁸, le Conseil dispose de quatre semaines pour formuler des observations et approuver la proposition. Les membres du Conseil envoient leurs observations directement au Secrétariat. Le Secrétariat s'assure que les observations sont prises en compte de manière satisfaisante²⁹. Partant de là, le Directeur général peut solliciter l'approbation par le Conseil du projet proposé tel que modifié par le biais d'une lettre d'agrément ou de reconfirmation de l'agrément.

13. Objections du Conseil à la modification proposée. À la fin de la période de quatre semaines allouée pour l'examen de la modification proposée au projet, si au moins quatre membres du Conseil jugent que cette modification n'est pas conforme à l'Instrument, aux politiques ou aux procédures du FEM et y objectent, le Directeur général s'abstient de lui donner son agrément. Le projet pourra être soumis à nouveau lors d'une future réunion du Conseil³⁰.

VI. LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES OBSERVATIONS DU SECRÉTARIAT DU FEM

SUITES DONNÉES AUX COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT AUX STADES DE L'IDÉE DE PROJET ET DE L'AGRÉMENT/APPROBATION

14. Au nom du Conseil, le Secrétariat assure un examen approprié et adéquat des projets et programmes de travail proposés³¹ dans un délai de dix jours ouvrables. Le Secrétariat fournit ses observations au sujet des projets de grande envergure, des projets de moyenne envergure, des activités habilitantes et des programmes dans la fiche d'examen. Il émet ces observations à la fois aux stades de l'idée de projet et de l'agrément/approbation du Directeur général.³² La collaboration et la poursuite des consultations avec le Secrétariat du FEM sont encouragées.

15. En fonction de l'ampleur des observations du Secrétariat, les Agences sont censées consulter les parties prenantes nationales du projet, apporter des réponses convenables à ces observations, fournir des réponses et prendre en compte les changes apportés à la fiche d'examen. À cet égard, elles peuvent être amenées à resoumettre le projet/programme (au stade de l'idée de projet) ou le modèle de demande d'agrément/approbation du Directeur général (au stade de l'agrément/approbation). Des réponses et des révisions satisfaisantes de l'Agence permettent au Secrétariat de recommander la validation/approbation du projet/programme pour inclusion dans un programme de travail qui sera soumis à

²⁸ Dans la politique, ce terme s'entend de tout changement apporté à la conception du projet ou à sa mise en œuvre ayant une incidence importante sur sa portée ou sur l'atteinte de ses objectifs, ou entraînant une hausse de plus de 5 % des dépenses consacrées par le FEM à ce projet.

²⁹ À la demande du Secrétariat, l'Agence communique directement avec le membre du Conseil afin de clarifier ou résoudre toute question, avec copie au Secrétariat.

³⁰ *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010, page 19, para. 79

³¹ Instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial, octobre 2011, paragraphe 21c.

³² Pour les activités habilitantes et les projets de moyenne envergure soumis selon la procédure d'approbation en une étape, le Secrétariat émet ses observations au stade de la demande d'approbation.

l'approbation du Conseil, ou de recommander l'agrément/approbation par le Directeur général du projet de grande ou de moyenne envergure.

16. Pour les activités habilitantes d'un montant supérieur à 1 million de dollars, les procédures sont similaires à celles applicables à un projet de moyenne envergure soumis à la procédure d'approbation en une étape. Toutefois, les observations du Secrétariat sont communiquées par le biais du modèle d'examen par le Secrétariat du FEM des propositions d'activité habilitantes disponible sur le Portail. Pour les activités habilitantes d'un montant supérieur à 2 millions de dollars, les procédures sont similaires à celles applicables à un projet de moyenne envergure. Toutefois, les observations du Secrétariat sont communiquées par le biais du modèle d'examen par le Secrétariat du FEM des propositions d'activité habilitantes disponible sur le Portail.

VII. REFERENCES CONNEXES

- *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010
- *Cycle de projet du FEM*, GEF/C.31/7, juin 2007

ANNEXE 5 : ACTIVITES HABILITANTES

I. INTRODUCTION

1. Les activités habilitantes sont des projets visant à satisfaire aux exigences de communication essentielles prévues par une convention. Le FEM finance actuellement des activités habilitantes en rapport avec cinq conventions, à savoir : la Convention sur la diversité biologique (CDB), la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP), la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CCNULD) et la Convention de Minamata sur le mercure. Les présentes lignes directrices précisent les procédures établies applicables aux activités habilitantes tenant compte des différents types et modalités d'instruction.

II. LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LA SOUMISSION ET L'APPROBATION DES ACTIVITES HABILITANTES

2. Financements requis pour les activités habilitantes par domaine d'intervention : Les activités habilitantes sont admissibles à un financement intégral du FEM – c'est-à-dire que le cofinancement n'est pas exigé. De même, les financements PPG et les coûts supplémentaires de suivi et d'évaluation ne sont pas applicables. Les pays peuvent également exercer leur choix de contribuer des fonds supplémentaires provenant de leur allocation au titre du STAR dans les domaines d'intervention « diversité biologique », « atténuation du changement climatique » et « dégradation des sols » s'ils le jugent nécessaire. Il est possible de solliciter des fonds du FEM par domaine d'intervention suivant les modalités indiquées ci-après, ou tel que décidé lors des reconstitution des ressources du FEM. En outre, les pays admissibles peuvent demander un financement du FEM pour de nouvelles activités habilitantes qui pourraient être identifiées dans les futures orientations données par les instances de la Convention au FEM.

- (a) *Diversité biologique* : Les pays admissibles peuvent solliciter le financement du FEM pour la préparation et la révision des stratégies et Plans d'action nationaux pour la biodiversité ainsi que des obligations nationales de communication de rapport vertu de la CDB, du Protocole de Cartagena et du Protocole de Nagoya.
- (b) *Changements climatiques* : Les pays admissibles peuvent solliciter des fonds du FEM pour financer des activités liées à la préparation de la Communication nationale dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ; du rapport biennal ; du Plan national d'action pour l'adaptation (PANA)³³ ; des Évaluations des besoins technologiques (EBT) ; et des Plans d'action technologiques (PAT).
- (c) *Dégradation des sols* : Les pays admissibles peuvent solliciter des fonds du FEM pour financer des activités liées à l'alignement des Programmes d'action nationaux (PAN) sur la stratégie pertinente de la CNULD et au processus de déclaration, conformément aux obligations découlant de la CNULD. Le financement tiendra

³³ Dans le cadre du Fonds pour les pays les moins avancés (Fonds pour les pays)

également compte des besoins qui se font jour pour faciliter les suites données par les pays aux exigences en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapports en réponse aux décisions de la COP à la CNULD.

- (d) *Substances chimiques et déchets* : Les pays admissibles peuvent solliciter le financement du FEM pour la préparation des plans nationaux de mise en œuvre (PNM)³⁴ concernant les polluants organiques persistants, en appuyer la Convention de Stockholm, et pour la mise à jour de leur PNM au fur et à mesure que la liste des substances chimiques interdites au titre de la Convention de Stockholm s'allonge. Les ressources du FEM peuvent également financer l'Évaluation initiale au titre de la Convention de Minamata (EIM)³⁵ et, pour les pays qui confirment par écrit à un niveau ministériel que l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) est un problème majeur, les Plans d'action nationaux – tous les deux en appui à la Convention de Minamata sur le mercure.

3. Modalités d'instruction des activités habilitantes :

- (a) *Par taille* : i) activité habilitante suivant la procédure accélérée : un projet d'activité habilitante pour un seul pays représentant un montant maximum de 2 millions dollars est instruit dans le cadre de la procédure accélérée d'approbation par le Directeur général, soit comme une activité habilitante accélérée à hauteur de 1 million de dollars soit comme un projet de moyenne envergure d'un montant supérieur à 1 million de dollars mais ne dépassant pas 2 millions de dollars ; ou ii) une activité habilitante suivant la procédure ordinaire (non accélérée) : les projets d'activité habilitante concernant un seul pays représentant un montant supérieur à 2 millions dollars suivent les procédures du cycle des projets de moyenne envergure³⁶. Dans les deux cas, le modèle pour les activités habilitantes doit être utilisé et soumis via le Portail du FEM.
- (b) *Option d'instruction par pays* : ³⁷ i) le pays peut soumettre une activité habilitante par l'intermédiaire d'une Agence du FEM en utilisant le modèle de demande d'activité habilitante dans le domaine [domaine d'intervention]³⁸ ; ou ii) le pays peut recourir au mécanisme d'accès direct pour soumettre activités habilitantes directement au Secrétariat³⁹.

³⁴ Guidelines for Reviewing and Updating the NIP under the Stockholm Convention on POPs GEF/C.39/Inf.5

³⁵ Initial Guidelines for Enabling Activities for the Minamata Convention on Mercury GEF/C.45/Inf.05/Rev.01

³⁶ Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM, Politique OP/PL/ 01, novembre 2016 – page 10.

³⁷ Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM, GEF/C.50/08

³⁸ Les modèles sont généralement soumis via le Portail du FEM. Des exemples de modèles sont également disponibles à l'adresse <https://www.thegef.org/documents/templates>

³⁹ Pour les procédures et autres renseignements détaillés concernant le mécanisme d'accès direct, prière de se référer au document approuvé par le Conseil intitulé « Politique et modalités d'exécution de certaines activités donnant directement accès aux ressources du FEM— Processus de constitution des portefeuilles nationaux » – GEF/C.38/6/Rev.01 – juillet 2010

4. Formalités applicables aux activités habilitantes-cadres (AHC) instruites comme des projets de grande envergure et/ou comme des projets de moyenne envergure : Dans les cas où plusieurs pays soumettent une demande similaire pour des propositions d'activités habilitantes dans le même domaine d'intervention, ces propositions peuvent être regroupées sous une seule activité habilitante-cadre afin de réaliser des économies d'échelle. Les AHC sont instruites suivant les mêmes procédures que les projets de moyenne envergure ou les projets de grande envergure, selon leur envergure⁴⁰, en utilisant un modèle de demande d'activité habilitante. Les étapes à suivre pour l'instruction d'une activité habilitante comme projet de grande envergure sont les suivantes :

(a) *Étape 1 : Stade de l'inclusion dans le programme de travail* :⁴¹

- Les propositions d'AHC sont soumises par l'Agence du FEM pour inclusion dans un programme de travail en tant qu'activité habilitante entièrement élaborée suivant la procédure ordinaire (non accélérée), pour laquelle le montant du financement sollicité est supérieur à 2 millions de dollars⁴², en utilisant le modèle de demande d'activité habilitante.
- Les propositions d'AHC sont soumises avec les éléments ci-après : i) la liste de tous les pays inclus dans le projet ; ii) les renseignements relatifs à l'activité habilitante à financer dans chacun de ces pays ; et iii) les lettres d'approbation du PFT des pays participants⁴³.
- Le Secrétariat examine la proposition. Le Directeur général décide s'il faut l'inclure dans le programme de travail.
- Dans l'affirmative, le Conseil examine la proposition dans le cadre du programme de travail et l'approuve lors d'une de ses réunions ou pendant une intersession.

(b) *Étape 2 : Stade de l'agrément du Directeur général* : Deux semaines après l'approbation du Conseil, l'Agence du FEM peut demander l'agrément de l'AHC par le Directeur général. Si aucune observation n'est reçue du Conseil, le Directeur général peut émettre une lettre d'agrément. Si des observations sont reçues du Conseil, le Secrétariat s'assure que les observations sont prises en compte de manière satisfaisante. Dès lors que le membre du Conseil se dit satisfait, le Directeur général peut émettre une lettre d'agrément.

5. Formalités applicables aux activités habilitantes-cadres (AHC) instruites comme des projets de moyenne envergure suivant la procédure en deux étapes : Les étapes à suivre pour

⁴⁰ Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM, Politique OP/PL/ 01, novembre 2016 – page 10.

⁴¹ Utiliser le modèle de demande d'activité habilitante dans le domaine [domaine d'intervention] disponible à l'adresse <https://www.thegef.org/documents/templates>

⁴² Voir GEF/C.43/06, Allègement du cycle de projet (résumé en français).

⁴³ Bien que les AHC suivent la même procédure que les projets de grande envergure, elles ne requièrent pas la soumission de lettres de cofinancement. En outre, la lettre d'approbation de tous les pays participants doit être soumise au plus tard au moment de la demande d'agrément du Directeur général.

l’instruction d’une activité habilitante comme projet de moyenne envergure suivant la procédure en deux étapes sont les suivantes :

(a) *Étape 1 : Stade de la FIP du projet de moyenne envergure* :⁴⁴

- Les propositions d’AHC sont soumises par l’Agence du FEM pour approbation du Directeur général en tant qu’activité habilitante entièrement élaborée suivant la procédure accélérée, pour laquelle le montant du financement sollicité est supérieur à 1 million de dollars, mais ne dépasse pas 2 millions de dollars, en utilisant le modèle de demande d’activité habilitante.
- Les propositions d’AHC sont soumises avec les éléments ci-après : i) la liste de tous les pays inclus dans le projet ; ii) les renseignements relatifs à l’activité habilitante à financer dans chacun de ces pays ; et iii) les lettres d’approbation du PFT des pays participants⁴⁵.
- Le Secrétariat examine la proposition. Le Directeur général décide s’il faut approuver la FIP.

(b) *Étape 2 : Stade de l’approbation du Directeur général* : après l’approbation de la FIP, l’Agence du FEM peut demander l’approbation de l’AHC par le Directeur général. Le Directeur général décide d’émettre une lettre d’approbation.

6. Formalités applicables aux activités habilitantes-cadres (AHC) instruites comme des projets de moyenne envergure suivant la procédure en une étape : Les étapes à suivre pour l’instruction d’une activité habilitante comme projet de moyenne envergure suivant la procédure en une étape sont les suivantes :

- Les propositions d’AHC sont soumises par l’Agence du FEM pour approbation du Directeur général en tant qu’activité habilitante entièrement élaborée suivant la procédure accélérée, pour laquelle le montant du financement sollicité est supérieur à 1 million de dollars, mais ne dépasse pas 2 millions de dollars, en utilisant le modèle de demande d’activité habilitante.
- Les propositions d’AHC sont soumises avec les éléments ci-après : i) la liste de tous les pays inclus dans le projet ; ii) les renseignements relatifs à l’activité habilitante à financer dans chacun de ces pays ; et iii) les lettres d’approbation du PFT des pays participants⁴⁶.
- Le Secrétariat examine la proposition. Le Directeur général décide s’il faut approuver l’activité habilitante.

⁴⁴Utiliser le modèle de demande d’activité habilitante dans le domaine [domaine d’intervention] disponible à l’adresse <https://www.thegef.org/documents/templates>

⁴⁵ Bien que les AHC suivent la même procédure que les projets de moyenne envergure, elles ne requièrent pas la soumission de lettres de cofinancement. En outre, la lettre d’approbation de tous les pays participants doit être soumise au plus tard au moment de la demande d’approbation du Directeur général.

⁴⁶ Bien que les AHC suivent la même procédure que les projets de moyenne envergure, elles ne requièrent pas la soumission de lettres de cofinancement. En outre, la lettre d’approbation de tous les pays participants doit être soumise au plus tard au moment de la demande d’approbation du Directeur général.

7. Procédures applicables aux propositions d'activités habilitantes d'un seul pays⁴⁷ :
Lorsqu'une convention exige l'établissement de plus d'un type de rapport dans le même domaine d'intervention, une demande de financement combiné peut être présentée dans une seule et même proposition d'activité habilitante⁴⁸. Si un financement de projet atteignant 1 million de dollars est sollicité du FEM, la demande sera instruite suivant les procédures accélérées⁴⁹. Si un financement de projet d'un montant supérieur à 1 million de dollars est sollicité du FEM, la demande sera instruite suivant le cycle des projets de moyenne ou grande envergure en fonction de sa propre envergure⁵⁰.

III. DOCUMENTS DE REFERENCE CONNEXES

- *Rapport sur l'état d'avancement des mesures d'allègement du cycle de projet du FEM*, GEF/C.45/04, novembre 2013
- *Compte rendu conjoint des présidents – 45^e réunion du Conseil*, novembre 2013
- *Allègement du cycle de projet*, GEF/C.43/06, novembre 2012
- *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010
- *Allègement du cycle de projet et meilleure administration de l'approche-programme*, GEF/C.38/5/Rev.1, juin-juillet 2010
- *GEF Project Cycle: An Update*, GEF/C.22/Inf.9, novembre 2003

⁴⁷ Rapport sur l'état d'avancement des mesures d'allègement du cycle de projet du FEM, GEF/C.45/04, novembre 2013

⁴⁸ Un bon exemple en est la combinaison, dans un projet d'activité habilitante, d'une communication nationale (CN) et d'un rapport biennal établis à l'intention des instances de la CCNUCC.

⁴⁹ Voir le paragraphe 3. a) ci-dessus.

⁵⁰ Suivant les procédures décrites aux paragraphes 4, 5 et 6 ci-dessus.

ANNEXE 6 : PROGRAMMES ET APPROCHES INTEGREES

I. INTRODUCTION

1. Un programme est un dispositif stratégique composé de projets individuels mais interconnectés qui visent à obtenir des impacts à grande échelle sur l'environnement mondial⁵¹. Une approche intégrée est un type de programme. Les programmes sont soumis pour inclusion dans un programme de travail semestriel par l'Agence chef de file⁵² par le biais d'un modèle de descriptif de programme-cadre (DPC)⁵³. L'Agence de chef de file peut soumettre un avenant à un DPC à l'approbation du Conseil avant la Date limite d'engagement du programme⁵⁴ afin de permettre une augmentation de l'utilisation proposée des allocations individuelles au titre du STAR pour les projets rattachés à des programmes et/ou une augmentation des ressources du FEM destinées au programme⁵⁵. Les présentes lignes directrices précisent les procédures et les exigences concernant la préparation et la soumission/resoumission des programmes.

II. LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES PROCEDURES DE SOUMISSION DES PROGRAMMES ET DES APPROCHES INTEGREES

PROCEDURES DE SOUMISSION D'UN DPC ET DE SOUMISSION D'UN PROJET RATTACHE A UN PROGRAMME A L'AGREMENT/APPROBATION DU DIRECTEUR GENERAL

2. La soumission du DPC doit comprendre : i) des critères clairs et mesurables pour l'identification des projets rattachés au programme⁵⁶ ; ii) une liste des projets rattachés attendus ; iii) des notes conceptuelles pour les projets rattachés au programme ; iv) les lettres d'approbation du point focal technique du FEM pour l'utilisation prévue des allocations STAR et hors STAR dans le programme⁵⁷ ; et v) une Date limite d'engagement du programme ne dépassant pas 18 mois, avant laquelle les projets rattachés doivent recevoir l'agrément/l'approbation du Directeur général. Compte tenu de la nécessité d'une certaine

⁵¹ Politique relative au cycle des projets et des programmes, Politique OP/PL/01, décembre 2018

⁵² Il s'agit de l'Agence qui coordonne toutes les activités relevant d'un programme - Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM, Politique – page 9. Toute Agence du FEM peut être une Agence chef de file. Pour les huit Agences du FEM accréditées récemment, certaines restrictions s'appliquent tel que précisé dans le Mémoire d'accord avec le Secrétariat du FEM.

⁵³ Accéder aux modèles à l'adresse <http://www.thegef.org/documents/templates>.

⁵⁴ La Date limite d'engagement du programme désigne la date incluse dans un descriptif de programme-cadre avant laquelle les Agences participant à un programme sont tenues de soumettre tous les documents des projets rattachés à ce programme pour examen par le Secrétariat en vue de l'agrément du Directeur général (pour les projets de grande envergure) ou de son approbation (pour les projets de moyenne envergure).

⁵⁵ Politique relative au cycle des projets et des programmes, Politique OP/PL/01 – page 13

⁵⁶ Les pays retiennent l'Agence GEF de leur choix pour élaborer et soumettre des projets rattachés à des programmes de la même manière qu'ils le font pour tout autre projet autonome.

⁵⁷ Voir le paragraphe 35c du document GEF/C.47/07 et les Lignes directrices concernant la lettre d'approbation du point focal technique du FEM. Les projets de coordination mondiale ou régionale rattachés à un programme ne nécessitent pas de lettres d'approbation.

flexibilité dans les programmes au stade de préparation, lorsque le DPC est soumis, les Agences du FEM doivent suivre les orientations ci-dessous :

Au moment de la soumission du DPC

- (i) Le tableau A présente l'affectation des financements du FEM aux objectifs/programmes dans les domaines d'intervention et, le cas échéant, pour les ressources réservées ou les fonds d'incitation.
- (ii) Le tableau D doit refléter exactement les montants que les pays ont approuvés⁵⁸ au titre de leur contribution dans le cadre du STAR et hors STAR respectivement, le cas échéant. Le montant total des ressources réservées figurant dans le tableau D doit rester dans les limites du budget approuvé par le Conseil dans les objectifs de programmation figurant dans le document sur les Orientations de la programmation, net des montants affectés aux financements PPG.
- (iii) La répartition du financement du FEM peut varier entre le tableau A et le tableau D afin de laisser une marge de manœuvre dans le choix des objectifs/programmes dans les domaines d'intervention et, le cas échéant, les ressources réservées ou les fonds d'incitation. Toutefois, l'enveloppe totale du financement du FEM doit être identique entre les deux tableaux.

Au moment de la soumission d'un procédure de soumission d'un DPC et de soumission à l'agrément/approbation du Directeur général

- (iv) Les mêmes principes que ceux énoncé à l'alinéa (i) s'appliquent.
- (v) Les objectifs/programmes dans les domaines d'intervention et, le cas échéant, les ressources réservées ou les fonds d'incitation présentés dans le tableau A du modèle de demande d'agrément/approbation du Directeur général doivent être alignés sur ce qui a été présenté dans le tableau A du DPC. Toutefois, les *montants du financement* du projet rattaché au programme par objectif/programmes dans les domaines d'intervention et, le cas échéant, les ressources réservées ou les fonds d'incitation ne doivent pas nécessairement correspondre aux montants de financement du DPC présentés dans le tableau A.
- (vi) Le tableau D du modèle de demande d'agrément/approbation du Directeur général doit correspondre exactement au tableau D du DPC par pays et par domaine d'intervention tel qu'approuvé par le Conseil.

3. Après l'approbation du DPC par le Conseil et/ou avant l'agrément/approbation par le Directeur général des projets rattachés à un programme, les Agences participantes peuvent solliciter des ressources au titre du financement PPG en utilisant le modèle de demande de financement pour la préparation de projet (financement PPG). La soumission d'une demande

⁵⁸ Conformément à la lettre d'approbation du point focal technique du FEM, sauf pour le projet de coordination mondiale ou régionale rattaché à un programme.

de financement PPG doit être accompagnée d'une lettre d'approbation du PFT du FEM⁵⁹. Chaque qu'elles sont demandées, les ressources destinées au financement PPG et des frais connexes doivent être exclus de l'enveloppe totale du DPC approuvée par le Conseil.

4. Au cas où, dix (10) mois avant la Date limite d'engagement du programme, des fonds du programme attendent toujours d'être soumis à l'agrément/l'approbation du Directeur général 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. S'il reste des fonds de programme en attente de soumission de projets rattachés (avec la documentation requise) pour agrément/approbation par le Directeur général six (6) mois avant la Date limite d'engagement du programme, le point focal technique du pays (ou l'Agence partenaire pour les projets régionaux et mondiaux rattachés à un programme) envoie un avis au Directeur général pour confirmer cet état de fait. Si une telle notification n'est pas reçue six (6) mois avant la Date limite d'engagement du programme, le Directeur général informe l'Agence partenaire, le point focal technique du pays bénéficiaire et l'Administrateur, de l'annulation du ou des projets rattachés, en indiquant une date de prise d'effet de l'annulation. Au cas où, après l'expiration de la Date limite d'engagement du programme, le projet rattaché au programme n'a pas reçu l'agrément/l'approbation du Directeur général, le Directeur général 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.

CONDITIONS DE SOUMISSION D'UN AVENANT AU DPC

5. Après l'approbation par le Conseil d'un DPC, mais au moins 6 mois⁶⁰ avant la Date limite d'engagement du programme lorsque tous les projets rattachés au programme doivent être soumis, l'Agence chef de file peut soumettre un avenant au DPC pour approbation par le Conseil avant la fin de la période de reconstitution si les éléments suivants sont demandés :

- une augmentation de l'utilisation proposée des allocations des pays au titre du STAR pour les projets rattachés au programme grâce à l'ajout de nouveaux pays, et/ou
- une augmentation des ressources du FEM pour le programme.

6. L'avenant au DPC approuvé doit comprendre les informations suivantes : i) la contribution du nouveau projet ou des nouveaux projets à l'objectif et aux résultats du Programme ; ii) le montant des ressources financières additionnelles pour les projets rattachés au Programme, appuyé par la lettre ou les lettres d'aval du point focal technique ; iii) la liste des nouveaux projets rattachés assortie des montants des cofinancements correspondants ; et

⁵⁹ Cette exigence s'applique si les ressources PPG ne sont pas mentionnées dans la lettre d'approbation du PFT du FEM pour le projet rattaché au programme inclus dans la le DPC qui a été soumis.

⁶⁰ GEF/C.55/04, Mesures pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la responsabilité et la transparence, 20 décembre 2018

iv) une explication, le cas échéant, du processus par lequel les projets ont été rattachés au Programme.

7. La Date limite d'engagement du programme de l'avenant au DPC soumis peut différer de la date initiale afin de permettre une bonne préparation des nouveaux projets rattachés qui ont été ajoutés au programme⁶¹.

PROCEDURES DE SOUMISSION DE L'AVENANT AU DPC ET DE SOUMISSION DE PROJETS RATTACHES AU PROGRAMME A L'AGREMENT/APPROBATION DU DIRECTEUR GENERAL

8. L'Agence du FEM chef de file soumet au Secrétariat via le Portail :
- (i) un avenant au DPC en utilisant un modèle de descriptif de programme-cadre ;
 - (ii) des Lettres d'approbation nouvelles ou révisées des points focaux techniques du FEM ;
 - (iii) une fois que l'avenant au DPC est approuvé par le Conseil, les modèles de demande de financement pour la préparation de projet (PPG) pour les nouveaux projets rattaché à un programme, le cas échéant⁶².

9. Lorsque l'Agence chef de file soumet l'avenant au DPC ou que les Agences du FEM concernées soumettent les projets rattachés au projet pour agrément/approbation du Directeur général, la répartition des ressources du FEM obéit aux étapes mentionnées dans le paragraphe 2 ci-dessus. Si le DPC est approuvé⁶³, l'Agence chef de file, les autres Agences participantes, l'Administrateur et les points focaux techniques concernés sont avisés en conséquence.

10. Les soldes non dépensés/non engagés au titre d'un programme seront annulés et reversés à la Caisse du FEM immédiatement après : i) l'annulation d'un projet rattaché au programme ; ii) la clôture financière au niveau de l'Administrateur d'un projet rattaché ; ou iii) la Date limite d'engagement du programme.

PROCEDURES CONCERNANT LE VERSEMENT D'UNE TRANCHE DE L'ALLOCATION POUR FRAIS VERSEE AUX AGENCES DANS LE CADRE DES PROGRAMMES, Y COMPRIS LES APPROCHES INTEGREES

11. Mise en réserve et engagement de ressources pour les Programmes : L'Administrateur met en réserve le montant des ressources totales du FEM sollicité au titre d'un DPC une fois que le programme de travail a été approuvé par le Conseil, sous réserve que les ressources nécessaires soient disponibles. L'Administrateur engage 20 % de la commission pour frais de l'Agence pour chaque projet énuméré dans un DPC au moment où celui-ci est approuvé. Il est toutefois entendu que le montant correspondant aux 20 % de commission pour frais devra être

⁶¹ Les projets initiaux rattachés au programme sont assujettis à la Date limite initiale d'engagement du programme.

⁶² En ce qui concerne les financements PPG, la procédure à suivre est celle décrite dans le paragraphe 3 ci-dessus.

⁶³ Le Conseil approuve le DPC et examine les projets rattachés tandis que le Directeur général agréé/approuve les projets rattachés.

reversé si le projet rattaché est abandonné/annulé avant la Date limite d'engagement du programme, sans exception. Si le projet rattaché au programme n'est pas soumis à l'agrément/approbation du Directeur général à la Date limite d'engagement du programme correspondant, la commission pour frais de 20 % sera annulée et reversée à la Caisse du FEM, sans exception.

12. La décision concernant le versement par tranche des allocations pour frais versées aux Agences⁶⁴ couvre tous les programmes approuvés par le Conseil pendant FEM-7 et les projets qui leur sont respectivement rattachés. Pour traduire cette disposition dans les faits, le Secrétariat, les Agences du FEM et l'Administrateur suivront la procédure décrite ci-après :

- (i) Après l'approbation par le Conseil de l'annexe portant sur les approbations de financements (dans le Compte rendu conjoint des présidents), le Secrétariat indiquera : i) les Agences qui participent au programme et/ou l'avenant au DPC ; et ii) les 20% de commissions pour frais à verser par l'Administrateur à chaque Agence du FEM participante. Cette tranche de 20% de commissions pour frais se fondera sur l'enveloppe totale du DPC, ainsi que sur la liste indicative des projets rattachés et des Agences participantes.
- (ii) Parce que le versement de la tranche de 20 % de l'allocation pour frais se base sur le montant total des ressources affectées à l'Agence sur l'enveloppe totale du DPC, ce n'est que lorsque les projets rattachés au programme (projets de grande et de moyenne envergure⁶⁵) parviennent au stade du premier décaissement et/ou à l'examen à mi-parcours, que les tranches restantes de l'allocation pour frais s'appliqueront en conséquence.
- (iii) Tout changement apporté aux projets rattachés à un programme (qui incluent à la fois le financement de projet du FEM et les allocations pour frais versées aux Agences et/ou le transfert d'Agence y compris la participation d'une nouvelle Agence⁶⁶) doit être convenu entre les Agences et suivre les procédures de transfert de projet présentées à l'annexe 10 du présent document.

III. DOCUMENTS DE POLITIQUE CONNEXES

- *Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes – OP/PL/01, décembre 2 018*
- *Mesures pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la responsabilité et la transparence, GEF/C.55/04, 20 décembre 2018*

IV. REFERENCES CONNEXES

- *Request for PPG Template for Child Project – Septembre 2015 sur le site web du FEM*

⁶⁴ GEF/C.55/04/Rev/01, Mesures pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la responsabilité et la transparence

⁶⁵ Pour les projets de moyenne envergure autonomes, l'Administrateur engage 100 % de la commission pour frais à l'approbation par le Directeur général du projet.

⁶⁶ Cette disposition est applicable qu'il s'agisse du solde ou des tranches déjà perçues des allocations pour frais au cas où une nouvelle Agence venait à prendre la relève de l'administration d'un projet rattaché existant.

- *The GEF Programmatic Approach Modality – Guidelines for Implementation*, 26 janvier 2015 (document interne du FEM)
- *Améliorer le cycle de projet du FEM*, GEF/C.47/07/Rev.01, octobre 2014
- *Business Plan*, GEF/C.39/4/Rev.1, novembre 2010
- *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, GEF/C.39/Inf.03, novembre 2010
- *Allègement du cycle de projet et meilleure administration de l'approche-programme*, GEF/C.38/5/Rev.01, juin-juillet 2009
- *Management of the GEF Project Cycle Operations: A Review*, GEF/C.34/Inf.4, novembre 2008
- *De l'approche-projet à l'approche-programme : Les plateformes-cadres dans le portefeuille du FEM – Précisions*, GEF/C.33/6, avril 2008

ANNEXE 7 : BUDGET DE PROJET ET FONCTIONS DE MAITRISE D'OUVRAGE ET DE MAITRISE D'ŒUVRE

I. INTRODUCTION

1. La séparation des fonctions de maîtrise d'ouvrage assurées par les Agences du FEM et celles de maîtrise d'œuvre assurées par les Entités d'exécution de projet⁶⁷ est une caractéristique essentielle de la gouvernance de l'appareil du FEM et un aspect important des normes fiduciaires minimales du FEM.⁶⁸ Les Agences du FEM sont les seules entités juridiques responsables devant le Conseil du FEM de l'utilisation opérationnelle des financements du FEM. Leur exercice d'une telle personnalité juridique dans le cadre de la supervision et de la surveillance des activités de maîtrise d'œuvre est donc essentiel pour les opérations de l'appareil du FEM. Cette Ligne directrice précise les différences entre ces deux fonctions et fournit des orientations sur les budgets des projets.

II. BUDGET DE PROJET

2. Le modèle de budget de l'appendice A devrait être rempli par l'Agence et soumis au moment de l'agrément/approbation du Directeur général sous forme d'annexe sur le Portail. Le budget indicatif du projet devrait établir une distinction claire entre : i) les activités financées sur les frais de gestion du projet, ii) les activités de suivi et d'évaluation et iii) les activités du projet (« budget du projet »). Le même modèle de budget au format Excel doit être téléchargé sur le Portail - section « Documents ».

3. Toute information non susceptible de divulgation publique devrait être marquée et sera traitée comme telle par le Secrétariat. Le but du modèle est de promouvoir des conditions équitables entre les Agences du FEM, de faciliter un examen cohérent, de réduire le besoin en suivi des demandes d'informations et d'améliorer les rapports sur les coûts des projets. Le budget détaillé est considéré comme indicatif, dans les limites des totaux approuvées par le Conseil.

4. Si les frais de personnel du projet sont imputés à la fois aux frais de gestion du projet et aux composantes du projet (c'est-à-dire pas seulement aux frais de gestion du projet), des termes de référence clairs décrivant les produits uniques liés aux composantes concernées sont nécessaires au moment de l'agrément/approbation du Directeur général, pour examen par le Secrétariat. Le personnel du projet fait référence aux éléments suivants : i) personnel du maître d'œuvre réalisant des tâches de longue durée financé⁶⁹ sur les ressources du FEM ; ii) personnel de l'Agence du FEM financé sur les ressources du FEM lorsque l'Agence du FEM agit également en tant que maître d'œuvre.

⁶⁷ « Entité d'exécution de projet (maître d'œuvre) » est un terme défini dans la politique relative au cycle de projet et de programme, cependant l'acronyme anglais « EA » (pour Executing Agency (« Agence d'exécution » en français) est parfois également utilisé pour désigner ces entités.

⁶⁸ Section A.2 (g) du document intitulé Recommended Minimum Fiduciary Standards for GEF Implementing and Executing Agencies, GEF/C.31/6, juin 2007

⁶⁹ Contrairement à un consultant qui fournit ses prestations de manière ponctuelle, effectue une tâche détaillée et livre un produit bien précis lié à la nature et à l'objet de la tâche.

5. L'achat et la cession d'actifs acquis grâce au financement du FEM sont assujettis aux politiques et procédures de l'Agence du FEM. Tous les actifs résiduels devraient être cédés au profit de la ou des organisation(s) ou des institution(s) bénéficiaire(s), ou le produit de leur cession reversé à l'Administrateur du FEM.

III. FONCTIONS DE MAITRISE D'OUVRAGE (AGENCE DU FEM)

6. Les Agences du FEM sont responsables de la maîtrise d'ouvrage du projet/programme, qui « renvoie à la supervision de la maîtrise d'œuvre en vue de s'assurer que le projet est réalisé dans le respect des normes et critères convenus »⁷⁰. Les Agences du FEM sont responsables devant le Conseil du FEM de leurs activités financées par le FEM⁷¹ et des services de gestion du cycle de projet et des activités institutionnelles. Des allocations pour frais leur sont versées pour la prestation de ces services.

7. Les Agences du FEM fournissent des services de gestion du cycle de projet, qui peuvent comprendre l'identification des projets, l'élaboration de la proposition, l'élaboration du descriptif de projet détaillé, l'approbation et le démarrage des projets, la gestion et l'atténuation des risques, la supervision et le contrôle des projets ainsi que l'achèvement et l'évaluation des projets⁷² (voir le tableau A pour la liste détaillée).

8. Chaque Agence du FEM assure la maîtrise d'ouvrage des projets conformément à ses principes directeurs et règles internes une fois que son organe directeur a approuvé les projets financés par le FEM après l'agrément/approbation du Directeur général du FEM.

9. En outre, les Agences du FEM participent, avec le Secrétariat du FEM, l'Administrateur du FEM, le Bureau indépendant d'évaluation du FEM et le Conseil du FEM, à des activités internes portant sur la formulation des politiques et stratégies. Il s'agit notamment de l'appui stratégique, de l'établissement de rapports périodiques sur le portefeuille, d'activités de sensibilisation et de partage de connaissances et de l'appui au Bureau indépendant d'évaluation⁷³.

IV. FONCTIONS DE MAITRISE D'ŒUVRE (MAITRE D'ŒUVRE (ENTITE D'EXECUTION) DE PROJETS)

10. Un maître d'œuvre (Entité d'exécution) de projet (EE) est une organisation qui exécute un projet ou un programme du FEM, ou des parties de celui-ci, sous la supervision d'une Agence du FEM. Les maîtres d'œuvre sont généralement (mais pas exclusivement) des Agences gouvernementales nationales ou infranationales, des organisations de la société civile, des entités du secteur privé ou des établissements universitaires, entre autres. La maîtrise d'œuvre

⁷⁰ Normes fiduciaires minimales du FEM : Séparation entre les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des Entités partenaires du FEM - GEF/C.41/06/Rev.01, novembre 2011, page 3.

⁷¹ Instrument du FEM, mars 2015, page 20.

⁷² Normes fiduciaires minimales du FEM : Séparation entre les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des Entités partenaires du FEM - GEF/C.41/06/Rev.01, novembre 2011, page 5.

⁷³ Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets, GEF/C.39/9, octobre 2010, page 2.

englobe la gestion et l'administration des activités courantes des projets conformément à des critères spécifiques définis en accord avec l'Agence partenaire du FEM responsable de la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'œuvre implique la responsabilité de l'utilisation appropriée des fonds aux fins visées, et la passation des marchés et contrats.⁷⁴ Le choix de l'entité d'exécution (maître d'œuvre) par l'Agence du FEM doit donc préserver cette chaîne de responsabilité (c'est-à-dire du maître d'œuvre à l'Agence FEM puis au Conseil FEM). L'entité d'exécution est choisie par l'Agence du FEM, en consultation et avec l'accord du pays bénéficiaire, pour examen et approbation par le Secrétariat du FEM.

11. Une entité d'exécution de projet reçoit d'une Agence du FEM des fonds destinés à un projet du FEM pour exécuter tout ou partie dudit projet sous la supervision de cette même Agence⁷⁵. Ainsi, les entités d'exécution assurent la maîtrise d'œuvre, ce qui suppose l'aptitude à gérer et administrer les activités quotidiennes du projet. Les fonctions de maîtrise d'œuvre sont financées au moyen des frais de gestion de projets, lesquels sont financés en partie par des fonds du FEM et en partie par des fonds de contrepartie fournis par le gouvernement bénéficiaire ou par d'autres sources de cofinancement. L'entité d'exécution « rend compte à l'Agence qui assure la maîtrise d'ouvrage du projet »⁷⁶.

12. La maîtrise d'œuvre comprend généralement la gestion et l'administration des activités du projet, outre la gestion de la réalisation des produits du projet (financée par le FEM et des fonds de cofinancement), et ce sous la surveillance et la supervision de l'Agence du FEM. Cette disposition est conforme aux exigences spécifiques du projet décrites dans le descriptif de projet approuvé et à l'accord avec l'Agence du FEM responsable de la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'œuvre engage la responsabilité pour l'utilisation voulue et appropriée des fonds, pour la passation des marchés et l'acquisition des biens et services et pour la fourniture au moment opportun des apports et des produits⁷⁷.

V. DEROGATIONS AUX FINS DE LA FOURNITURE DE SERVICES DE MAITRISE D'ŒUVRE PAR UNE AGENCE DU FEM

13. La politique relative aux normes fiduciaires minimales du FEM établit les responsabilités des Agences du FEM de surveillance des entités d'exécution et de s'assurer que ces dernières disposent de capacités et moyens de contrôle adéquats. La politique de défraiement du FEM interdit expressément de fusionner ou de mettre ensemble les fonctions de maîtrise d'ouvrage des Agences du FEM et les fonctions de maîtrise d'œuvre des entités d'exécution. Cependant, dans des cas exceptionnels et comme exigé par les politiques de l'Agence, à la demande du ou des pays bénéficiaire(s), et avec la justification appropriée (voir ci-dessous), la même Agence du FEM peut exercer les deux fonctions, dans les conditions décrites ci-dessous. La demande de dérogation devrait être clairement formulée et incluse dans une lettre de soutien de tous les

⁷⁴ GEF Updated Minimum Fiduciary Standards: Financial Management and Control, Oversight of Executing Entities, GEF/C.57/04/Rev.02, décembre 2019

⁷⁵ Politique relative aux allocations aux Agences partenaires du FEM – Politique : FI/PL/03, août 2012 – page 3

⁷⁶ Normes fiduciaires minimales du FEM : Séparation entre les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des Entités partenaires du FEM - GEF/C.41/06/Rev.01, novembre 2011, page 3.

⁷⁷ GEF Updated Minimum Fiduciary Standards: Financial Management and Control, Oversight of Executing Entities, GEF/C.57/04/Rev.02, décembre 2019

points focaux techniques⁷⁸ ou soumise avant ou au plus tard au moment de l'agrément/approbation du Directeur général. Les rôles et responsabilités précis de tous les partenaires, y compris toute activité de maîtrise d'œuvre menée par une Agence du FEM seraient clairement décrits dans la lettre de soutien. Un modèle de lettre sera mis à disposition sur le site Web du FEM. Comme indiqué à l'annexe 1 (lettre d'approbation du point focal technique), la lettre d'approbation ne devrait pas inclure de référence à une exception pour la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre par la même Agence du FEM, sans consultation préalable avec le Secrétariat du FEM sur la faisabilité d'une telle exception. Une consultation en amont avec le Secrétariat du FEM sur les modalités de maîtrise d'œuvre proposées est vivement recommandée. Le Secrétariat évalue la demande et décide de l'opportunité de l'approuver ; l'Agence du FEM est informée de la décision dans la fiche d'examen.

14. Dans les cas exceptionnels où une Agence du FEM assure à la fois la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des projets, elle doit séparer ces deux fonctions et mettre en place chacun des éléments suivants :

- (a) Un mécanisme institutionnel satisfaisant pour séparer les fonctions de maîtrise d'ouvrage de celles de maîtrise d'œuvre dans des départements différents⁷⁹ en son sein ; et
- (b) Des responsabilités nettement définies, l'établissement de rapports, le suivi et l'évaluation et la responsabilisation au sein de l'Agence du FEM entre les fonctions de maîtrise d'ouvrage et celles de maîtrise d'œuvre.

15. Cette distinction permet d'assurer la séparation des rôles de responsabilité et de gestion financière, à la lumière de la responsabilité de l'Agence du FEM de superviser l'entité chargée de la maîtrise d'œuvre du projet/programme. La séparation des fonctions doit être maintenue au minimum dans les domaines suivants : traitement des règlements, traitement de la passation de marchés, gestion des risques/rapprochements et comptabilité. Les rôles et fonctions connexes des unités responsables distinctes au sein de l'Agence font l'objet d'un examen régulier par la direction de l'Agence et une action de cette dernière est requise lorsque des écarts et des exceptions sont constatés.

⁷⁸ Avant d'obtenir la lettre de soutien du FEM point focal technique, l'Agence devrait contacter le Secrétariat pour étudier la faisabilité d'une telle demande. Les lettres de soutien des points focaux techniques du FEM ne s'appliqueraient pas dans les cas où les Agences du FEM se chargeraient de la maîtrise d'œuvre des projets qui ne nécessitent pas de lettres d'approbation du point focal technique (par exemple, des projets de coordination mondiale ou régionale rattachés à un programme).

⁷⁹ Départements, unités ou organe similaire avec des liens hiérarchiques distincts.

Appendice A : Modèle de budget de projet indicatif

Catégorie de dépenses	Description détaillée	Composante (contre-valeur en USD)									Total (contre-valeur en USD)	Entité responsable (Entité d'exécution recevant des fonds de l'Agence du FEM) ⁸⁰
		Composante 1		Composante 2		Composante 3		Total partie I	Sui vi et é v al u a t i o n	F r a i s d e g e s t i o n d e p r o j e t s		
		Réalisation 1.1	Réalisation 1.2	Réalisation 2.1	Réalisation 2.2	Réalisation 3.1	Réalisation 3.2					
Travaux	...											
	...											
Fournitures	Matériel 1											Ex. ministère de l'Environnement
	Matériel 2											
	...											
Véhicules						xxx			xx x			
Dons/sons subsidiaires	...											
Fonds renouvelable/ fonds d'amorçage/f onds propres	...											
Sous-traitance au partenaire/à l'entité de maîtrise d'œuvre												
Services de consultants – consultants individuels	...											
Services de consultants – cabinets	...											
Consultants internationaux	Consultant international 1	xxx										
	Consultant international 2			xxx								
	...											

⁸⁰ Dans des cas exceptionnels où l'Agence du FEM reçoit des fonds au titre de la maîtrise d'œuvre, les termes de référence pour des activités spécifiques sont examinés par le Secrétariat du FEM

Catégorie de dépenses	Description détaillée	Composante (contre-valeur en USD)									Total (contr e-va leu r en USD)	Entité responsable (Entité d'exécution recevant des fonds de l'Agence du FEM) ⁸⁰
		Composante 1		Composante 2		Composante 3		Total partie I	S u i v i e t é v a l u a t i o n	F r a i s d e g e s t i o n d e p r o j e t s		
		Réalis ation 1.1	Réalis ation 1.2	Réalisa tion 2. 1	Réalis ation 2.2	Réalisa tion 3. 1	Réalis ation 3.2					
Consultants locaux	...											
	...											
Salaires et autres avantages/dépenses de personnel	Par ex. coordinateur technique	xxx		xxx								
	Par ex. chef de projet								x xx			
	...											
	...											
Formations, ateliers, réunions	Par ex. atelier de lancement							xxx				
	...											
Déplacements	...											
	...											
Fournitures de bureau	...											
	...											
Autres dépenses de fonctionnement	...											
	...											
Total général												

ANNEXE 8 : ALLOCATIONS POUR FRAIS VERSEES AUX AGENCES ET FRAIS DE GESTION DE PROJETS

I. ALLOCATIONS POUR FRAIS VERSEES AUX AGENCES

1. Les Agences du FEM reçoivent une allocation pour frais (qui est distincte du financement des projets du FEM et vient en supplément) pour couvrir les dépenses qu'elles engagent pour la prestation des services de gestion du cycle de projet et des activités internes du FEM telles que définies par le Conseil du FEM (voir tableau A)⁸¹. Tous les frais de maîtrise d'ouvrage du projet/programme de l'Agence, y compris les rubriques du tableau A, doivent être couverts par les allocations pour frais versées aux Agences du FEM, dans les limites fixées ci-dessous.
2. Le barème des frais en pourcentage du financement des projets du FEM diffère d'une Agence à l'autre⁸² :
 - (a) Pour les 10 Agences du FEM⁸³ qui travaillaient dans le cadre du partenariat du FEM avant le Programme pilote d'accréditation des Agences, le barème des frais se présente comme suit :
 - 9,5% : pour le financement de projets/programmes du FEM jusqu'à hauteur de 10 millions de dollars⁸⁴ ;
 - 9,0% : pour le financement de projets/programmes du FEM d'un montant supérieur à 10 millions de dollars ;
 - 4,0% : pour le Programme de microfinancements.
 - (b) Pour les huit Agences du FEM⁸⁵ accréditées dans le cadre du Programme pilote d'accréditation des Agences, le barème des frais est de 9 % pour les projets et programmes de tous types et de toutes tailles, quel que soit le montant du financement du FEM⁸⁶.

⁸¹ Updated Policy on Minimum Fiduciary Standards, GEF/C.57/04/Rev.02, décembre 2019, entre autres

⁸² Politique relative aux allocations aux Agences partenaires du FEM – Politique : FI/PL/03, août 2012 – page 2

⁸³ La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine pour le développement (BID), le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

⁸⁴ Pour les projets rattachés à un programme, les allocations pour frais versées aux Agences sont calculées sur la base du financement du programme, quel que soit le montant du financement du projet rattaché au programme.

⁸⁵ Conservation International (CI), Banque de développement de l'Amérique latine (CAF), Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA), Bureau de la coopération économique extérieure du ministère chinois de la Protection de l'environnement (FECO), Fonds brésilien pour la biodiversité (FUNBIO), Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), Banque ouest-africaine de développement (BOAD), World Wildlife Fund Inc. (WWF-US).

⁸⁶ Les Agences accréditées dans le cadre du Programme pilote d'accréditation des Agences ne sont pas tenues d'entreprendre des activités internes au FEM. Elles sont toutefois encouragées à y participer.

3. Dans les cas exceptionnels où l'Agence du FEM assume des fonctions de maîtrise d'œuvre et les coûts de personnel de l'Agence et/ou des consultants sont imputés aux budgets du projet (c'est-à-dire pas aux allocations pour frais versées à l'Agence), un mandat clair décrivant les produits particuliers est requis lors de l'agrément/approbation du Directeur général, pour examen par le Secrétariat.

4. Lorsqu'un projet/programme est annulé avant l'agrément/approbation du Directeur général ou avant son achèvement, le solde inutilisé de l'allocation pour frais dudit projet est reversé au fonds concerné puisque l'intégralité des services du FEM ne sera pas fournie. Pour les projets approuvés après le 1^{er} mars 2019, le remboursement de l'allocation non utilisée par l'Agence (c.-à-d. annulation de la l'allocation réservée ou engagement par l'Administrateur) est déterminé comme suit, et ce conformément à l'Accord sur les modalités financières conclu avec l'Agence : ⁸⁷

- (a) Pour tout projet approuvé par le Conseil ou le Directeur général qui est annulé par l'Agence du FEM ou le Secrétariat du FEM⁸⁸ avant l'agrément/approbation du Directeur général, 80 % des frais pour les projets de grande envergure⁸⁹ et 100 % pour les projets de moyenne envergure sont annulés.
- (b) Pour tout DPC approuvé par le Conseil dont le projet qui s'y rattache est annulé par l'Agence du FEM ou le Secrétariat du FEM⁹⁰ avant l'agrément/approbation du Directeur général, 100 % des frais pour le projet rattaché sont annulés⁹¹.
- (c) Pour tout projet de grande envergure annulé après l'agrément/approbation du Directeur général, 80 % des frais sont remboursés au prorata de la durée du projet tel qu'indiqué dans le descriptif de projet agréé par le Directeur général⁹².
- (d) Pour tout projet de moyenne envergure ou activité habilitante annulés après l'approbation du Directeur général, 100 % des frais sont remboursés au prorata de la durée du projet indiquée dans le descriptif de projet approuvé par le Directeur général⁹³.

⁸⁷ Proposition de révision du mécanisme de défraiement, GEF/C.23/8/Rev.1, juin 2005, page 8.

⁸⁸ Conformément à la politique d'annulation. Pour les projets approuvés avant le 1^{er} mars 2019, le pourcentage pertinent aux alinéas (a) et (c) est de 60 %.

⁸⁹ Comme 20 % des frais pour les projets de grande envergure sont déjà engagés lors de l'approbation de la FIP/du DPC (changement par rapport aux 40 % prévus dans l'ancienne politique relative aux défraiements).

⁹⁰ Conformément à la politique d'annulation.

⁹¹ Conformément à la politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes – voir Politique relative au cycle des projets et des programmes OP/PL/ 01, novembre 2016, page 14.

⁹² Par exemple, si un projet d'une durée de mise en œuvre de cinq ans est annulé à sa deuxième année, 48 % du total des frais réservés seraient annulés (c'est-à-dire que l'Agence conserverait 20 % pour la période allant jusqu'à l'approbation de l'Agence et les 80 % restants seraient annulés au prorata soit $80 \% \times 3/5 = 48 \%$). Pour les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes, 100 % des frais sont calculés au prorata et annulés en conséquence, soit $100 \% \times 3/5 = 60 \%$.

⁹³ Les frais pour les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes ne sont engagés qu'après l'approbation du Directeur général comme indiqué dans la Politique relative au cycle des projets et des programmes aux paragraphes 39 et 40 de OP/PL/01 (pendant de nombreuses années, cette disposition s'appliquait à toutes les

II. FRAIS DE GESTION DES PROJETS DU FEM

5. Les frais de gestion des projets représentent les coûts effectifs associés à l'organisme qui assure la maîtrise d'œuvre du projet sur le terrain (entité d'exécution) – voir le tableau B. Ces coûts sont généralement financés au moyen du financement des projets du FEM⁹⁴ et par des sources de cofinancement. Conformément à la décision GEF/C.39.9 du Conseil, il devrait y avoir « proportionnalité » entre les frais de gestion des projets couverts par les montants de cofinancement et les frais de gestion des projets couverts par le financement du FEM⁹⁵. L'esprit de cette décision est que la Caisse du FEM ne devrait pas supporter une charge disproportionnée des frais de gestion totaux des projets financés par le FEM, lorsqu'il y a un cofinancement. Reconnaissant que chaque projet financé par le FEM aura des caractéristiques particulières, la décision du Conseil prévoit également que : « En fonction de la nature du projet, les cas particuliers seront examinés et discutés avec le Secrétariat du FEM individuellement ». Les Agences sont donc encouragées à consulter le Secrétariat du FEM à ce sujet dans les cas où cet esprit de proportionnalité n'est pas respecté.
6. Les détails sur la répartition des frais de gestion de projet sont inclus dans les budgets de projets individuels, soumis au moment de l'agrément/approbation du Directeur général⁹⁶.
7. Pendant l'identification d'un projet ou d'un programme potentiel, l'Agence du FEM (travaillant avec l'entité d'exécution si celle-ci a déjà été retenue) présente le coût indicatif de la gestion du projet qui figure dans les modèles de la FIP et du DPC comme suit⁹⁷ :
- Pour les projets de grande envergure (d'une valeur supérieure à 2 millions de dollars) : Il n'est pas recommandé que les frais de gestion du projet dépassent 5 % du financement du projet du FEM.
 - Pour les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes (jusqu'à 2 millions de dollars) : Les frais de gestion du projet ne dépassent pas 10 % du financement du projet du FEM.
8. Durant la préparation du projet, l'Agence du FEM et l'Agence d'exécution précisent les informations fournies au stade de la FIP. Ces précisions sont indiquées dans la demande

modalités du FEM comme indiqué dans le document GEF/C.31/Rev.1 approuvé par le Conseil, juin 2007 - voir paragraphe 17). Toutefois, le Conseil a approuvé le paiement de tranches exclusivement pour les projets de grande envergure en 2012 (voir GEF/C.43/6, annexe I, novembre 2012).

⁹⁴ Voir les activités non couvertes par le financement du FEM au tableau C.

⁹⁵ C.39/9. Paragraphe 23.c

⁹⁶ Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets, GEF/C.39/9, octobre 2010, page 6.

⁹⁷ Ces procédures s'appliquent à toutes les modalités : Projets de grande envergure, projets de moyenne envergure, activités habilitantes et programmes. Les projets rattachés à des programmes suivent la même procédure que les projets de grande ou de moyenne envergure. Par conséquent, le coût de gestion des programmes est le montant total des frais de gestion de tous les projets rattachés. Les frais de gestion des projets devraient être imputés proportionnellement aux domaines d'intervention sur la base du montant du financement du projet dans chaque domaine d'intervention comme indiqué au tableau des modèles de la FIP et du DPC disponibles sur le Portail du FEM.

d'agrément du Directeur général pour les projets de grande envergure ou dans la demande d'approbation du Directeur général pour les projets de moyenne envergure, et à la demande d'approbation d'activités habilitantes. Toute demande supérieure aux seuils indiqués ci-dessus doit être justifiée⁹⁸. Le Secrétariat du FEM évalue la demande d'augmentation et décide de l'approuver ou non.

Tableau A - Activités couvertes par les allocations pour frais versées aux Agences

Services de gestion du cycle des projets⁹⁹

- (a) Identification des projets
 - (i) Consulter les parties prenantes appropriées dans le pays, notamment le point focal technique du FEM, et identifier les possibilités de financement du FEM, en ayant recours au dialogue national et à d'autres documents de planification nationale et de stratégie sectorielle comme base.
 - (ii) De concert avec les gouvernements concernés, identifier l'entité d'exécution éventuelle pour le projet et examiner les modalités d'exécution proposées.
 - (iii) De concert avec le promoteur du projet, examiner les options en matière de cofinancement et de partenariat.
 - (iv) Incorporer les possibilités offertes par le FEM dans les documents appropriés de stratégie pour la planification et l'appui aux pays de l'Agence du FEM.
- (b) Préparation de la proposition
 - (i) Examiner les critères d'admissibilité du FEM avec le point focal technique du FEM dans le pays bénéficiaire et d'autres parties prenantes.
 - (ii) Entreprendre de brèves missions de consultation dans le pays, en cas de besoin.
 - (iii) Mener des consultations au sein de l'Agence du FEM.
 - (iv) Aider le promoteur du projet à élaborer la FIP, en consultation avec les parties prenantes, notamment le point focal technique du FEM et le Secrétariat du FEM.
 - (v) Aider le promoteur du projet à préparer le financement PPG.
 - (vi) Obtenir des lettres de validation du point focal technique du FEM.
 - (vii) Discuter de la validation de la FIP et de l'approbation du financement PPG avec le Secrétariat du FEM.
- (c) Préparation du descriptif de projet détaillé
 - (i) Préparer et exécuter les accords juridiques pour les activités PPG. Tenir le point focal technique informé.
 - (ii) Aider le promoteur du projet à rédiger les termes de référence pour les consultants, le

⁹⁸ Les frais de gestion du projet ne dépassent pas 10 % du financement du FEM.

⁹⁹ Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets, GEF C.39/9, page 4.

cas échéant, pour la réalisation des activités PPG.

- (iii) Aider le promoteur de projet à identifier et recruter des consultants pour prêter assistance en vue de la préparation du projet, le cas échéant.
- (iv) Superviser la préparation du projet, en consultation avec toutes les parties prenantes, notamment en effectuant des missions sur le terrain, l'accent étant mis en particulier sur l'évaluation des risques, les questions de sauvegarde environnementale et sociale, le genre, les questions de gouvernance, les modalités d'exécution, le cofinancement, le renforcement des capacités, la mise en place de partenariats et la sensibilisation.
- (v) Négocier et conclure un accord sur les surcoûts avec le gouvernement et les autres parties prenantes compétentes.
- (vi) Assurer le contrôle technique de la préparation des indicateurs de base du FEM pour différents domaines d'intervention.
- (vii) Soumettre le descriptif de projet avec la demande d'agrément/approbation du Directeur général au Secrétariat du FEM.
- (viii) Pour les programmes : coordonner avec les parties prenantes compétentes la formulation des programmes ; établir un descriptif de programme-cadre (DPC) à présenter au Secrétariat du FEM pour inscription au programme de travail et approbation du Conseil ; mettre en œuvre les programmes ; suivre l'état d'avancement des programmes et en rendre compte.

(d) Approbation et démarrage des projets

- (i) Évaluer les projets et finaliser les modalités de mise en œuvre, y compris les missions.
- (ii) Élaborer les documents juridiques et les autres documents à soumettre à l'approbation des autorités de l'Agence du FEM responsables de l'approbation.
- (iii) Prêter conseil au promoteur de projet sur la mise en place d'une structure de gestion des projets dans le(s) pays bénéficiaire(s).
- (iv) Aider la direction du projet à rédiger les termes de référence et prêter conseil sur la sélection d'experts pour la mise en œuvre.
- (v) Prêter conseil sur l'atelier de démarrage du projet et y participer.

(e) Mise en œuvre et supervision des projets

- (i) Effectuer au moins une mission de supervision par an, avec notamment la tenue d'une séance d'information sur l'évolution du projet à l'intention des points focaux techniques.
- (ii) Fournir des lignes directrices techniques, en cas de besoin, pour la mise en œuvre du projet.
- (iii) Selon les besoins, faire participer le personnel ou les consultants techniques de l'Agence aux missions de supervision pour conseiller les représentants du gouvernement sur les questions techniques et fournir une assistance technique le cas échéant.
- (iv) Superviser la passation des marchés et la gestion financière pour s'assurer que la mise en œuvre est conforme aux politiques de l'Agence et au calendrier.

- (v) Décaisser les fonds destinés à l'Entité d'exécution et examiner les rapports financiers.
- (vi) Superviser l'élaboration des rapports requis¹⁰⁰ pour présentation au Secrétariat du FEM.
- (vii) Suivre l'établissement des rapports sur les dépenses relatives au projet et les examiner.
- (viii) Préparer les révisions périodiques rendant compte des modifications apportées aux postes de dépenses inscrits aux budgets annuels.
- (ix) Entreprendre l'examen à mi-parcours et en envoyer une copie au Secrétariat du FEM.
- (f) Achèvement et évaluation des projets
 - (i) Superviser la préparation du rapport d'achèvement et d'évaluation indépendante finale, soumettre le rapport au Bureau indépendant d'évaluation du FEM et envoyer un exemplaire au Secrétariat du FEM.
 - (ii) Établir les documents de clôture des projets et informer le Secrétariat du FEM.
 - (iii) Préparer la clôture financière des projets, la soumettre à l'Administrateur et informer le Secrétariat du FEM.

Activités institutionnelles¹⁰¹

- (a) L'appui stratégique englobe l'élaboration, la révision et la mise en œuvre des politiques, stratégies, plans opérationnels et lignes directrices du FEM. Il comprend également la participation aux réunions des organes directeurs du FEM.
- (b) La gestion du portefeuille englobe la gestion de la réserve de projets et des programmes, la gestion financière et la gestion des données. Elle comprend la participation aux consultations financières organisées par l'Administrateur. Elle comprend également la préparation du rapport de suivi annuel, de l'examen annuel du portefeuille pour le Bureau de l'évaluation et la gestion générale du portefeuille quel que soit le nombre de projets entrepris.
- (c) La présentation d'informations englobe toutes les obligations de présentation d'informations visées par les lignes directrices.
- (d) L'action de sensibilisation et de partage des connaissances englobe la participation aux consultations sous-régionales, les activités du programme d'appui aux pays et les réunions du STAP.
- (e) L'appui au Bureau indépendant d'évaluation comprend l'appui aux évaluations, examens et études menés par le Bureau indépendant d'évaluation du FEM.

Tableau B - Exemples de fonctions de maîtrise d'œuvre admissibles au financement par la portion des frais de gestion de projets à la charge du FEM¹⁰²

¹⁰⁰ Voir les lignes directrices sur le suivi et l'évaluation des projets.

¹⁰¹ Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets, GEF C.39/9, page 2.

¹⁰² Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets, GEF C.39/9, page 6. Doivent également être conforme aux politiques et procédures de l'Agence.

Coûts de personnel, y compris :

- Chef de projet ;
- Assistant(s) technique(s) de projet ;
- Spécialiste de la passation des marchés ; et/ou
- Spécialiste des questions financières.

Activités liées au projet de l'Entité d'exécution, notamment :

- Préparation des plans de passation des marchés ;
- Termes de référence et dossiers de passation des marchés ;
- Gestion des activités des consultants ;
- Gestion des produits (résultats attendus) ;
- Tenue d'un registre de tous les documents liés au projet ;
- Gestion et administration du Plan de gestion des connaissances ;
- Préparation des rapports d'activités et des rapports financiers du projet ;
- Consultation avec les parties prenantes du projet ;
- Audit financier du projet.

Tableau C - Activités de projet non admis à bénéficier du financement du FEM au titre des frais de gestion de projets

1. Salaires, avantages, primes ou autres émoluments pour fonctionnaires de l'État (non admissibles à un financement de projet du FEM) ;
2. Salaires du personnel de l'Agence du FEM ou honoraires des consultants¹⁰³ ;
3. Achats de véhicules¹⁰⁴ ;
4. Suivi des indicateurs du projet et rapports de suivi périodique (cette activité, qui devrait être inscrite au budget du suivi et de l'évaluation, est une composante distincte du coût du projet) ;

III. POLITIQUES CONNEXES

- *Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM*, Politique OP/PL/ 01, décembre 2018
- *Politique relative aux allocations aux Agences partenaires du FEM* – Politique : FI/PL/03, août 2012
- *Normes fiduciaires minimales du FEM : Séparation entre les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des Entités partenaires du FEM*, GEF/C.41/06/Rev.01, novembre 2011

¹⁰³ Sauf lorsqu'ils sont approuvés par le Secrétariat du FEM pour assumer des fonctions de maîtrise d'œuvre (c'est-à-dire pas énumérés dans le tableau A), à titre exceptionnel.

¹⁰⁴ L'utilisation des fonds du FEM pour l'achat de véhicules est fortement déconseillée. Ces coûts devraient normalement être pris en charge par la partie cofinancée des frais de gestion des projets. Toute demande d'utilisation du financement du FEM pour l'achat de véhicules de projet doit être justifiée par les circonstances particulières exceptionnelles du projet/programme. Le Secrétariat évalue ces demandes et décide de les approuver ou non, sur la base des critères suivants : type de projet, environnement opérationnel, contribution à l'obtention des résultats du projet et part des coûts couverts par le cofinancement, entre autres.

- *Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets*, GEF C.39/9
- *Proposal for Revising the Fee System*, GEF/C.23/8/Rev.1, juin 2005
- *Roles and Comparative Advantages of the GEF Implementing Agencies*, GEF/C.30/9, décembre 2006

III. DOCUMENTS DE REFERENCE CONNEXES

- *Clarifying the Responsibilities of the GEF's Key Actors with respect to the Use of GEF Resources*, GEF/C.42/04, juin 2012
- *Clarifying the Responsibilities of the GEF's Key Actors with respect to the Use of GEF Resources*, GEF/C.42/04, juin 2012 Examen indépendant, GEF.C.41.07, novembre 2011
- *Broadening GEF Executing Entities*, GEF/C.38/Inf.10, juin-juillet 2010
- *Recommended Minimum Fiduciary Standards for GEF Implementing and Executing Agencies*, GEF/C.31/6, juin 2007

ANNEXE 9 : MODIFICATION, ABANDON, SUSPENSION ET ANNULATION DE PROJETS

I. INTRODUCTION

1. À n'importe quelle étape du cycle de projet, le pays, les Agences du FEM ainsi que le Secrétariat du FEM peuvent recommander la modification, l'abandon, la suspension ou l'annulation du projet. Cette décision pourrait être motivée par l'évolution des priorités nationales ou de l'environnement opérationnel, des résultats médiocres en matière de mise en œuvre ayant conduit à la conclusion que le projet ne peut plus atteindre ses objectifs et la non-satisfaction de critères de référence pour la préparation du projet, entre autres¹⁰⁵. La présente directive précise les procédures applicables à l'une ou l'autre des circonstances susmentionnées.

II. LIGNES DIRECTRICES POUR LA MODIFICATION DE PROJETS

MODIFICATION DE PROJET

2. Durant la préparation ou la mise en œuvre d'un projet, des changements peuvent être apportés à la conception, aux modalités de mise en œuvre ou au calendrier du projet pour permettre de poursuivre la préparation ou la mise en œuvre. Il peut s'agir d'une modification majeure ou mineure.

3. La modification majeure s'entend d'un changement apporté à la conception ou à la mise en œuvre du projet qui a un impact significatif sur les objectifs ou la portée du projet, ou qui entraîne une augmentation du financement du projet par le FEM de plus de 5 %¹⁰⁶. Une modification mineure est un changement apporté à la conception ou à la mise en œuvre du projet qui n'a pas d'impact significatif sur les objectifs ou la portée du projet, ou qui n'entraîne pas une augmentation du financement du projet par le FEM atteignant 5 %.

4. Si la modification est notamment motivée par une augmentation du financement du FEM¹⁰⁷, l'Agence du FEM doit confirmer avec le Secrétariat que les fonds supplémentaires demandés sont disponibles dans le(s) domaine(s) d'intervention concerné(s)¹⁰⁸. Si des fonds sont disponibles, une telle augmentation nécessite l'approbation du Secrétariat. Les augmentations du financement du FEM ne peuvent être exploitées que pendant la même période de reconstitution. Pour les domaines d'intervention couverts par la STAR, les pays concernés doivent : i) s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources inutilisées dans le(s) domaine(s) d'intervention concerné(s) ; et ii) exprimer leur volonté d'allouer les fonds

¹⁰⁵ 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, GEF/C.30/3, décembre 2006. Pour l'annulation de projets causée par le non-respect du délai imparti pour la préparation des projets, des informations supplémentaires sont disponibles sur le site Web du FEM, sous la politique d'annulation OP/PL/02, juin 2018. La Politique couvre également les cas de force majeure (par ex., les pandémies).

¹⁰⁶ Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM, page 4

¹⁰⁷ Qu'il s'agisse d'une modification majeure ou mineure.

¹⁰⁸ Y compris les domaines d'intervention couverts par STAR et ceux non couverts par ce système.

supplémentaires au moyen d'une nouvelle lettre d'agrément signée par le point focal technique ou les points focaux techniques du FEM.

5. Procédures pour une modification majeure aux projets de grande envergure :

- Si la modification comprend une augmentation du financement du FEM, le Secrétariat doit confirmer et approuver la disponibilité de ressources¹⁰⁹. L'Agence du FEM soumet ensuite une proposition de projet et des demandes de descriptif de projet au Directeur général pour agrément (ou pour un nouvel agrément si le projet est en cours de mise en œuvre). Ces documents doivent être accompagnés de la notification modifiée de l'Agence (voir pièce jointe 1) justifiant les changements.
- Si les changements ne comprennent pas d'augmentation du financement du FEM, mais plutôt des changements aux objectifs ou à la portée du projet (c'est-à-dire une réduction des effets positifs pour l'environnement mondial), la modification doit se conformer aux politiques de l'Agence avant d'être envoyée au Secrétariat.
- Le Secrétariat examine la proposition modifiée dès qu'il la reçoit. S'il y consent, il la communique au Conseil pour une période de diffusion de quatre semaines afin de recueillir ses observations et son approbation.
- Si des observations sont reçues du Conseil, l'Agence du FEM doit répondre directement au membre du Conseil avec copie au Secrétariat. Le Secrétariat détermine si les informations fournies par l'Agence répondent aux observations du membre du Conseil¹¹⁰. Dans l'affirmative, le Directeur général communique l'approbation du Conseil au moyen d'une lettre d'agrément (ou nouvel agrément).
- Si quatre membres du Conseil ou plus font objection parce que, à leur avis, la modification proposée au projet n'est pas conforme à l'Instrument du FEM ou à ses politiques ou procédures, l'agrément (ou le nouvel agrément) du Directeur général n'est pas accordé et le projet devra être soumis de nouveau à une réunion ultérieure du Conseil¹¹¹. Le Directeur général donne son agrément/nouvel agrément au projet si le Conseil estime que le projet est conforme à l'Instrument et aux politiques et procédures du FEM.
- Si le Conseil ne fait pas d'observations, à l'expiration de la période de diffusion le Directeur général communique l'approbation du Conseil au moyen d'une lettre d'agrément (ou de nouvel agrément si le projet est en cours d'exécution). Si la modification est notamment motivée par une augmentation du financement du

¹⁰⁹ Les pays doivent exprimer leur volonté d'allouer les fonds supplémentaires par le biais d'une nouvelle lettre d'agrément signée par le point focal ou le point focal technique ou les points focaux techniques du FEM.

¹¹⁰ À la demande du Secrétariat, l'Agence communique directement avec le membre du Conseil afin de clarifier ou résoudre toute question, avec copie au Secrétariat.

¹¹¹ *Cycles des projets et des plateformes-cadres du FEM*, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010, page 19, par. 79 (b)

FEM, l'Administrateur est informé au moyen de la lettre d'agrément du Directeur général.

6. Procédures pour une modification majeure aux projets de moyenne envergure et aux activités habilitantes :

- Si la modification comprend une augmentation du financement du FEM, le Secrétariat doit confirmer et approuver la disponibilité de ressources.¹¹² Une fois les ressources approuvées, l'Agence du FEM soumet de nouveau une proposition de projet de moyenne envergure modifiée ou d'activité habilitante modifiée au Directeur général pour approbation (ou pour une nouvelle approbation si le projet est en cours d'exécution). Celle-ci doit comprendre une note de couverture¹¹³ justifiant les changements et indiquant ces changements, accompagnée des documents connexes nécessaires pour obtenir l'approbation du Directeur général¹¹⁴.
- Si les changements ne comprennent pas d'augmentation du financement du FEM mais plutôt des changements importants aux objectifs ou à la portée du projet, la modification doit se conformer aux politiques de l'Agence avant d'être envoyée au Secrétariat.
- Le Secrétariat examine la proposition modifiée dès qu'il la reçoit. Si le Secrétariat y consent, le Directeur général délivre une lettre d'approbation (ou de nouvelle approbation). Si la modification est notamment motivée par une augmentation du financement du FEM, l'Administrateur est informé au moyen de la lettre d'approbation (de nouvelle approbation) du Directeur général.

7. Procédures pour une modification mineure aux projets de grande envergure :

- Si les changements interviennent *avant* l'agrément du Directeur général et comprennent une augmentation du financement du FEM jusqu'à hauteur de 5 %, le Secrétariat doit confirmer et approuver la disponibilité de ressources¹¹⁵. Une fois les ressources approuvées, l'Agence du FEM soumet le modèle de demande d'agrément du Directeur général en indiquant les changements mineurs. Le Secrétariat l'examine et s'il y consent, le Directeur général adresse une lettre d'agrément à l'Agence en indiquant le montant révisé du financement du projet. Une copie est envoyée à l'Administrateur en conséquence.
- Si les changements interviennent *après* l'agrément du Directeur général et n'entraînent *pas* de changement au financement du FEM ou de changements majeurs à la portée ou aux objectifs du projet, les Agences agissent en conséquence

¹¹² Les pays doivent exprimer leur volonté d'allouer les fonds supplémentaires par le biais d'une nouvelle lettre d'agrément signée par le point focal ou le point focal technique ou es points focaux techniques du FEM.

¹¹³ Par e-mail ou une brève explication (par exemple une page)

¹¹⁴ *Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes*, GEF/C.50/08/Rev.01, juin 2016, page 13, par (a) vi.

¹¹⁵ Les pays doivent exprimer leur volonté d'allouer les fonds supplémentaires par le biais d'une nouvelle lettre d'agrément signée par le point focal ou le point focal technique ou es points focaux techniques du FEM.

par rapport à la modification à leur discrétion. Toutefois, la modification devra être signalée dans l'Examen de l'état d'avancement du projet (PIR) soumis au Secrétariat après l'approbation du projet par l'Agence.

- Si les changements interviennent *après* l'agrément du Directeur général et comprennent une augmentation du financement du FEM jusqu'à hauteur de 5 %, le Secrétariat doit confirmer et approuver la disponibilité de ressources¹¹⁶. Une fois les ressources approuvées, l'Agence du FEM soumet le modèle de demande d'agrément du Directeur général en indiquant les changements mineurs. Si le Directeur général y consent, une lettre d'agrément du Directeur général indiquant le montant révisé du financement du projet est adressée à l'Agence du FEM et communiquée à l'Administrateur en conséquence.

8. Procédures pour une modification mineure aux projets de moyenne envergure et aux activités habilitantes :

- S'ils ne comprennent pas une augmentation du financement du FEM, les changements aux projets de moyenne envergure et aux activités habilitantes proposés *après* l'approbation d'un projet par le Directeur général sont introduits à la discrétion de l'Agence du FEM responsable. Ils sont signalés dans l'examen annuel de la mise en œuvre du projet soumis au Secrétariat après l'approbation du projet par l'Agence.
- Si les changements entraînent une augmentation du financement du FEM jusqu'à hauteur de 5 %, le Secrétariat doit confirmer et approuver la disponibilité de ressources¹¹⁷. Une fois les ressources approuvées, l'Agence du FEM soumet une demande d'approbation de projet de moyenne envergure/activité habilitante au Secrétariat. Si le Directeur général y consent, une lettre d'approbation du Directeur général indiquant le montant révisé du financement du projet est adressée à l'Agence du FEM et communiquée à l'Administrateur en conséquence.

III. LIGNES DIRECTRICES POUR L'ABANDON, LA SUSPENSION ET L'ANNULATION DE PROJETS ¹¹⁸

Abandon d'un projet¹¹⁹

9. Par abandon d'un projet, on entend le fait de mettre fin à l'élaboration d'une idée de projet lorsqu'aucun financement du FEM n'a été prévu. Parmi les critères d'abandon d'un projet, on peut notamment citer les suivants :

- L'évolution des priorités nationales ;

¹¹⁶ Les pays doivent exprimer leur volonté d'allouer les fonds supplémentaires par le biais d'une nouvelle lettre d'agrément signée par le point focal ou les points focaux technique(s) du FEM.

¹¹⁷ Les pays doivent exprimer leur volonté d'allouer les fonds supplémentaires par le biais d'une nouvelle lettre d'agrément signée par le point focal ou le point focal technique ou es points focaux techniques du FEM.

¹¹⁸ Pour le remboursement des allocations pour frais versées aux Agences le cas échéant, consulter les lignes directrices « Guideline on Implementing Function – Executing Functions/Agency Fee/Project Management Costs ».

¹¹⁹ GEF/C.24/Inf.5, tableau 1, page 4.

- Le problème/la situation (menaces, élimination d'obstacles, etc.) est éliminé(e), n'est plus pertinent(e) ou devrait être entièrement réglé(e) à travers une autre intervention ;
- Les pratiques de corruption ou pratiques frauduleuses ;

10. Procédures d'abandon d'un projet :

- Toute formule de projet peut être abandonnée au moyen d'une notification (voir pièce jointe 1) adressée au Secrétariat du FEM.
- En consultation avec le point focal ou les points focaux technique(s)¹²⁰ du ou des pays, l'Agence du FEM étudie des options possibles pour ne pas abandonner l'idée de projet. Si aucune option n'est réalisable, l'Agence prend la décision finale d'abandonner le projet.
- Le Secrétariat met à jour l'état d'avancement du projet dans le Portail en conséquence.

¹²⁰ Tous les autres organismes publics et partenaires compétents, notamment les cofinanciers participant à la mise en œuvre du projet, peuvent être consultés le cas échéant.

SUSPENSION D'UN PROJET

11. Par suspension d'un projet, on entend l'arrêt ou l'interruption temporaire de la mise en œuvre du projet ou du décaissement des fonds, sur avis de l'Agence du FEM, du Secrétariat ou du pays et compte tenu de circonstances particulières telles que les suivantes :

- La situation dans le pays présente un danger imminent pour le personnel de l'Agence du FEM ou le personnel local qui mène les activités du projet ;
- La détection d'actes de corruption commis par des représentants du gouvernement, le personnel du projet ou des partenaires participant au projet ;
- La nécessité de revoir/évaluer les modalités de maîtrise d'ouvrage ou maîtrise d'œuvre ;
- Des circonstances qui entraîneraient la suspension du projet selon les conditions contractuelles établies entre l'Agence du FEM et la maître d'œuvre.

12. Procédures de suspension d'un projet :

- Les projets de grande envergure, les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes peuvent être suspendus après l'approbation de l'Agence, mais avant l'achèvement du projet.
- En consultation avec le point focal ou les points focaux techniques du/des pays¹²¹, l'Agence du FEM étudie des options pour déterminer s'il est possible, dans les circonstances du moment, de poursuivre la réalisation des objectifs du projet. Si aucune autre option que la suspension n'est réalisable, l'Agence du FEM prend la décision finale.
- Si possible, l'Agence du FEM doit obtenir l'engagement du gouvernement à régler les problèmes identifiés¹²². Une fois l'engagement obtenu, l'Agence envoie une notification de suspension officielle (voir pièce jointe 1) au Secrétariat du FEM, au point focal technique/aux points focaux techniques et à l'Administrateur. La notification précise les conditions auxquelles la suspension peut être levée ainsi que le délai maximum raisonnable après lequel le projet sera annulé.
- Le Secrétariat consent à la suspension du projet par lettre adressée à l'Agence du FEM, avec copie au(x) point(s) focal(aux) technique(s)¹²³ et à l'Administrateur. Il indique les raisons de la suspension, ainsi que le montant du financement du projet suspendu.

¹²¹ Ainsi que les autres organismes publics et partenaires compétents, notamment les cofinanciers participant à la mise en œuvre du projet, le cas échéant.

¹²² Pour autant que ces problèmes relèvent, dans une large mesure, du gouvernement.

¹²³ Tous les autres organismes publics et partenaires compétents, notamment les cofinanciers participant à la mise en œuvre du projet, peuvent être consultés le cas échéant.

- L'Agence du FEM suit ses propres règles et procédures financières concernant le gel des décaissements. Dans le même temps, elle se conforme à l'accord sur les modalités financières signé avec l'Administrateur.
- L'Agence du FEM informe le Secrétariat dès que la suspension est levée. Le Secrétariat évalue la levée de la suspension. S'il y consent, il adresse une lettre à l'Agence, avec copie au(x) point(s) focal(aux) technique(s) et à l'Administrateur. Si les conditions de la levée de la suspension ne sont pas remplies dans le délai proposé par l'Agence ou le Secrétariat, le projet peut être annulé¹²⁴.

ANNULATION D'UN PROJET

13. Par annulation d'un projet, on entend la cessation de la préparation ou de la mise en œuvre du projet. Parmi les critères d'annulation d'un projet, on peut notamment citer les suivants :

- Des résultats médiocres¹²⁵ en matière de mise en œuvre ayant conduit à la conclusion que le projet ne peut plus atteindre ses objectifs, et que la restructuration n'est pas susceptible de régler le problème ni indiquée à cette fin ;
- Des changements concernant les priorités du pays ;
- Le problème/la situation (menaces, élimination d'obstacles, etc.) est éliminé(e), n'est plus pertinent(e) ou devrait être entièrement réglé(e) à travers une autre intervention ;
- Aucun projet de référence ne soutient le projet financé par le FEM ;
- Les pratiques de corruption ou pratiques frauduleuses ;
- Des retards dans l'agrément ou l'approbation d'un projet en raison de retards prolongés dans la phase de préparation.

14. L'annulation de tout projet avant les six derniers mois du cycle de refinancement (, c.-à-d. le 31 décembre 2021 pour FEM-7) entraîne l'affectation des ressources correspondantes au même pays (ou aux montants réservés dans les domaines d'intervention) et au même domaine d'intervention. Si elle intervient dans les six mois, l'annulation de tout projet aura pour conséquence de rendre de nouveau ces ressources disponibles pour le même domaine d'intervention¹²⁶.

¹²⁴ La suspension peut également être prolongée. Pour l'annulation de projets, suivre les étapes présentées dans la section intitulée « Procédures d'annulation d'un projet » ci-dessous.

¹²⁵ L'insuffisance des résultats obtenus peut transparaître dans les examens de la mise en œuvre des projets, l'examen à mi-parcours et/ou tout autre rapport de suivi ou information provenant du Secrétariat du FEM, des Agences du FEM ou d'autres parties prenantes.

¹²⁶ Policy and Guidelines on STAR (GA/GN/01), juin 2018, par. 18

Annulation des projets avant l'agrément/l'approbation du Directeur général en raison de retards prolongés dans la phase de préparation : ¹²⁷

15. Projets de grande envergure

- (a) Passée une période de 8 mois, à compter de la date à laquelle le Conseil a approuvé la FIP, si un projet n'est pas soumis au Directeur général pour obtenir son agrément (les documents requis étant réunis), le Secrétariat saisit par écrit l'Agence et les points focaux techniques du pays bénéficiaire les informant que le Secrétariat entend recevoir le projet en question pour agrément dans les quatre mois qui suivent.
- (b) Si le projet (et la documentation requise) ne peut pas être soumis à l'agrément du Directeur général dans les 12 mois suivant la date d'approbation du Conseil, le point focal technique du pays (ou l'Agence pour les projets mondiaux et régionaux) en notifie le Directeur général. Si la notification n'est pas reçue dans les 12 mois suivant la date d'approbation du Conseil, le Directeur général envoie notification à l'Agence, au point focal technique du pays bénéficiaire et à l'Administrateur pour les informer de l'annulation du projet en indiquant la date d'entrée en vigueur de ladite annulation.
- (c) Passée une période de 18 mois, à compter de la date à laquelle le Conseil a approuvé la FIP, si le projet n'est pas soumis au Directeur général pour obtenir son agrément, le Directeur général saisit l'Agence, 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.
- (d) Les points focaux techniques nationaux (ou les Agences des projets mondiaux ou régionaux) peuvent demander une exception d'annulation de projet au Directeur général avant le délai de 18 mois pour l'agrément du Directeur général seulement en cas d'évènement ou de situation échappant au contrôle des parties, tels qu'une guerre, une inondation, un tremblement de terre ou une épidémie, ou des circonstances similaires les empêchant de respecter les normes opérationnelles. Après avoir examiné la demande d'exception, et à condition que la demande en question ait été reçue avant le dernier jour du 18^e mois, le Directeur général prend la décision ou pas d'accorder une exception unique pour une période de 12 mois en la communiquant par écrit. Le Directeur général communique toute décision d'exception au Conseil pour information et affiche ladite information sur le site web du FEM.
- (e) Au cas où un projet est annulé par le Directeur général conformément aux dispositions des paragraphes (a) à (c) ci-dessus, les parties peuvent à nouveau soumettre le projet en question à l'agrément du Directeur général 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

¹²⁷ Politique d'annulation des projets : OP/PL/02, décembre 2018.

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 Directeur général, le Secrétariat soumet le projet à l'examen du Conseil pendant une période de quatre semaines avant l'agrément du Directeur général.

16. Projets de moyenne envergure

- (a) Passée une période de 6 mois, à compter de la date à laquelle le Directeur général a approuvé la FIP, si un projet n'est pas soumis au Directeur général pour obtenir son approbation (les documents requis étant réunis), le Secrétariat saisit par écrit l'Agence et les points focaux techniques du pays bénéficiaire les informant que le Secrétariat entend recevoir le projet en question pour approbation dans les deux mois qui suivent.
- (b) Si le projet (et la documentation requise) ne peut pas être soumis à l'approbation du Directeur général dans les 8 mois suivant la date d'approbation du Directeur général, le point focal technique du pays (ou l'Agence pour les projets mondiaux et régionaux) en notifie le Directeur général. Si la notification n'est pas reçue dans les 8 mois suivant la date d'approbation de la FIP par le Directeur général, le Directeur général envoie notification à l'Agence, au point focal technique du pays bénéficiaire et à l'Administrateur pour les informer de l'annulation du projet en indiquant la date d'entrée en vigueur de ladite annulation.
- (c) Passée une période de 12 mois, à compter de la date à laquelle le Directeur général a approuvé la FIP du projet de moyenne envergure, si le projet n'a pas été approuvé par le Directeur général, le Directeur général saisit l'Agence, 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.
- (d) Les points focaux techniques nationaux (ou les Agences des projets mondiaux ou régionaux) peuvent demander une exception d'annulation de projet au Directeur général avant le délai de 12 mois pour l'approbation du Directeur général seulement en cas d'évènement ou de situation échappant au contrôle des parties, tels qu'une guerre, une inondation, un tremblement de terre ou une épidémie, ou des circonstances similaires les empêchant de respecter les normes opérationnelles. Après avoir examiné la demande d'exception, et à condition que la demande en question ait été reçue avant le dernier jour du 12^e mois, le Directeur général prend la décision ou pas d'accorder une exception unique pour une période de six mois en la communiquant par écrit. Le Directeur général communique toute décision d'exception au Conseil pour information et affiche ladite information sur le site web du FEM.

17. Programmes

- (a) Au cas où, dix mois avant la Date limite d'engagement du programme, des fonds du programme attendent toujours d'être soumis à l'agrément/l'approbation du

Directeur général 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.

- (b) S'il reste des fonds de programme en attente de soumission de projets rattachés (avec la documentation requise) pour agrément/approbation par le Directeur général six mois avant la Date limite d'engagement du programme, le point focal technique du pays (ou l'Agence partenaire pour les projets régionaux et mondiaux rattachés au programme) envoie une notification au Directeur général. Si une telle notification n'est pas reçue au plus tard six mois avant la Date limite d'engagement du programme, le Directeur général informe l'Agence, le point focal technique du pays bénéficiaire et l'Administrateur, de l'annulation du projet rattaché, en indiquant une date de prise d'effet de l'annulation.
- (c) Au cas où, après l'expiration de la Date limite d'engagement du programme, le projet rattaché au programme n'a pas reçu l'agrément/l'approbation du Directeur général, le Directeur général 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.

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

- (i) Le Secrétariat retire la proposition de projet de la réserve de projets, informe le pays bénéficiaire et l'Agence ainsi que l'Administrateur de tout financement pour l'élaboration du projet proposé précédemment approuvé.
- (ii) Pour toute restitution des fonds du FEM, y compris les allocations pour frais versées à l'Agence, celle-ci est tenue de se conformer aux dispositions de l'Accord sur les modalités financières conclu avec l'Administrateur concernant le retour des fonds, sans exception.

Annulation de projets après l'agrément/l'approbation du Directeur général

18. Procédures d'annulation d'un projet :

- Les projets de grande envergure peuvent être annulés après l'approbation du Conseil, mais avant l'achèvement du projet. Les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes peuvent être annulés après l'approbation du Directeur général, mais avant l'achèvement du projet.
- En consultation avec le(s) point(s) focal(aux) technique(s) du/des pays¹²⁸, l'Agence du FEM étudie des options en vue de s'assurer qu'il est possible de mener à terme la

¹²⁸ Tous les autres organismes publics et partenaires compétents, notamment les cofinanciers participant à la mise en œuvre du projet, peuvent être consultés le cas échéant.

préparation du projet ou de réaliser les objectifs du projet. Si aucune option n'est réalisable, l'Agence prend la décision finale d'annuler le projet.

- L'Agence du FEM notifie au Secrétariat l'annulation du projet en soumettant une notification d'annulation (voir pièce jointe 1). Celle-ci indique les motifs de l'annulation, ainsi que le montant du financement du projet FEM annulé, le montant du financement PPG et les allocations pour frais aux Agences.
- Le Secrétariat examine la notification. Il accuse réception de la recommandation de l'Agence d'annuler le projet en adressant une lettre de consentement du Directeur général à l'Agence du FEM, avec copie au(x) point(s) focal(aux) technique(s) du/des pays et à l'Administrateur.
- L'Agence du FEM retourne les fonds annulés au titre du financement du FEM conformément à l'accord sur les procédures financières signé avec l'Administrateur.
- Les allocations pour frais de l'Agence doivent être retournés à l'Administrateur suivant la procédure ci-après¹²⁹ : i) pour les projets de grande envergure, les allocations pour frais sont remboursées à 80 % au prorata de la durée du projet tel qu'indiqué dans le descriptif de projet entériné par le Directeur général¹³⁰ ; ii) pour tout projet de moyenne envergure ou activité habilitante annulés après l'approbation du Directeur général, les allocations pour frais sont remboursées à 100 % au prorata de la durée du projet tel qu'indiqué dans le descriptif de projet approuvé par le Directeur général.

OBLIGATIONS DE PRESENTATION D'INFORMATIONS SUR L'ABANDON, L'ANNULATION ET LA SUSPENSION DE PROJETS¹³¹

19. L'Agence du FEM est appelée à rendre compte de tous les changements apportés au projet dans son rapport trimestriel à l'Administrateur, dont copie est adressée au Secrétariat. L'Administrateur est appelé à rendre compte au Conseil dans le rapport financier de la Caisse du FEM, tous les six mois, de l'ensemble des financements annulés à la date d'établissement du rapport.

IV. DOCUMENTS DE POLITIQUE CONNEXES

- *Politique d'annulation des projets – OP/PL/02, décembre 2018*
- *Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes – OP/PL/01, décembre 2018*

V. DOCUMENTS DE REFERENCE CONNEXES

¹²⁹ Comme indiqué dans les Lignes directrices pour les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, les allocations pour frais versées aux Agences et les frais de gestion de projet, par. 12 c) et d).

¹³⁰ Par exemple, si un projet devant être mis en œuvre sur une période de cinq ans est annulé après deux ans, l'Agence rembourse 36 % des allocations pour frais (elle retient 40 % pour la période allant jusqu'à l'approbation du projet par l'Agence plus 12 % par an pour les deux années de mise en œuvre).

¹³¹ Les modèles de notification des Agences pour signaler des projets modifiés, abandonnés ou annulés peuvent être téléchargés du site Web du FEM à l'adresse : <http://www.thegef.org/documents/templates>.

- *Améliorer le cycle de projet du FEM*, GEF/C.47/07/Rev.01, octobre 2014
- *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, GEF/C.39/Inf.3, novembre 2010
- *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*, GEF/C.30/3, décembre 2006
- *GEF Project Cycle Update: Clarification of Policies and Procedures for Project Amendments and Drops/Cancellations*, GEF/C.24/Inf.5, novembre 2004
- *GEF Project Cycle: An Update*, GEF/C.22/Inf.9, novembre 2003



**NOTIFICATION PAR L'AGENCE DE
(CHOISIR L'OPTION APPROPRIÉE) (CHOISIR LE TYPE DE PROJET)**

Pièce jointe 1 :

Ajouter la date

IDENTIFIANT DU PROJET

Nom du projet :

Pays :

Agence du FEM :

N° d'identification du projet (FEM) :

Identité du projet pour l'Agence :

Domaine d'intervention : (Choisir le domaine d'intervention)

Fonds fiduciaire : (Choisir le fonds fiduciaire)

Date d'approbation de la FIP :

Date d'approbation du financement PPG :

Date d'approbation du Conseil (pour projet de grande envergure) :

Date d'approbation du Conseil (pour projet de moyenne envergure, activité habilitante) :

Date d'agrément du directeur général (pour projet de grande envergure) :

SITUATION FINANCIERE

**Date du projet de grande envergure/projet de grande envergure/activité habilitante
(CHOISIR L'OPTION INDIQUÉE) :**

Montant du financement : (montant exact en dollars)

Allocations pour frais à l'Agence : (montant exact en USD)

Financement PPG : (montant exact en USD)

Montant du financement non décaissé : (montant exact en USD)

Allocations pour frais à l'Agence non décaissées : (montant exact en USD)

Financement PPG non décaissé : (montant exact en USD)

Explication pour (CHOISIR L'OPTION INDIQUÉE) le projet¹³² :

CERTIFICATION DE L'AGENCE

Le/La/L'(**Nom de l'Agence**) souhaite informer le Secrétariat du FEM de son intention de
(**CHOISIR L'OPTION INDIQUÉE**) le projet susmentionné après consultation avec le maître
d'œuvre et le pays bénéficiaire (selon le cas), en particulier avec les agences gouvernementales
intervenant dans la préparation/mise en œuvre du projet et d'autres partenaires, y compris les
cofinanciers.

(Nom et signature)

Personne à contacter pour le projet

Ordonnateur de l'Agence
Courriel :
Téléphone :

Courriel :
Téléphone :

ANNEXE 10 : TRANSFERT DE PROJET D'UNE AGENCE A UNE AUTRE

I. INTRODUCTION

1. Les Agences du FEM sont responsables de la maîtrise d'ouvrage, qui « renvoie à la supervision de la maîtrise d'œuvre en vue de s'assurer que le projet est réalisé dans le respect des normes et critères convenus »¹³³. Toutefois, lors de la préparation ou de la mise en œuvre du projet, des circonstances peuvent donner lieu au transfert d'un projet d'une Agence du FEM à une autre. Les procédures applicables à un tel transfert sont décrites ci-dessous.

II. LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LE TRANSFERT DE PROJETS

2. Agence du FEM transférant le projet et Agence du FEM remplissant les fonctions de maîtrise d'ouvrage :

L'Agence du FEM qui transfère ses fonctions de maîtrise d'ouvrage sur un projet à une autre Agence du FEM prend les mesures suivantes :

- (a) Consulter le ou les pays participant au projet ;
- (b) Déterminer l'Agence du FEM disposée à assumer les fonctions de maîtrise d'ouvrage et convenir avec de la poursuite de la préparation et/ou de la mise en œuvre d'un projet, tant sur le plan technique (par exemple, projet de référence existant, justification de l'alignement avec le projet existant financé par le FEM) que sur les modalités financières du transfert (par exemple, transfert de toute documentation technique disponible et du montant du financement FEM du projet et des allocations pour frais à l'Agence)¹³⁴ ;
- (c) Obtenir une/des lettre(s) de validation du point focal technique du FEM¹³⁵ ;
- (d) S'accorder avec l'Agence du FEM assumant les fonctions de maîtrise d'ouvrage pour remplir le formulaire de notification afin d'indiquer si toute modification apportée à la conception ou la mise en œuvre du projet a un impact significatif sur les objectifs ou la portée du projet.
- (e) S'accorder avec l'Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage du projet pour remplir le formulaire de notification afin d'y inclure une nouvelle date

¹³³ Voir les Lignes directrices pour les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, les allocations pour frais versées aux Agences et les frais de gestion de projet.

¹³⁴ Le cas échéant, les fonds du financement pour la préparation du projet.

¹³⁵ Tous les autres organismes publics et partenaires compétents, notamment les cofinanciers participant à la préparation du projet, peuvent être consultés le cas échéant.

prévue pour la soumission¹³⁶ du projet pour l'agrément/approbation du Directeur général par l'Agence du FEM assumant les fonctions de maîtrise d'ouvrage du projet, si le projet est en cours de préparation (ou la date d'achèvement du projet, si le projet est en cours de mise en œuvre) et mentionne explicitement l'accord de l'Agence du FEM de reprendre le projet et celui du/des pays pour le transfert envisagé.

- (f) Soumettre le modèle de Notification par une Agence du transfert d'un projet (voir pièce jointe 1) au Directeur général du FEM, avec copie à l'Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage. Elle demande le transfert en fournissant la raison d'être et la justification de ce transfert, le financement du projet du FEM convenu et les allocations pour frais à l'Agence à transférer entre les deux Agences ; l'Agence du FEM transférant le projet enverra également une copie de la notification à l'Administrateur du FEM.

3. Rôle du Secrétariat du FEM

- (a) Le Secrétariat examine la demande. Il détermine si tout changement apporté à la conception ou à la mise en œuvre du projet i) a un impact significatif sur les objectifs ou la portée du projet ; et/ou ii) entraîne une augmentation du financement du projet par le FEM de plus de 5 %. Si tel est le cas, le projet doit être traité comme faisant l'objet d'une modification majeure¹³⁷.
- (b) Si le Secrétariat consent à la demande, le Directeur général établit une lettre d'approbation (voir pièce jointe 2) adressée à l'Agence du FEM transférante. Une copie de la lettre est transmise à l'Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage, au(x) point(s) focal(aux) technique(s) du FEM et à l'Administrateur.
- (c) L'Agence et le Secrétariat modifieront les informations relatives au projet dans le Portail du FEM en indiquant l'Agence du FEM qui assume les fonctions de maîtrise d'ouvrage et réviseront la date d'approbation prévue de l'Agence si nécessaire.

4. Rôle de l'Administrateur : Dès réception de la lettre d'approbation du Directeur général, l'Administrateur transférera l'engagement du montant du financement du projet et les allocations pour frais à l'Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage en conséquence, conformément aux accords sur les modalités financières respectifs conclus avec l'Administrateur.

5. Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage : Dès réception de la lettre d'approbation du Directeur général, l'Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage peut poursuivre la préparation ou la mise en œuvre du projet, selon le cas. Sauf accord du Secrétariat, l'Agence du FEM reprenant les fonctions de maîtrise d'ouvrage devrait

¹³⁶ Sauf décision contraire du Secrétariat, le projet doit continuer à respecter les cibles du cycle de projet pour recevoir l'agrément/l'approbation du Directeur général.

¹³⁷ Voir les Lignes directrices concernant la modification, l'abandon, la suspension ou l'annulation d'un projet.

continuer à respecter les objectifs du cycle de projet et les clauses de la Politique d'annulation des projets du FEM. Aucune nouvelle date ne sera prorogée à moins qu'elle n'ait été explicitement examinée et acceptée par le Secrétariat.

III. DOCUMENTS CONNEXES ET REFERENCES

- *Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes – OP/PL/01, décembre 2 018*
- *GEF Secretariat Operations Manual, août 2005*



**NOTIFICATION PAR L'AGENCE DE
TRANSFERT DE PROJET (CHOISIR LE TYPE DE PROJET)**

Pièce jointe 1 :

AJOUTER LA DATE

IDENTIFIANT DU PROJET

Nom du projet :

Pays :

Agence du FEM :

N° d'identification du projet (FEM) :

Identité du projet pour l'Agence :

Domaine d'intervention : (Choisir le domaine d'intervention)

Fonds fiduciaire : (Choisir le fonds fiduciaire)

Date d'approbation de la FIP :

Date d'approbation du financement PPG :

Date d'approbation du Conseil (pour projet de grande envergure) :

Date d'approbation du Conseil (pour projet de moyenne envergure, activité habilitante) :

Date d'agrément du directeur général (pour projet de grande envergure) :

SITUATION FINANCIERE

Date de transfert du projet de grande envergure/projet de moyenne envergure/activité habilitante :

Montant du financement : (montant exact en dollars) **Allocations pour frais à l'Agence :** (montant exact en USD)

Montant du financement non décaissé : (montant exact en USD)

Allocations pour frais à l'Agence non décaissées : (montant exact en USD)

Explication du transfert du projet¹³⁸ :

CERTIFICATION DE L'AGENCE

Le/La/L' (Nom de l'Agence) souhaiterait informer le Secrétariat du FEM de son intention de transférer le projet susmentionné à/au [nom de l'Agence reprenneuse] après consultation avec le maître d'œuvre et le/les pays bénéficiaire(s), en particulier avec les agences gouvernementales intervenant dans la préparation/mise en œuvre du projet et d'autres partenaires, y compris les cofinanciers.

(Nom et signature)

Personne à contacter pour le projet

Ordonnateur de l'Agence

Courriel :

¹³⁸ Joindre les lettres de validation du/des point(s) focal(aux) technique(s).

Courriel :

Téléphone :

Pièce jointe 2 :

Approbation par le Directeur général du transfert du projet à une autre Agence

[Date]

Coordinateur exécutif du FEM
Agence du FEM

Monsieur/Madame...,

Objet : Demande de transfert de projet à [Nouvelle Agence]

J'ai l'honneur de me référer à la notification datée du xxx, dans laquelle [l'Agence transférant le projet] propose le transfert du projet à un autre maître d'ouvrage, et à la lettre datée du xxx dans laquelle l'Agence repreneuse accepte le transfert du projet de grande envergure intitulé : « **Pays : Intitulé du projet** » – No ID FEM xxx.

J'ai examiné les circonstances qui ont conduit à cette demande de changement de maître d'ouvrage. L'[Agence repreneuse] étant disposée à prendre la relève du projet, et compte tenu de l'accord du point focal technique et des organismes publics compétents dans le pays, j'estime que votre justification est acceptable et approuve donc le transfert du projet. Je compte que les Agences et partenaires concernés du FEM continueront à œuvrer en étroite coordination pour mener à bien ce projet.

État d'avancement du projet :	
ID du Secrétariat du FEM :	
Agence transférant le projet :	
Agence repreneuse :	
Domaine d'intervention :	
Nature du projet :	

Pays :	
Nom du projet :	
Montant indicatif du financement du FEM :	
Montant indicatif des allocations pour frais versées à l'Agence :	
Financement PPG :	
Allocations pour frais à l'Agence au titre du financement PPG :	
Montant non décaissé du financement du FEM devant être transféré à l'Agence repreneuse :	
Montant non décaissé de la Commission pour frais devant être transféré à l'Agence repreneuse :	
Montant non décaissé du financement PPG devant être transféré à l'Agence repreneuse :	
Montant non décaissé de la Commission pour frais liés au financement PPG devant être transféré à l'Agence repreneuse :	
Source de financement (FEM/FSCC/Fonds pour les PMA/IRCT :	

Je vous prie d'agréer, Monsieur/Madame, les assurances de ma considération distinguée.

Directeur général et président

Pièce jointe :

Notification de l'Agence transférant le projet à l' [Agence reprenant les fonctions de maître d'ouvrage]

Lettre d'accord de l'Agence repreneuse

Lettre d'accord du (des) point(s) focal (focaux) technique(s)

Ampliations :

[Agence assumant les fonctions de maître d'ouvrage]

Secrétariat du FEM

Administrateur du FEM

Point(s) focal (focaux) technique(s)

I. INTRODUCTION

1. Le Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) est chargé de fournir des conseils stratégiques et techniques au Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Son rôle est défini dans le Mandat approuvé par le Conseil en mars 2012¹⁴⁰. Le STAP joue un rôle particulier parmi les structures internes du FEM : il aide à assurer la qualité scientifique et technique des investissements du FEM et à promouvoir l'innovation.

2. Les objectifs de développement durable et les accords multilatéraux sur l'environnement, pour lesquels le FEM fait office d'instrument financier¹⁴¹, reposent sur l'idée qu'il est important de créer des systèmes capables de résister aux futurs chocs pour assurer un développement durable. Le FEM reconnaît qu'il est nécessaire d'agir différemment pour favoriser la viabilité en promouvant des changements en profondeur qui permettent de renforcer la résilience des écosystèmes et des systèmes sociaux au changement climatique ainsi que les mesures prises pour y faire face.

3. Grâce à ses conseils stratégiques et techniques, le STAP aide le FEM à apporter des changements porteurs de transformation. La section Conseils opérationnels du Mandat du STAP (paragraphe 16 à 23) décrit en détail le rôle du STAP et ses responsabilités dans le cycle des projets du FEM, qui peuvent être récapitulées comme suit :

- (a) Passer en revue les idées de projets de grande envergure et de programmes du FEM ainsi que toutes les propositions de recherche appliquée¹⁴², quel que soit le mode d'intervention ; procéder à un examen indépendant et fournir des conseils scientifiques et techniques objectifs pour améliorer la qualité du début à la fin des projets.
- (b) Recenser les anomalies ou lacunes dans le processus des projets susceptibles d'être éliminées grâce aux connaissances scientifiques et techniques, et proposer des mesures que le FEM et ses Agences peuvent prendre à cette fin.
- (c) Constituer un Comité de recherche qui conseille le directeur général du FEM sur chacun des domaines de recherche spécifiques proposés. Le STAP doit participer aux travaux du comité directeur et/ou du comité scientifique des projets

¹³⁹ Cette est préparée par le STAP. Elle n'est pas différente de la version de 2017 et peut être actualisée ultérieurement.

¹⁴⁰ Voir le Mandat du STAP (<http://www.stapgef.org/sites/default/files/documents/STAP-TORs.pdf>).

¹⁴¹ Le FEM fait office d'instrument financier pour cinq conventions : la Convention sur la diversité biologique (CBD), la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP), la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD) et la Convention de Minamata sur le mercure.

¹⁴² Voir les documents du Conseil du FEM intitulés « Principles for GEF Financing of Targeted Research » (GEF/C.9/5, 1997), et « Research within the GEF: Proposals for Revising the Targeted Research Modality » (GEF/STAP/C.43/Inf.02).

demandant un gros travail de recherche pour s'assurer que ces travaux sont de qualité, utiles pour le FEM et facilement applicables à d'autres situations.

- (d) Fournir des conseils sur l'élaboration de certains projets, si les Agences du FEM le demandent.

4. Le Secrétariat et les membres du STAP examinent les idées de projet présentées au FEM sous la forme de fiches d'identité de projet (FIP) et de descriptifs de programme-cadre (DPC) afin de déterminer dès le début si une proposition de projet pourrait bénéficier de conseils techniques pour la préparation et si les promoteurs du projet sont suffisamment au courant des progrès scientifiques et technologies récents dans le domaine où il est proposé d'investir.

5. En l'occurrence, et selon l'approche décrite ci-dessous, le STAP peut recommander de procéder à un examen indépendant pendant la préparation du projet pour garantir que les questions scientifiques et techniques recensées lors du processus d'examen sont dûment prises en compte. Les rapports d'examen des FIP/DPC établis par le STAP font partie des documents officiels publiés sur l'examen des projets du FEM, et ils sont communiqués au Conseil, aux Agences et au Secrétariat du FEM. Les rapports sont également conservés par le Secrétariat du STAP et accessibles dans le système intégré de gestion des projets (SIGP).

II. EXAMEN DES FIP ET DPC PAR LE STAP

6. Les Agences du FEM sont tenues de présenter une FIP et un DPC au Secrétariat du STAP lorsqu'elles les adressent officiellement au Secrétariat du FEM. Le STAP fournit des conseils sur la FIP et le DPC une fois que le Directeur général a approuvé l'inscription du projet/programme-cadre proposé dans le programme de travail du FEM. Dans le passé, cependant, les Agences et le Secrétariat du FEM ont fait appel au STAP au stade de la conceptualisation du projet et ils sont encouragés à continuer à le faire si les promoteurs estiment que le projet/programme-cadre prévu pourrait bénéficier des conseils du STAP en amont du cycle du projet.

7. Le STAP examine tous les projets de grande envergure et programmes-cadres afin d'informer l'Agence et le Conseil du FEM des problèmes éventuellement soulevés par le STAP et des améliorations proposées. Si l'Agence, le Conseil ou le Secrétariat du FEM le demande, le STAP examine les projets de grande envergure qui font partie des programmes. Il n'examine généralement pas les activités habilitantes, sauf s'il estime qu'un aspect technique important, notamment dans le domaine des sciences sociales, mérite un examen. Le STAP présente ses conclusions dans un rapport d'examen qui est adressé au Secrétariat, à l'Agence et au Conseil du FEM et classé dans le SIGP du FEM. Pour les projets multisectoriels, l'examen de la FIP/du DPC est généralement effectué par plusieurs membres du Groupe afin de couvrir tous les sujets¹⁴³.

¹⁴³ Jusqu'à présent, les projets associés aux Programmes intégrés pilotes (PIP) ont été examinés selon que de besoin, le STAP n'étant pas consulté systématiquement pour chacun des trois PIP. Le STAP révisé la procédure d'examen actuellement appliquée pour les projets multisectoriels et les projets PIP une fois que les projets de mise en œuvre des programmes à fort impact proposés pour la septième reconstitution des ressources du FEM auront été confirmés.

8. Lorsqu'il fournit des conseils dans un rapport d'examen des FIP/DPC, le STAP met l'accent sur les aspects scientifiques, techniques et logiques des projets. Il accorde également une attention particulière aux volets d'innovation scientifique et technique, ainsi qu'aux problèmes de méthodologie et de mise en œuvre. Après l'examen, le Secrétariat du FEM inscrit les recommandations du STAP sur la fiche d'examen du projet aux fins d'approbation par le Directeur général et veille à ce que l'Agence compétente du FEM prenne les mesures recommandées dans le rapport d'examen du STAP pour régler le ou les problèmes avant l'approbation du projet par le Directeur général.

III. AVIS CONSULTATIFS FORMULES DANS LE RAPPORT D'EXAMEN ET MESURES PROPOSEES POUR Y DONNER SUITE

9. L'objectif du rapport d'examen du STAP est d'ajouter de la valeur aux programmes et projets, et de fournir une assurance qualité au Conseil du FEM dès le début du cycle des projets. Le rapport d'examen des FIP/DPC peut formuler trois types d'avis consultatifs (approbation, modifications mineures recommandées, ou modifications importantes recommandées), qui sont expliqués dans le Tableau 1 ainsi que les mesures proposées pour y donner suite.

10. Dans les cas où le STAP reconnaît que le projet présente des avantages scientifiques et techniques, il déclare dans son rapport d'examen qu'il est satisfait de la qualité scientifique et technique de la proposition et inscrit la mention « approuve » dans le tableau 1 (voir le point 1) pour indiquer qu'il n'a pas relevé de graves problèmes scientifiques ou techniques susceptibles d'empêcher d'aller de l'avant dans l'élaboration du projet. Dans les cas où le STAP détermine qu'un projet a) comprend un important volet d'innovation scientifique et technique qui n'est pas dûment pris en compte, b) utilise une approche expérimentale qui demande une plus grande attention, ou c) pose de graves problèmes d'exécution et de méthodologie comme indiqué plus haut, il peut recommander d'améliorer la conception du projet. Des articles scientifiques ou des rapports pertinents sont souvent cités pour aider le promoteur du projet. Dans ces cas, le STAP indique « Problèmes mineurs à prendre en compte dans la conception du projet » ou « problèmes majeurs » dans le tableau 1 (point 2 ou 3). Deux types de mesures de suivi sont envisagées :

- (a) Le STAP peut recommander que l'Agence du FEM prenne des mesures pour améliorer certains aspects de la conception du projet. L'Agence du FEM est censée prendre en compte les conseils du STAP dans le descriptif de projet et fournir un rapport sur les mesures prises (ou non prises), sur les conseils du STAP, au moment de la soumission de la dernière mouture du descriptif de projet à l'approbation du Directeur général.
- (b) Dans certains cas, le STAP peut également recommander que l'Agence du FEM fasse réaliser, à ses frais, un examen indépendant de la conception du projet à une date convenue, bien avant la soumission au Directeur général pour agrément, afin d'examiner la conception du projet et de confirmer qu'il satisfait aux critères préalablement fixés par le STAP et l'Agence. L'examen permet également à l'Agence de prendre, si nécessaire, d'autres mesures correctives bien avant la

soumission au Directeur général pour agrément. Les conclusions de l'examen sont jointes au descriptif final soumis à l'approbation du Directeur général, assorties d'un bref rapport sur les mesures prises d'un commun accord.

Tableau 1. Définitions des avis consultatifs du STAP

Réponse à titre consultatif du STAP	Brève explication de la réponse à titre consultatif et des mesures proposées
1. Approbation	Le STAP reconnaît que l'idée de projet est solide sur le plan scientifique ou technique. Le promoteur du projet est invité à consulter STAP pour avis à tout moment lors de l'élaboration du projet avant sa soumission à l'agrément du Directeur général.
2. Problèmes mineurs à prendre en compte lors de la conception du projet	Le STAP a relevé des suggestions ou des possibilités scientifiques/techniques spécifiques à voir avec le promoteur du projet le plus tôt possible lors de l'élaboration du projet. Le promoteur du projet pourrait : i) Engager un dialogue avec le STAP au sujet des questions techniques et/ou scientifiques soulevées. ii) Définir un point où un examen devra être réalisé à un stade précoce de l'élaboration du projet et, éventuellement, convenir des termes de référence d'un expert indépendant qui pourrait être désigné pour procéder à cet examen. Le promoteur du projet devrait fournir un rapport sur les mesures convenues et prises, au moment de la soumission du descriptif complet du projet à l'agrément du Directeur général.
3. Problèmes majeurs à prendre en compte lors de la conception du projet	Le STAP propose d'apporter des améliorations considérables à l'idée de projet ou s'inquiète de problèmes, obstacles ou omissions majeurs à caractère scientifique/technique relevés dans l'idée de projet. Si le STAP émet cet avis consultatif, il l'accompagnera d'une explication exhaustive. Il est alors vivement recommandé au promoteur de tenir la conduite suivante : i) Engager un dialogue avec le STAP au sujet des questions techniques et/ou scientifiques soulevées. ii) Définir un point où un examen devra être réalisé à un stade précoce de l'élaboration du projet et notamment de recourir à un expert indépendant le cas échéant. Le promoteur du projet devrait fournir un rapport sur les mesures convenues et prises, au moment de la soumission du descriptif complet du projet à l'agrément du Directeur général.

IV. RECHERCHE CIBLEE

11. Une activité de recherche ciblée est une activité qui a pour but spécifique d'appuyer la stratégie opérationnelle du FEM en fournissant les informations, les connaissances et les outils nécessaires pour améliorer la qualité et l'efficacité des projets et programmes du FEM, que ce soit au stade de la préparation ou de l'exécution¹⁴⁴. En particulier, une fois que le Directeur général a donné son accord et que le Conseil a approuvé une proposition de projet comportant des activités de recherche ciblée, le STAP crée un comité de recherche chargé d'examiner la proposition. Le STAP peut également proposer lui-même de tels projets et collaborer avec le

¹⁴⁴ Les processus qui régissent les activités de recherche ciblée sont décrits dans le document du Conseil du FEM intitulé « Principles for GEF Financing of Targeted Research » (GEF/C.9/5, 1997), ainsi que dans les Règles et procédures pertinentes du STAP (voir le document GEF/C.23/Inf.11, Rules of Procedure of The Scientific and Technical Advisory Panel (STAP) of the Global Environment Facility).

Secrétariat et les Agences du FEM pour la préparation, l'exécution et le suivi d'un projet (voir par exemple le programme de la Banque mondiale intitulé « Récifs coralliens : renforcement des capacités de gestion et recherche ciblée » [Coral Reef Targeted Research & Capacity Building for Management (CRTR) (2004-2009)]. Les Agences du FEM sont invitées à se mettre en rapport avec le STAP dès le début pour qu'il puisse leur donner des conseils à titre officieux sur d'éventuelles activités de recherche ciblée.

V. RISQUES ASSOCIES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

12. Depuis 2010, le STAP a fait observer que les objectifs fixés par le FEM et les résultats attendus dans de nombreux domaines d'intervention présentent des risques liés au changement climatique, en raison des effets directs et indirects sur les activités des projets (Ravindranath et al. 2010). Depuis, il est devenu obligatoire de recenser les risques liés au changement climatique pour tous les projets du FEM¹⁴⁵. La gestion des risques climatiques dans les investissements du FEM est une question importante et urgente qui exige une démarche globale et intégrée¹⁴⁶. L'intégration de l'action menée à l'échelle du FEM dans ce domaine relativement nouveau peut s'opérer à trois différents niveaux : i) résilience climatique sous l'angle de la gestion des risques ; ii) résilience climatique en tant qu'avantage connexe ; iii) résilience climatique intégrée dans un cadre d'avantages multiples (Bierbaum et al 2014). Au minimum, les risques climatiques doivent être soigneusement évalués pour éviter que les incidences du changement climatique n'empêchent d'atteindre les objectifs des projets du FEM. Le STAP recommande de prendre en compte les aspects liés au changement climatique dans tous les projets pertinents afin de mettre en place des mesures qui permettent mieux d'accroître la résilience climatique et de tirer parti des multiples avantages d'un projet.

13. De nombreuses institutions financières ont effectué des évaluations des risques climatiques, mais pour utiliser efficacement ces outils, des efforts supplémentaires seront probablement nécessaires pour garantir que l'on dispose des connaissances et des informations voulues sur les risques climatiques pour produire des effets positifs sur l'environnement mondial¹⁴⁷. C'est pourquoi le STAP continue d'évaluer la qualité scientifique et technique des évaluations des risques climatiques pour tous les projets et a entrepris de consolider les outils existants de détection des risques et de visualisation/interprétation des données afin de pouvoir effectuer des évaluations plus fiables et plus systématiques.

VI. PLANIFICATION POUR UNE APPROCHE PLUS INTEGREE DES PROGRAMMES

14. La tendance récente à une plus grande intégration des projets et programmes dans tous les domaines d'intervention devrait se poursuivre. Fort de son expérience en matière d'examen de projets, et compte tenu de l'évolution de la réflexion systémique, le STAP a déterminé qu'un projet bien intégré présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- Le projet ne peut atteindre son objectif s'il porte sur un seul domaine.

¹⁴⁵ Voir Evaluation of the GEF Strategic Priority for Adaptation (GEF/ME/C.39/4).

¹⁴⁶ Voir Enhancing Resilience to Reduce Climate Risks (GEF/C.39/Inf.18).

¹⁴⁷ Voir GEF STAP 2011, GEF/C.41/Inf.16.

- Les domaines d'intervention sont liés entre eux, avec des facteurs de dégradation de l'environnement communs.
- L'intégration des différents domaines d'intervention contribue à maximiser les chances d'un développement écologiquement durable et à réduire au minimum les compromis nécessaires pour atteindre l'objectif du projet.

15. Le STAP estime qu'en exploitant le fruit des récentes avancées dans le domaine de la réflexion systémique et en évaluant la résilience dans des situations socioécologiques complexes, il est possible d'améliorer sensiblement les programmes et les projets qui les constituent. La conception et la gestion de projets intégrés ou multisectoriels permettront mieux de produire les résultats visés et des effets positifs durables pour l'environnement, face à des changements significatifs et souvent imprévisibles¹⁴⁸. Il est de plus en plus admis que, dans des situations complexes, la conception des projets doit s'appuyer sur une analyse approfondie des problèmes avec les parties prenantes, étayée par une description complète du système - principales ressources du système et principaux produits, principales variables de contrôle, effets de seuil, interactions croisées et dispositifs de remontée de l'information. Les lignes directrices du STAP sur la planification de l'intégration sont disponibles en anglais (« Planning for integration : Addressing multiple benefits at project identification stage and in project design ») à l'adresse suivante : <http://www.stapgef.org/policy-briefs>.

VI. FOURNITURE DE CONSEILS SPECIALISES

16. Le STAP reste en contact avec un vaste réseau d'organisations scientifiques et techniques qui lui donnent accès à d'autres spécialistes. Les Agences du FEM sont invitées à faire appel au STAP pour tirer parti de ces compétences spécialisées. Le STAP continue cependant à fournir des avis consultatifs non seulement pour les projets comportant des activités de recherche ciblée mais aussi pour les projets novateurs et accepte les invitations à participer aux travaux des comités consultatifs scientifiques créés dans le cadre de ces projets.

¹⁴⁸ Pour encourager une approche globale dans les ripostes du FEM au changement climatique, le STAP a élaboré des lignes directrices sur la résilience qui se fondent sur les théories à l'origine du cadre Résilience, modes d'adaptation et transformation (Resilience, Adaptation Pathways and Transformation - RAPTA). Ces directives mettent l'accent sur les éléments clés à prendre en compte pour intégrer la résilience dans la conception des projets, en envisageant les possibilités d'adaptation, ou de transformation, pour atteindre les objectifs des projets. Les éléments sont les suivants : 1) portée, échelle et site d'un projet ; 2) participation des parties prenantes ; 3) théorie du changement ; 4) description et évaluation du système socioécologique ; 5) souplesse dans la mise en œuvre et apprentissage. Pour une description détaillée des composantes, se référer à la publication du STAP intitulée « Designing projects in a rapidly changing world, 2016 » (www.stapgef.org).

ANNEXE 12 : LIGNES DIRECTRICES A L'INTENTION DES AGENCES CONCERNANT LA REALISATION DE L'EVALUATION FINALE DES PROJETS DE GRANDE ENVERGURE¹⁴⁹.

I. RESUME

1. Conformément à la Politique de suivi et d'évaluation du FEM (2 019), tous les projets de grande envergure financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation à l'achèvement du projet. L'objet des lignes directrices pour l'évaluation finale des projets de grande envergure est d'aider les Agences du FEM à procéder à une évaluation finale cohérente de ces projets.

II. CHAMP D'APPLICATION :

2. Un rapport d'évaluation finale doit être établi (en anglais) pour tous les projets de grande envergure (y compris les projets rattachés à des programmes et les activités habilitantes traitées comme des projets de grande envergure) financés par le FEM, par le biais du Fonds fiduciaire du FEM, du Fonds pour les pays les moins avancés (Fonds pour les PMA), du Fonds spécial pour les changements climatiques (Fonds spécial) ou, le cas échéant, d'autres fonds fiduciaires administrés par le FEM¹⁵⁰. Un rapport d'évaluation finale doit également être établi pour les projets de grande envergure annulés si au moins un million de dollars (ou plus de 2 millions de dollars pour les projets approuvés depuis le 1er janvier 2013) du financement du FEM ont été dépensés à la date d'annulation.

3. Ces lignes directrices priment sur toutes les autres lignes directrices concernant les évaluations finales des projets de grande envergure précédemment publiées par le Bureau indépendant d'évaluation du FEM et complètent les lignes directrices établies par les Agences du FEM à ce sujet. Bien que ces lignes directrices ne couvrent pas les évaluations finales des programmes du FEM ni des projets de moyenne envergure qu'il finance, les Agences sont encouragées à les utiliser comme référence pour définir leur méthode d'évaluation finale de ces activités.

III. TERMES CLES :

4. Cofinancement ; Projet de grande envergure ; Impact ; Apprentissage ; Enseignements ; Suivi et évaluation ; Produits ; Cycle des projets ; Résultats ; Viabilité ; Évaluation finale.

IV. INTRODUCTION

5. Les évaluations finales, c'est-à-dire les évaluations effectuées à l'achèvement des projets, visent à présenter un compte rendu complet et systématique des résultats d'un projet

¹⁴⁹ Cette annexe a été établie et approuvée par le Bureau indépendant d'évaluation du FEM. **Elle n'est pas différente de la version de 2017 et peut être actualisée ultérieurement.**

¹⁵⁰ En août 2006, le Conseil a décidé que toutes les politiques opérationnelles, modalités de fonctionnement et structures de gouvernance du FEM s'appliqueraient à ces fonds, à moins que le Conseil du Fonds pour les PMA ou du Fonds spécial n'en décide autrement (document GEF/C.29/5, intitulé *Governance of the Climate Change Funds*, Comptes rendus conjoints des présidents, 29^e réunion du Conseil du FEM, Décision sur le point 6 de l'ordre du jour). Le Fonds pour les PMA et le Fonds spécial appliquent donc la politique de suivi et d'évaluation du FEM.

achevé en évaluant sa conception, son exécution et la réalisation de ses objectifs. Elles doivent promouvoir la responsabilité et la transparence, faciliter la synthèse des enseignements tirés, fournir des informations en retour pour permettre au Bureau indépendant d'évaluation du FEM de recenser les problèmes récurrents dans le portefeuille de projets du FEM, et enrichir les bases de données du Bureau aux fins de consolidation et d'analyse des données.

V. DIRECTIVES POUR L'ÉVALUATION FINALE DES PROJETS

a. Rôle et responsabilités

Agences du FEM¹⁵¹

1. Les Agences du FEM :

- (a) Procèdent à une évaluation finale dans les six mois qui précèdent ou qui suivent l'achèvement d'un projet de grande envergure.
- (b) Élaborent un cahier des charges précis pour chaque évaluation finale. Fournissent ***les lignes directrices, les documents et l'appui nécessaires à l'équipe chargée de l'évaluation.***
- (c) Archivent les informations recueillies pendant l'exécution du projet et l'évaluation finale et, si le Bureau indépendant d'évaluation du FEM le demande, communiquent ces informations pour les études de suivi et autres évaluations.
- (d) Veillent à ce que les membres de l'équipe d'évaluation soient des experts ayant les compétences voulues, notamment en matière de mesures de sauvegarde sociale et d'égalité des sexes.
- (e) Veillent à ce que les membres de l'équipe d'évaluation du projet soient indépendants, impartiaux et exempts de conflits d'intérêts. L'Agence du FEM doit procéder à un examen indépendant de la qualité de l'évaluation finale.
- (f) Facilitent le recrutement des points focaux techniques du FEM pour les évaluations finales, sans compromettre le caractère indépendant de l'évaluation. Les Agences du FEM communiquent le cahier des charges de l'évaluation aux points focaux techniques concernés. Elles leur communiquent également le projet de rapport d'évaluation pour qu'ils puissent faire des observations, ainsi que le rapport final.
- (g) Demandent systématiquement l'avis des parties prenantes et en tiennent compte pour établir le cahier des charges et le rapport de l'évaluation finale.

¹⁵¹ Comprend les dix Agences du FEM et huit Agences du FEM accréditées dans le cadre du Programme pilote d'accréditation des Agences du FEM.

- (h) Présentent le rapport d'évaluation finale au Bureau indépendant d'évaluation du FEM dans les 12 mois suivant l'achèvement du projet.
 - (i) Publient les rapports d'évaluation finale et les communiquent aux points focaux techniques concernés ainsi qu'à leurs homologues nationaux et régionaux.
2. Pour les projets de grande envergure **mis en œuvre conjointement** par au moins deux Agences du FEM, il convient d'établir un rapport d'évaluation finale qui : Le rapport d'évaluation finale devrait :
- (a) **Être unifié.** Le rapport d'évaluation finale doit présenter l'évaluation globale des résultats du projet et couvrir toutes les composantes du projet.
 - (b) **A l'adhésion de toutes les Agences concernées.** Sauf décision contraire, l'Agence chef de file assurant la maîtrise d'ouvrage dirigera le processus de l'évaluation finale. Ce processus devrait être entrepris avec la participation active et/ou le soutien d'autres Agences du FEM.

Organes indépendants d'évaluation des Agences du FEM

3. Le Bureau indépendant d'évaluation du FEM encourage les organes indépendants d'évaluation des Agences du FEM à examiner et valider les rapports d'évaluation finale pour s'assurer qu'ils répondent aux critères d'évaluation du FEM. Lorsque la notation et l'évaluation fournies dans le passé par les organes indépendants d'évaluation des Agences du FEM cadraient avec celles du Bureau, celui-ci utilise leur évaluation dans son rapport au Conseil du FEM.

Points focaux techniques du FEM

4. L'exigence minimale 4 de la politique de suivi et d'évaluation du FEM (2010) exige que les Agences du FEM associent les points focaux techniques concernés aux processus d'évaluation finale. Les points focaux techniques recevront le projet de rapport d'évaluation finale pour observations et recevront le rapport d'évaluation final dans les 12 mois suivant l'achèvement du projet ou du programme. Les points focaux techniques sont encouragés à donner leur avis tout en respectant le caractère indépendant de l'évaluation.

Évaluateurs

5. Les personnes chargées de l'évaluation finale doivent appliquer les lignes directrices suivantes :
- (a) Conformément à la norme minimale 3 de la politique de suivi et d'évaluation du FEM (2010), les évaluateurs sont indépendants. Cela

signifie qu'ils n'interviennent pas dans la conception, l'approbation et l'exécution du projet.

- (b) Les évaluateurs se familiarisent avec les programmes et stratégies du FEM, ainsi qu'avec les politiques pertinentes du FEM, concernant notamment le cycle des projets, le suivi-évaluation, le cofinancement, les normes fiduciaires, l'égalité des sexes et les mesures de sauvegarde environnementale et sociale.
- (c) Les évaluateurs prennent en compte les vues de tous les acteurs concernés. Ils recueillent des informations sur les résultats des projets auprès de sources diverses, telles que notamment le système de suivi-évaluation des projets, les outils de suivi, les visites sur le terrain, les entretiens avec les parties prenantes, le descriptif de projet et d'autres sources indépendantes, afin de faciliter la triangulation. Ils recueillent également les données contextuelles nécessaires pour évaluer l'importance et la pertinence des résultats observés.
- (d) Les évaluateurs sont impartiaux et présentent un tableau équilibré de la situation qui correspond à la réalité des faits.
- (e) Les évaluateurs appliquent les échelles de notation décrites dans les lignes directrices.
- (f) *Les évaluateurs appliquent les Règles déontologiques du Bureau de l'évaluation du FEM¹⁵².*

b. Contenu du rapport d'évaluation finale

Portée de l'évaluation finale

- 6. La portée de l'évaluation finale dépend de la théorie du changement appliquée pour le projet, des objectifs du projet, des activités financées, de la conception et de l'application du suivi-évaluation, et du contexte dans lequel le projet a été conçu et mis en œuvre. Le rapport d'évaluation finale précise les questions clés auxquelles l'évaluation essaie de répondre, les interventions évaluées, la couverture géographique et démographique, les méthodes employées et la période couverte par l'évaluation.
- 7. Dans la plupart des cas, l'évaluation finale comprend des visites sur le terrain et des entretiens avec les principaux acteurs, un examen du descriptif de projet, des données de suivi-évaluation du projet, des rapports d'audit et des examens à mi-parcours, ainsi que des informations provenant de sources indépendantes.

¹⁵² *GEF Evaluation Office Ethical Guidelines*, Document d'évaluation n° 2 (Bureau indépendant d'évaluation du FEM, 2007) (<http://www.gefeco.org/sites/default/files/ieo/evaluations/gef-co-ethical-guidelines-2007.pdf>)

Informations générales

8. Le rapport d'évaluation finale fournit des informations générales sur le projet et le déroulement de l'évaluation finale, telles que notamment le numéro du projet, l'intitulé du projet, le montant du financement du FEM, les cofinancements promis et les montants reçus, les principaux objectifs, l'Agence du FEM, les pays concernés, les dates clés, le nom du maître d'œuvre du projet, le rattachement éventuel du projet à un programme du FEM, l'équipe d'évaluation, etc. Le rapport indique également la période d'évaluation, les sites visités, les personnes ayant participé à l'évaluation, la méthodologie et les limites de l'évaluation. Enfin, le rapport indique - en annexe au texte principal - le mandat de l'équipe d'évaluation, sa composition et ses domaines de compétence.
9. Lorsque cela est possible et justifié, le rapport d'évaluation finale devrait contenir des cartes géoréférencées et/ou des coordonnées démarquant la zone du projet prévue et effective¹⁵³. Pour faciliter le suivi et la vérification, le rapport d'évaluation finale contient si possible des photographies géoréférencées des sites où le FEM a financé des interventions.

Théorie du changement étayant le projet

10. La théorie du changement appliquée pour un projet fournit une base d'évaluation de la théorie et des résultats. Le rapport d'évaluation finale comprend une description de cette théorie du changement, notamment : produits, résultats, états intermédiaires et effets à long terme du projet sur l'environnement ; relations de causalité pour les effets à long terme ; et hypothèses implicites et explicites. Les objectifs du projet doivent également être décrits dans la théorie du changement.
11. Pour certains projets, il peut déjà exister une théorie du changement explicite. Le cas échéant, à l'issue de consultations avec les parties prenantes du projet, les évaluateurs peuvent affiner cette théorie du changement. Lorsqu'une théorie du changement explicite ne figure pas dans le dossier du projet, les évaluateurs élaborent cette théorie à partir des informations fournies dans le dossier du projet et recueillies lors des consultations avec les parties prenantes du projet.

Évaluation des résultats du projet¹⁵⁴

12. Conformément à la norme minimale 3 de la politique de suivi et d'évaluation du FEM (2010), l'évaluation finale doit, au minimum, évaluer les produits et les effets

¹⁵³ Cela s'applique dans les cas où des cartes géoréférencées figurent dans la proposition de projet et dans les annexes.

¹⁵⁴ Dans le contexte du FEM, les résultats comprennent les produits directs du projet, les effets à court ou à moyen terme et les progrès réalisés vers l'impact attendu à plus long terme, notamment les avantages pour l'environnement mondial, les effets de la répétition et d'autres effets locaux (page 27 de l'anglais, The GEF Monitoring and Evaluation Policy 2010 (<http://www.gefco.org/evaluations/gef-monitoring-and-evaluation-me-policy-2010>)).

obtenus et en rendre compte. Lorsqu'ils évaluent les résultats d'un projet, les évaluateurs déterminent dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs – tels que décrits dans les documents soumis au Directeur général pour agrément. Ils doivent également indiquer toute modification apportée à la conception du projet et/ou aux résultats escomptés après le début de l'exécution. S'il n'a pas été procédé à un état des lieux initial, les évaluateurs doivent évaluer si possible la situation initiale de façon à pouvoir déterminer les résultats. Le cas échéant, le rapport d'évaluation finale comprendra une évaluation de la mesure dans laquelle le projet contribue à la réalisation des objectifs globaux du FEM, ainsi que les données fournies par l'outil de suivi dans le domaine d'intervention.

Produits

13. Les produits sont les résultats tangibles directs du projet, qui sont dans une large mesure sous le contrôle direct de la direction du projet. Les évaluateurs doivent déterminer dans quelle mesure les principaux produits escomptés ont été effectivement obtenus. Ils doivent également déterminer et évaluer les facteurs ayant pesé sur l'exécution des produits.

Réalisations¹⁵⁵

14. Dans les relations de causalité d'un projet, ses produits sont censés produire les réalisations escomptées. Bien que l'obtention des réalisations escomptées ne soit pas certaine, on peut s'attendre à ce que la plupart des projets du FEM produisent les effets visés. Les évaluateurs doivent donc déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été obtenues et le lien de cause à effet avec l'exécution des produits. Ils doivent aussi évaluer les facteurs ayant pesé sur l'obtention des réalisations, tels que la conception du projet, les liens entre le projet et d'autres activités, les cofinancements promis et les montants versés, la participation des acteurs concernés, etc. Lorsque le projet a été élaboré dans le cadre d'un programme, le rapport d'évaluation doit également indiquer dans quelle mesure le projet a contribué aux réalisations du programme.

Critères de notation des résultats

15. La notation des résultats prend en compte les réalisations obtenues par rapport aux objectifs visés¹⁵⁶. Les réalisations sont notées en fonction de trois critères :

¹⁵⁵ Réalisation : « Ce que l'intervention doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Les produits sont les biens, équipements et services qui résultent d'une activité de développement. Le terme s'applique également à des changements induits par l'intervention qui peuvent conduire à des réalisations ». *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. OCDE, Comité d'aide au développement.*

¹⁵⁶ Lorsqu'il n'est matériellement pas possible de mesurer les réalisations à la fin du projet, la qualité et le niveau des produits exécutés peuvent être utilisés comme indicateurs indirects des réalisations obtenues.

- (a) **Pertinence** : Les réalisations du projet cadrent-elles avec les domaines d'intervention du FEM, les stratégies opérationnelles de ses programmes, les priorités nationales et les mandats des Agences ? La conception du projet permettait-elle de produire les réalisations escomptées ?
 - (b) **Efficacité** : Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des attentes ?
 - (c) **Efficiencia** : Le projet est-il d'un bon rapport coût-efficacité ? Comme se situe-t-il par rapport à des projets similaires, si l'on se base sur l'équation coût-temps/produits-réalisations ?
16. **Échelle de notation des réalisations** : Les réalisations sont notées sur une échelle de 1 à 6 (très satisfaisant à très insuffisant) en prenant en compte la pertinence des réalisations, l'efficacité et l'efficiencia (voir l'annexe 2).

Durabilité

17. Selon la norme minimale 3 de la politique de suivi et d'évaluation du FEM (2010), l'évaluation finale évalue la probabilité de durabilité¹⁵⁷ des réalisations à l'achèvement du projet en attribuant une note. L'évaluation de la viabilité permet de calculer le risque que le projet ne produise pas d'avantages durables. Il s'agit de déterminer les principaux risques et d'expliquer comment ces risques peuvent empêcher le projet de produire des avantages durables après son achèvement. L'analyse doit couvrir les risques financiers, sociopolitiques, institutionnels et environnementaux.
18. La viabilité globale des réalisations du projet est notée sur une échelle de 1 à 4 (probable à improbable) sur la base d'une évaluation de l'incidence et de l'ampleur probable des risques pour la viabilité. Plus les risques sont élevés, moins les réalisations ont de chances de durer. L'annexe 2 décrit l'échelle de notation de la viabilité.

Progrès accomplis vers la production d'un impact

19. Il est souvent trop tôt pour évaluer les effets à long terme du projet à son point d'achèvement. Cela étant, il peut exister des données sur les progrès accomplis vers la production d'effets à long terme et sur la mesure dans laquelle les hypothèses clés de la théorie du changement appliquée pour le projet se sont confirmées, et il peut être possible d'évaluer les progrès réalisés et d'en rendre compte. Les évaluateurs doivent également déterminer dans quelle mesure les progrès accomplis vers la production d'effets à long terme peuvent être attribués au projet.
20. Les évaluateurs doivent présenter les données qualitatives et quantitatives disponibles sur la réduction des agressions subies par l'environnement (réduction des émissions de gaz à effet de serre, réduction des évacuations de déchets, etc.) et sur la modification de l'environnement (par exemple, modification de la population des espèces menacées, du patrimoine forestier, de la rétention d'eau dans les sols dégradés, etc.). Lorsqu'ils présentent ces données, les évaluateurs doivent indiquer leur source d'information et préciser l'ordre de grandeur de la réduction des agressions subies par l'environnement.
21. Les évaluateurs doivent évaluer la contribution du projet à la modification du cadre juridique et réglementaire, par exemple les changements observés dans les capacités (degré de sensibilisation, connaissances, compétences, infrastructure, systèmes de suivi, etc.) et la structure de gouvernance, y compris l'accès à l'information et l'usage qui en est fait (lois, organes administratifs, mécanismes de

¹⁵⁷ Selon la politique de suivi et d'évaluation (2010) du FEM, la viabilité est définie comme suit : la probabilité qu'une intervention continue à offrir des avantages pendant une période prolongée après son achèvement ; les projets doivent être respectueux de l'environnement et viables sur les plans financier et social.

renforcement de la confiance et de règlement des conflits, systèmes de partage de l'information, etc.). Il convient de décrire également la contribution du projet à l'amélioration de la situation socioéconomique (revenu, santé, bien-être, etc.).

22. Si le projet entraîne des changements environnementaux et sociaux au-delà de la zone d'intervention immédiate, les évaluateurs doivent rendre compte de la manière dont ces changements ont eu lieu (prolongation, internalisation, transposition, reproduction à plus grande échelle et transformation du marché). Ils doivent déterminer si des mesures sont prévues dans le cadre du projet pour faciliter le suivi de sa mise en œuvre, et citer les cas où les approches, les technologies, les instruments de financement, les cadres juridiques, les systèmes d'information, etc. recommandés par le FEM ont été adoptés/mis en œuvre sans appui ni intervention directs dans le cadre du projet. Il convient d'examiner les données factuelles sur ces processus pour évaluer les progrès accomplis vers la production d'un impact.
23. Lorsqu'ils évaluent la contribution d'un projet du FEM au changement observé, les évaluateurs doivent également évaluer la contribution d'autres acteurs et facteurs. Ils doivent évaluer le bien-fondé d'autres explications possibles concernant l'impact observé et expliquer pourquoi ils les acceptent ou les rejettent. Le cas échéant, ils sont encouragés à recenser et décrire les obstacles et autres risques susceptibles d'empêcher la progression vers la production d'effets à long terme.
24. Les évaluateurs doivent documenter les effets imprévus – positifs et négatifs – du projet et déterminer la portée globale et les implications de ces effets. Lorsque ces effets sont indésirables du point de vue environnemental et socioéconomique, les évaluateurs doivent proposer des mesures correctives.

Évaluation des systèmes de suivi-évaluation

25. La norme minimale 1 du FEM relative au suivi et à l'évaluation du FEM prévoit l'élaboration d'un plan de suivi-évaluation complet et assorti d'un budget qui doit être soumis à l'agrément du Directeur général et la norme minimale 2 préconise l'application de ces plans. Les évaluateurs présentent une évaluation des points forts et des points faibles de ce plan et de sa mise en œuvre.
26. **Conception du plan de suivi-évaluation.** Pour évaluer la qualité du plan de suivi-évaluation, les évaluateurs chercheront à répondre aux questions suivantes : ce plan au moment de l'agrément du Directeur général était pragmatique et suffisant ? Comportait-il des données de référence ? Était-il assorti d'objectifs clairs et d'indicateurs appropriés (SMART¹⁵⁸) pour suivre les résultats environnementaux, socioéconomiques et en matière d'égalité des sexes ? Définissait-il une méthodologie appropriée ? Décrivait-il l'organisation pratique et

¹⁵⁸ SMART : spécifiques, mesurables, réalisable/attributionnelles, pertinents/réalistes, limités dans le temps, opportuns, faciles à suivre et ciblés.

les aspects logistiques des activités de suivi-évaluation, y compris le calendrier et la répartition des tâches de collecte des données ? Le plan prévoyait-il des ressources suffisantes pour les activités de suivi-évaluation ?

27. **Mise en œuvre du plan de suivi-évaluation.** Les évaluateurs doivent répondre aux questions suivantes : le système de suivi-évaluation a-t-il fonctionné comme prévu ? Le cas échéant, le plan de suivi-évaluation a-t-il été révisé en temps utile ? A-t-on systématiquement recueilli les données relatives à des indicateurs précis et aux outils de suivi des activités dans les domaines d'intervention du FEM ? A-t-on utilisé des méthodes appropriées pour l'analyse des données ? Les ressources consacrées au suivi-évaluation étaient-elles suffisantes ? Comment les informations fournies par le système de suivi-évaluation ont-elles été utilisées pendant l'exécution du projet ?
28. Les systèmes de suivi-évaluation des projets sont notés en fonction de la qualité de la conception et de la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation, sur une échelle de 1 à 6 (très satisfaisant à très insuffisant) qui est décrite plus en détail à l'annexe 2.

Évaluation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre

29. L'évaluation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre des projets de grande envergure du FEM tient compte de la manière dont les Agences du FEM et les maîtres d'œuvre des projets s'acquittent des fonctions et responsabilités qui leur ont été attribuées. Leur performance est notée sur une échelle de 1 à 6 (très satisfaisante à très insuffisante) qui est décrite plus en détail à l'annexe 2.
30. **Qualité de la maîtrise d'ouvrage :** Dans le cadre du partenariat avec le FEM, les Agences du FEM participent aux diverses activités liées à un projet : identification, définition de l'idée de projet, évaluation préalable, élaboration du descriptif de projet détaillé, approbation et lancement, supervision, achèvement et évaluation¹⁵⁹. Pour évaluer la performance des Agences du FEM, les évaluateurs déterminent dans quelle mesure elles se sont acquittées de leurs tâches dans ces domaines, l'accent étant mis sur les éléments contrôlables par l'Agence concernée. Les évaluateurs déterminent également si les risques ont été bien recensés et gérés par l'Agence.
31. **Qualité de la maîtrise d'œuvre :** Dans le cadre du partenariat avec le FEM, le maître d'œuvre participe à la gestion et à l'administration des activités courantes du projet sous la supervision générale des Agences du FEM¹⁶⁰. Il veille à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues et passe les marchés et contrats de biens et

¹⁵⁹ Voir GEF/C.41/06/Rev.01 et GEF/C.39/9.

¹⁶⁰ Ibid.

services¹⁶¹. Pour évaluer la performance du maître d'œuvre, les évaluateurs déterminent dans quelle mesure il s'est acquitté de ses tâches.

Autres évaluations

32. L'évaluation finale doit porter sur les éléments pour lesquelles une notation n'est pas requise, à savoir :
- (a) **Nécessité d'un travail de suivi** : le cas échéant, les évaluateurs indiquent s'il est nécessaire de donner suite aux conclusions de l'évaluation, par exemple dans les cas de mauvaise gestion financière, d'effets négatifs ou de risques imprévus, etc.
 - (b) **Matérialisation des cofinancements** : les évaluateurs indiquent dans quelle mesure les cofinancements annoncés se sont matérialisés, en espèces ou en nature, sous forme de dons, de prêts ou de prise de participation, s'ils étaient administrés par la direction du projet ou une autre organisation, dans quelle mesure le déficit ou l'excédent enregistré par rapport aux montants annoncés a influé sur les résultats du projet, etc.
 - (c) **Mesures de sauvegarde environnementale et sociale**¹⁶² : les évaluateurs indiquent si des mesures de sauvegarde environnementale et sociale appropriées, concernant notamment la prise en compte systématique de l'égalité des sexes¹⁶³, ont été prévues dans la conception et l'exécution du projet. Un projet financé par le FEM n'est pas censé nuire à l'environnement ni aux parties prenantes et, le cas échéant, des mesures doivent être prises pour prévenir ou atténuer les effets négatifs.
 - (d) **Problématique hommes-femmes**¹⁶⁴ : les évaluateurs déterminent si la problématique hommes-femmes a été prise en compte dans la conception et l'exécution du projet. Ils indiquent si cette question a été étudiée, dans quelle mesure le projet a été exécuté d'une manière qui assure une participation équitable des hommes et des femmes au projet et aux avantages qui en découlent, et si des données ventilées par sexe ont été recueillies sur les bénéficiaires et communiquées. Dans les cas où un projet du FEM défavorise ou pourrait défavoriser les femmes, il convient de le mentionner avec preuves à l'appui. Les évaluateurs doivent également

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Voir GEF/C.41/10/Rev.1 disponible à l'adresse : http://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.41.10.Rev.1.Policy_on_Environmental_and_Social_Safeguards.Final%20of%20Nov%2018.pdf

¹⁶³ GEF/C.40/10/Rev.1 disponible à l'adresse : http://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.40.10_GEF_Policies_on_Safeguards_and_Gender.April_26_2011_1.pdf

¹⁶⁴ POLICY : SD/PL/02 Politique sur l'internalisation de la parité des sexes http://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Gender_Mainstreaming_Policy-2012_0.pdf, et GEF/C.47/09.Rev.01, Plan d'action du FEM pour l'égalité des sexes (Gender Equality Action Plan - GEAP) disponible à l'adresse http://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/25_EN_FEM.C.47.09.Rev_.01_Gender_Equality_Action_Plan_1.pdf.

déterminer dans quelle mesure la question de l'égalité des sexes a été suivie dans le cadre du suivi-évaluation du projet.

- (e) **Participation des parties prenantes** : dans la mesure du possible, les évaluateurs évaluent le degré de participation de la société civile, des populations autochtones, du secteur privé, etc.

Enseignements et recommandations

- 33. Les évaluateurs doivent indiquer clairement les enseignements qui se dégagent de l'expérience du projet et qui s'appliquent au type de projet en question, au portefeuille global du FEM et/ou aux systèmes et processus du FEM. Chaque fois que possible, le rapport d'évaluation finale doit citer des exemples de bonnes pratiques en matière de conception et d'exécution de projet qui ont assuré la participation de tous ceux concernés et leur adhésion aux initiatives du FEM, et ont eu un impact positif sur l'environnement en général. Les évaluateurs doivent décrire les aspects du projet qui ont donné de bons résultats et expliquer pourquoi. Ils doivent également indiquer les situations dans lesquelles ces pratiques peuvent (ou ne peuvent pas) être reproduites.
- 34. Les recommandations doivent être bien formulées et ciblées. Il convient de justifier les mesures recommandées en indiquant leurs conséquences probables sur le statu quo et les autres lignes de conduite, qui doit prendre ces mesures et dans quels délais.

c. Présentation de l'évaluation finale

- 35. Les Agences du FEM présentent leur rapport d'évaluation finale au Bureau indépendant d'évaluation du FEM, au plus tard un an après l'achèvement du projet. Le rapport peut être présenté au fur et à mesure ou une fois par an, le 30 septembre au plus tard. Le cas échéant, les Agences du FEM communiquent également une évaluation indépendante du rapport d'évaluation finale. Le Bureau indépendant d'évaluation vérifie et confirme que l'évaluation finale a été menée à bien.

d. Utilisation de l'évaluation finale

- 36. Le Bureau indépendant d'évaluation du FEM utilise les informations tirées des évaluations finales des projets et des évaluations indépendantes des rapports d'évaluation finale pour faire rapport chaque année au Conseil sur la performance et l'évolution du portefeuille. Les informations présentées dans les évaluations finales et les évaluations indépendantes peuvent également servir pour d'autres évaluations effectuées par le Bureau. Celui-ci publie les rapports d'évaluation finale et les examens des évaluations finales sur la page Web consacrée à la base de données sur les projets du FEM.

VI. DOCUMENTS CONNEXES ET REFERENCES

- *Clarifying the Responsibilities of the GEF's Key Actors with respect to the Use of GEF Resources*, GEF/C.42/04, juin 2012
- GEF Evaluation Office Ethical Guidelines, Evaluation Document No. 2. Bureau indépendant d'évaluation du FEM, 2007 :
- *Normes fiduciaires minimales du FEM : Séparation entre les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des Entités partenaires du FEM*, GEF/C.41/06/Rev.01, novembre 2011
- GEF Policy on Agency Minimum Standards on Environmental and Social Safeguards, GEF/C.41/10/Rev.1, GEF, novembre 2011.
- *Politique relative au cycle des projets et des programmes du FEM*, GEF/C.50/08/Rev.01, juin 2016
- Gender Equality Action Plan, GEF/C.47/09.Rev.01, GEF, octobre 2014.
- *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Organisation pour la coopération et le développement économiques Comité d'aide au développement Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide. 2002.
- *Governance of the Climate Change Funds*, GEF/C.29/5, GEF, août 2006.
- *Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluations*, Document d'évaluation no 3. Bureau indépendant d'évaluation du FEM, 2008 :
- *Instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial*. FEM, mars 2015.
- Compte rendu conjoint des présidents : 29^e réunion du Conseil du FEM, août 2006.
- Compte rendu conjoint des présidents 43^e réunion du Conseil du FEM. FEM, novembre 2012.
- Politique sur l'internalisation de la parité des sexes, SD/PL/02, Secrétariat du FEM, mai 2012.
- Règles et modalités applicables aux commissions pour frais et aux coûts de gestion des projets, GEF/C.39/09, octobre 2010.
- Allègement du cycle de projet, GEF/C.43/06. FEM, octobre 2012.
- *The GEF Monitoring and Evaluation Policy*, Document d'évaluation n° 1. Bureau indépendant d'évaluation du FEM, 2006 :
- *The GEF Monitoring and Evaluation Policy*, Document d'évaluation n° 4. Bureau indépendant d'évaluation du FEM, 2010 :

VII. ANNEXES

1. Définitions se rapportant aux études d'impact

1. **Impact en général** : Effets à long terme produits par une intervention, qu'ils soient positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, directs ou indirects, voulus ou non (CAD/OCDE 2002). Cette définition est utilisée par le réseau Évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Groupe de coopération pour l'évaluation (Evaluation Cooperation Group -ECG) des institutions financières internationales et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

2. L'objectif du FEM est de produire un **impact sur l'environnement**, défini en termes de changements dans les paramètres biophysiques qui peuvent revêtir les formes suivantes :

- **Réduction des facteurs d'agression** : changements biophysiques résultant de la réduction des menaces créées par l'homme (populations locales, sociétés, économies)
- **Situation écologique** : changements dans la situation écologique

3. Au fil du temps, la réduction des facteurs d'agression se traduit par une amélioration de la situation écologique. La mesure de l'impact a donc une **dimension temporelle** qui est beaucoup plus longue que la durée du projet, du fait que de nombreux processus biophysiques que le FEM cherche à influencer s'inscrivent dans la durée — il faut 20 à 30 ans pour rétablir la santé d'un écosystème et jusqu'à 50 ans pour reconstituer la couche d'ozone. Cette dimension temporelle peut être envisagée dans les termes suivants :

- **Impact direct** : changements imputables à une intervention, comme la restauration de l'habitat d'une espèce particulière, qui peut avoir lieu rapidement (en quelques années)
- **Impact à long terme** : changements apparaissant au fil du temps dans les processus biophysiques de longue durée

4. En outre, l'impact a une **dimension spatiale** ; il peut être mesuré sur différentes échelles d'impact géographique, socioécologique ou administratif, par exemple à l'échelle des sites témoins, des zones terrestres ou marines, des marchés, des administrations locales ou nationales, ou à l'échelle régionale ou mondiale.

5. L'**impact au niveau systémique**, que ce soit au niveau des zones terrestres ou marines, des marchés, à une échelle administrative plus élevée ou à l'échelle mondiale, est mesuré en fonction de paramètres biophysiques et socioéconomiques qui permettent de déterminer la dynamique du système. Les changements systémiques sont difficiles à attribuer en raison du grand nombre d'acteurs et de processus d'interaction, mais certains facteurs contribuant à ces changements peuvent être identifiés.

6. Les effets peuvent se faire sentir au niveau local ou mondial. **Les effets d'importance mondiale** ont aussi un impact local, mais tous les **effets locaux**, ont une importance mondiale. Les **effets sociaux et économiques** sont étudiés afin de déterminer si les changements de comportement réduisent ou accroissent les menaces et s'ils contribuent au développement durable.

7. L'adoption à plus grande échelle de la démarche ou des technologies préconisées par le FEM a généralement lieu par internalisation, reproduction, transposition à plus grande échelle et transformation des marchés.

Prise en compte systématique : Les informations, leçons ou résultats spécifiques du FEM sont incorporés dans les mandats et initiatives plus larges des parties prenantes, tels que les lois, les politiques, les réglementations et les programmes. Cela peut se faire par l'intermédiaire des gouvernements et/ou des organismes de développement et d'autres secteurs.

Reproduction : Les initiatives financées par le FEM sont reproduites ou adoptées à une échelle administrative ou écologique comparable, souvent dans une autre zone ou région géographique.

Transposition à plus grande échelle : Les initiatives financées par le FEM sont mises en œuvre à une plus grande échelle géographique, souvent pour prendre en compte de nouveaux aspects ou problèmes de nature politique, administrative ou écologique.

Transformation des marchés : Les initiatives financées par le FEM facilitent la transformation des marchés en influençant l'offre et/ou la demande de biens et services qui ont des effets positifs pour l'environnement mondial. Il peut s'agir de progrès technologiques, de réformes des politiques publiques et du cadre réglementaire, ou d'instruments financiers.

2. Échelles de notation

8. Les principaux critères de notation de la performance des projets utilisés en premier lieu dans l'évaluation finale sont les suivants : résultats, viabilité, qualité du suivi et de l'évaluation, qualité de la maîtrise d'ouvrage et qualité de la maîtrise d'œuvre.

Notation des résultats

9. La notation globale des résultats d'un projet est basée sur les critères suivants :

- I. Pertinence
- II. Efficacité
- III. Efficience

10. Les réalisations d'un projet sont notées en fonction du degré d'atteinte des objectifs. On utilise une échelle de 1 à 6 pour évaluer les réalisations dans leur ensemble :

- Très satisfaisant (HS). les réalisations obtenues dépassent nettement les attentes et/ou aucune lacune n'a été relevée.
- Satisfaisant (S) : les réalisations obtenues répondent aux attentes et/ou aucune lacune grave n'a été relevée.
- Modérément satisfaisant (MS) : les réalisations obtenues répondent plus ou moins aux attentes et/ou les lacunes relevées sont d'une gravité moyenne.
- Modérément insatisfaisant (MU) : les réalisations obtenues sont légèrement inférieures aux attentes et/ou des lacunes importantes ont été relevées.
- Insatisfaisant (U) : les réalisations obtenues sont nettement inférieures aux attentes et/ou des lacunes majeures ont été relevées.
- Très insatisfaisant (HU) : les réalisations obtenues sont négligeables et/ou des lacunes graves ont été relevées.
- Impossible à évaluer (UA) : les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer les réalisations obtenues.

11. La note attribuée aux réalisations d'ensemble d'un projet est calculée en fonction des trois critères, mais la pertinence et l'efficacité sont essentielles. L'évaluation de la pertinence détermine si les résultats sont jugés globalement insuffisants (MU à HU = fourchette insatisfaisante). Si la pertinence est jugée insuffisante, les réalisations sont également insuffisantes. Cependant, même si la pertinence est jugée satisfaisante (HS à MS), les résultats peuvent être jugés globalement satisfaisants ou insuffisants, selon l'efficacité et l'efficience du projet.

12. La deuxième restriction appliquée est que la note globale des réalisations ne peut pas être plus élevée que celle attribuée à l'efficacité.

13. Dans certains cas, le cadre de résultats est modifié pendant l'exécution d'un projet. Dans les cas où les modifications apportées à l'impact, aux réalisations et aux produits visés ne réduisent pas la portée générale, les évaluateurs doivent noter les réalisations obtenues en fonction du cadre de résultats révisé. Dans les cas où la portée des objectifs et des réalisations visés a été réduite, la nécessité de réduire l'échelle du projet et l'ordre de grandeur de cette réduction sont pris en compte, et bien que les réalisations obtenues correspondent à celles prévues dans le cadre de résultats révisé, une note inférieure pourra être attribuée à l'efficacité.

Notation de la viabilité

14. La viabilité est évaluée en tenant compte des risques liés à la viabilité financière, sociopolitique, institutionnelle et environnementale des résultats du projet. Les évaluateurs

peuvent également prendre en compte d'autres risques qui pèsent sur la viabilité. La viabilité globale est évaluée sur une échelle de 1 à 4.

- Probable (L). Il y a peu ou pas de risques pour la viabilité.
- Modérément probable (ML). Il y a des risques modérés pour la viabilité.
- Modérément probable (MU). Il y a des risques élevés pour la viabilité.
- Peu probable (U). Il y a des risques graves pour la viabilité.
- Impossible à évaluer (UA). Il n'est pas possible d'évaluer l'incidence et l'ampleur des risques pour la viabilité.

Notation du suivi et de l'évaluation des projets

15. La qualité du suivi-évaluation d'un projet est évaluée en fonction des critères suivants :

- Conception
- Application

16. On utilise une échelle de 1 à 6 pour évaluer le suivi et l'évaluation par rapport à ces deux critères :

- Très satisfaisant (HS). Aucune lacune n'a été relevée et la qualité de la conception et de l'exécution des activités de suivi-évaluation a dépassé les attentes.
- Satisfaisant (S) : Aucune lacune grave n'a été relevée et la qualité de la conception et de l'exécution des activités de suivi-évaluation répond aux attentes.
- Modérément satisfaisant (MS) : Certaines lacunes ont été relevées et la qualité de la conception et de l'exécution des activités de suivi-évaluation répond plus ou moins aux attentes.
- Modérément insatisfaisant (MU) : Des lacunes importantes ont été relevées et la qualité de la conception et de l'exécution des activités de suivi-évaluation est légèrement inférieure aux attentes.
- Insatisfaisant (U) : Des lacunes majeures ont été relevées et la qualité de la conception et de l'exécution des activités de suivi-évaluation est nettement inférieure aux attentes.
- Très insatisfaisant (HU) : Des lacunes graves ont été relevées dans la conception et l'exécution des activités de suivi-évaluation.
- Impossible à évaluer (UA) : Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la conception et de l'exécution des activités de suivi-évaluation.

Notation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre

17. La maîtrise d’ouvrage et la maîtrise d’œuvre sont évaluées séparément. La qualité de la maîtrise d’ouvrage concerne le rôle et les responsabilités assumés par les Agences du FEM qui ont directement accès aux ressources du FEM. La qualité de la maîtrise d’œuvre concerne le rôle et les responsabilités assumés par les homologues nationaux ou régionaux auxquels les Agences du FEM versent des fonds pour exécuter sur le terrain les activités financées par le FEM. La performance est notée sur une échelle de 1 à 6.

- Très satisfaisant (HS). Aucune lacune n’a été relevée et la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre a dépassé les attentes.
- Satisfaisant (S) : Aucune lacune grave n’a été relevée et la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre répond aux attentes.
- Modérément satisfaisant (MS) : Certaines lacunes ont été relevées et la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre répond plus ou moins aux attentes.
- Modérément insatisfaisant (MU) : Des lacunes importantes ont été relevées et la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre est légèrement inférieure aux attentes.
- Insatisfaisant (U) : Des lacunes majeures ont été relevées et la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre est nettement inférieure aux attentes.
- Très insatisfaisant (HU) : Des lacunes graves ont été relevées dans la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre.
- Impossible à évaluer (UA) : Les informations disponibles ne permettent pas d’évaluer la qualité de la maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’œuvre.

3. Informations sur le projet et données financières requises

Données relatives au projet et à l’évaluation finale

N° d’identification du projet (FEM) :	
N° d’identification du projet du maître d’ouvrage	
Intitulé du projet	
Pays	
Maître(s) d’ouvrage	
Maître(s) d’œuvre	
Domaine d’intervention	
Stratégie/programme d’opérations du FEM	
Date d’approbation du programme de travail	

Date d'agrément du Directeur général	
Date de démarrage/entrée en vigueur du projet	
Date d'achèvement du projet (achèvement des activités du projet ; préciser date prévue ou date effective)	
Nom des évaluateurs	
Date d'achèvement de l'évaluation finale	

Données financières

Préparation du projet – financements PDF/PPG (en dollars)

Description	À la date d'approbation	À la date d'achèvement du financement PDF/PPG
Financements PDF/PPG pour la préparation du projet		
Cofinancement pour la préparation du projet		

Financement des projets du FEM

Description	À la date d'agrément par le Directeur général	À la date d'achèvement du projet
Financement du FEM		
Cofinancement		
Total		

Ventilation du cofinancement

Nom du cofinancier	Type de cofinancier ¹⁶⁵	Type de cofinancement ¹⁶⁶	Cofinancement au démarrage du projet			Cofinancement effectif à la fin du projet		
			En nature	Espèces	Total	En nature	Espèces	Total
Total général								

¹⁶⁵ Exemples de catégories : administrations locales, provinciales ou nationales ; institutions autonomes semi-publiques ; établissements d'enseignement et de recherche ; secteur privé ; organisations multilatérales ou bilatérales ; organisations à but non lucratif ; autres.

¹⁶⁶ Subvention ; prêt ; prise de participation par les bénéficiaires (individus) sous la forme de contributions en espèces ou en nature.

ANNEXE 13 : POLITIQUE SUR L'EGALITE DES SEXES

I. INTRODUCTION

1. Les Lignes directrices concernant l'égalité des sexes ont été approuvées et présentées au Conseil en juin 2018 (SD/GN/02). Leur incidence sur la Politique relative au cycle des projets et des programmes est présentée ci-dessous.

AU STADE DE LA FIP ET DU DPC :

Les agences sont tenues de fournir les éléments suivants dans la FIP et le DPC :

- (a) Des informations indicatives sur les considérations sexospécifiques pertinentes pour l'activité envisagée et toutes mesures pour y remédier, y compris le processus de collecte de données ventilées par sexe et d'informations sur le genre.
- (b) Une description des consultations menées lors de l'élaboration des projets et des informations sur les modalités de participation des parties prenantes à l'activité proposée et sur les moyens mis en œuvre à cette fin tout au long du cycle des projets/programmes. »

AU MOMENT DE L'AGREMENT DU DIRECTEUR GENERAL OU AVANT :

- (a) Une analyse sexospécifique ou une évaluation socioéconomique équivalente qui définit et décrit les différences entre les sexes, les effets et risques variant selon le sexe, et les possibilités de réduire les disparités liées au genre et de promouvoir l'autonomisation des femmes, qui peuvent se rapporter à l'activité envisagée.
- (b) Toutes mesures correspondantes sensibles au genre visant les différences, les impacts et les risques identifiés et les possibilités par le biais d'un plan d'action pour l'égalité des sexes ou d'un instrument équivalent.
- (c) Si des mesures sensibles au genre ont été identifiées, le cadre de résultats ou le cadre logique comprennent des actions, des indicateurs sensibles au genre et des cibles ventilées par sexes.

DURANT LA MISE EN ŒUVRE :

- (a) Les Agences veillent à la bonne exécution des mesures sensibles au genre décrites dans les documents soumis en vue de l'agrément/approbation par le Directeur général, et présentent, dans leurs examens annuels sur l'état d'avancement des projets, leurs examens à mi-parcours et leurs évaluations finales, des informations sur les progrès réalisés, les indicateurs sensibles au genre et les résultats.

2. Des conseils supplémentaires peuvent être trouvés dans les Lignes directrices distinctes sur l'égalité des sexes¹⁶⁷.

¹⁶⁷ SD/GN/02, https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Gender_Equality_Guidelines.pdf

ANNEXE 14 : COFINANCEMENT

I. INTRODUCTION

1. Il convient de souligner que les cibles de cofinancement se situent au niveau global de la reconstitution des ressources du FEM, et non au niveau des projets pris individuellement. Le cofinancement n'est pas exigé pour les activités habilitantes. De ce point de vue, certains projets peuvent bénéficier d'un cofinancement supérieur ou inférieur à la cible correspondante de la reconstitution.

2. Les Lignes directrices concernant la politique de cofinancement ont été approuvées et présentées au Conseil en juin 2018 (FI/GN/01).¹⁶⁸ Leur incidence pour le cycle de projet et de programme est que les Agences fournissent une ventilation complète du cofinancement par montant, nom, source et type tout au long du cycle de projet du FEM, dans la FIP ou le DPC, les demandes d'agrément/d'approbation par le Directeur général, ainsi que les examens à mi-parcours et les évaluations finales. Des détails supplémentaires sur les sous-catégories et les définitions, y compris le cofinancement en nature, se trouvent dans le tableau 1 des lignes directrices sur le cofinancement (faisant l'objet de l'appendice 1 jointe au présent document).

II. DEFINITIONS

3. Les Agences devraient indiquer si les correspondent à la définition :

- Du cofinancement : financement qui vient s'ajouter au financement de projet du FEM et qui étaye la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme financé par le FEM et la réalisation de son objectif ou de ses objectifs, et
- Des investissements mobilisés, qui s'entendent du cofinancement qui exclut les dépenses récurrentes.

4. Il est reconnu que différents gouvernements, entreprises et organisations peuvent utiliser des termes différents pour désigner les « dépenses récurrentes » (par exemple, « dépenses courantes » ou « dépenses opérationnelles/d'exploitation »). En général, les cofinancements récurrents en nature tels que les salaires des agents de l'État, les locaux de bureaux et les frais de fonctionnement sont considérés comme des dépenses récurrentes, tandis que les investissements en capital et l'achat d'équipements sont considérés comme des investissements mobilisés. Les Agences devraient inclure, dans la mesure du possible, des informations sur la manière dont les montants sont classés conformément à leurs pratiques de catégorisation interne.

III. ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

5. Au stade de la FIP et du DPC : Au stade de la conception, les Agences veillent à ce que les informations indicatives fournies correspondent à une attente réaliste par rapport au

¹⁶⁸ FI/GN/01, June 2018: https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Cofinancing_Guidelines.pdf

cofinancement et aux investissements mobilisés qui seraient disponibles pour soutenir la poursuite des objectifs du projet/programme. Le Secrétariat, dans son examen de la FIP et du DPC soumis au titre d'élément du programme de travail ou à l'approbation du Directeur général, détermine si les montants indicatifs escomptés ainsi que les sources et les types de cofinancement et d'investissement mobilisé sont adéquatement documentés et conformes aux exigences de la présente politique.

6. Au stade de l'agrément/approbation du Directeur général, les pièces à l'appui devraient :

- (a) confirmer les informations fournies par l'Agence, y compris le nom de l'entité qui fournit le cofinancement, le type de cofinancement fourni, le montant du cofinancement et la période pendant laquelle le cofinancement sera fourni ;
- (b) confirmer que le cofinancement identifié soutient la mise en œuvre du projet ou du programme financé par le FEM pour lequel un financement du FEM est sollicité et la réalisation du ou des objectif(s) du projet ou programme ; et
- (c) être présentées en anglais, si possible, ou être accompagnée d'une traduction anglaise de l'original.

PENDANT LA MISE EN ŒUVRE ET A L'ACHEVEMENT DU PROJET :

7. Les Agences devraient :

- (a) Communiquer des renseignements sur les montants réels, les sources et types de cofinancement et d'investissement mobilisé dans leurs examens à mi-parcours et leurs évaluations finales.
- (b) Compléter, le cas échéant, les informations fournies lors de l'agrément/approbation du Directeur général, y compris en identifiant toutes les entités qui fournissent un cofinancement qui n'étaient pas connues au moment de l'agrément/l'approbation du PDG.
- (c) Décrire tout changement par rapport aux montants, sources et types de cofinancement et d'investissements mobilisés prévus lors de l'agrément/l'approbation du PDG

7. Des orientations supplémentaires peuvent être trouvées dans les Lignes directrices distinctes sur l'égalité des sexes.¹⁶⁹

¹⁶⁹ FI/GN/01, June 2018: https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Cofinancing_Guidelines.pdf

Appendice 1 :

Ventilation du cofinancement dans les fiches d'identité de projets, les descriptifs de programmes-cadres, les demandes d'agrément/approbation du Directeur général, les examens à mi-parcours et les évaluations finales:

Category	Sub-Category	Definition
Amount		Amount of Co-Financing in US dollars
Name		Name of the entity that provides the Co-Financing
Source	GEF Agency	GEF Partner Agency that implements the project/ program
	Donor Agency	Multi-lateral or bilateral aid agency
	Recipient Country Government	National or sub-national governmental entity in a recipient country
	Private Sector	Commercial/ for-profit entity
	Civil Society Organization	Non-profit, non-governmental entity
	Beneficiaries	Individual or community that directly benefits from the project/ program
	Other	Other source of Co-Financing that does not match those defined above
Type	Grant	Resources provided without expectation of repayment
	Loan	Resources provided with an expectation of repayment
	Equity Investment	Investment into a company or asset with the possibility of financial returns
	Guarantee	Commitment to partially or fully reimburse a lender if the borrower fails to repay a loan
	In-Kind	Contributions in the form of goods or services other than money, including but not limited to salaries and wages, office space, and utilities ¹
	Public Investment	Contributions from Recipient Country Governments in types that do not match those defined above
	Other	Other type of Co-Financing that does not match those defined above
Investment Mobilized		Co-Financing that excludes recurrent expenditures

¹ The GEF will accept in kind Co-Financing provided that in-kind resources are accounted for with the same diligence as other Co-Financing. Agencies ensure that any in-kind Co-Financing has been valued as the lesser of the cost or market value of the required inputs they provide for the project.

ANNEXE 15 : MESURES DE SAUVEGARDE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

I. INTRODUCTION

1. La politique sur les sauvegardes environnementales et sociales a été approuvée à la 55^e réunion du Conseil et les lignes directrices ont été approuvées et présentées à la 57^e réunion en décembre 2019. Leur incidence sur la Politique relative au cycle des projets et des programmes est présentée ci-dessous.

2. Des orientations supplémentaires peuvent être trouvées dans les Lignes directrices distinctes sur la politique relative aux mesures de sauvegarde environnementale et sociale.¹⁷⁰

AU STADE DE LA FIP ET DU DPC :

3. Dans les fiches d'identité de projets (FIP) et les descriptifs de programmes-cadres (DPC) soumis pour inscription au programme de travail ou pour approbation du Directeur général, les Agences fournissent des informations indicatives concernant les risques environnementaux et sociaux et les effets potentiels associés au projet ou programme envisagé ; et toutes mesures pour faire face à ces risques et effets, le cas échéant.

AU MOMENT L'AGREMENT DU DIRECTEUR GENERAL OU AVANT :

4. Les Agences fournissent des informations supplémentaires concernant les risques et effets environnementaux et sociaux pertinents associés au projet envisagé, le cas échéant, et les mesures associées pour faire face à ces risques et effets, y compris toute évaluation environnementale et sociale réalisée, et tout plan de gestion environnementale et sociale ou instrument équivalent.

ACTIVITES HABILITANTES

5. La politique relative aux mesures de sauvegarde environnementale et sociale exige que, si une évaluation desdites mesures est requise par la politique et les procédures de l'Agence, cette évaluation soit présentée au moment de la soumission de l'activité habilitante pour approbation. Si une évaluation n'est pas requise par la politique et les procédures de l'Agence, l'Agence le confirme au Secrétariat du FEM au moment de la soumission de l'activité habilitante pour approbation.

Durant la mise en œuvre :

6. Les Agences supervisent la mise en œuvre telle que consignée lors de l'agrément/l'approbation du PDG et fournissent des informations dans leurs examens à mi-parcours et évaluations finales sur les progrès, les indicateurs et les résultats, le cas échéant.

¹⁷⁰

https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/guidelines_gef_policy_environmental_social_safeguards.pdf

ANNEXE 16 : GESTION DES CONNAISSANCES

I. INTRODUCTION

1. La présente annexe fournit des orientations sur les informations requises à différents stades du cycle de projet du FEM sur les activités de gestion des connaissances, conformément aux politiques de suivi et d'évaluation et de gestion axée sur les résultats et aux décisions relatives à la reconstitution des ressources de FEM-7. Des orientations distinctes sont disponibles dans le document d'orientation (GEF/C.48/07/Rev.01) et le rapport d'avancement (GEF/C.52/Inf.08) présentés à la réunion du Conseil de mai 2017¹⁷¹. Les orientations sur l'incidence pour la Politique relative au cycle des projets et des programmes sont présentées ci-dessous.

AU STADE DE LA FIP ET DU DPC :

2. Les Agences du FEM sont tenues de présenter une proposition d'approche de gestion des connaissances (GC) pour chaque projet/programme, dans la FIP ou le DPC, y compris des plans pour tirer les enseignements de projets, initiatives, évaluations et meilleures pratiques pertinents pendant la préparation du projet/programme ainsi que des produits de connaissance et d'apprentissage, et d'expliquer comment l'approche de gestion des connaissances contribuera à l'impact global du projet/programme. L'approche de gestion des connaissances envisagée comprendra des processus pour saisir, évaluer, consigner et partager, de manière conviviale, les informations, les leçons, les meilleures pratiques et l'expertise générées pendant la mise en œuvre ; des plans de communications stratégiques ; et un aperçu des leçons existantes et des meilleures pratiques qui étayent l'idée du projet.

AU MOMENT L'AGREMENT DU DIRECTEUR GENERAL OU AVANT :

3. Les Agences du FEM sont tenues, au moment de l'agrément/approbation du Directeur général ou avant, de présenter plus en détail l'approche de gestion des connaissances du projet/programme, y compris un budget, un calendrier et des produits spécifiques de connaissances et d'apprentissage ainsi que des plans pour tirer des enseignements des projets, initiatives, évaluations et meilleures pratiques pertinents au cours de la mise en œuvre du projet/programme, et d'expliquer comment l'approche de gestion des connaissances contribuera à l'impact global du projet. À ce stade, l'approche de gestion des connaissances comprendra des détails spécifiques sur les processus permettant de saisir, d'évaluer, de consigner et de partager, de manière conviviale, les informations, les leçons, les meilleures pratiques et l'expertise générées pendant la mise en œuvre ; des plans de communications stratégiques ; et des connaissances à produire et à partager avec les parties prenantes.

AU STADE DE LA MISE EN ŒUVRE ET DE L'EXAMEN DE LA MISE EN ŒUVRE/DE L'EXAMEN A MI-PARCOURS DU PROJET :

¹⁷¹ https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.52.Inf_08_Status_Report_on_KM.pdf

4. Les Agences du FEM sont tenues de communiquer sur les progrès dans la mise en œuvre de l'approche de gestion des connaissances du projet/programme et sur la fourniture des produits des connaissances et d'apprentissage prévus, y compris les produits/événements sur les connaissances, les leçons apprises et les mesures de gestion adaptative, les sites Web/plateformes, les formations, etc. Ces informations peuvent être communiquées au fur et à mesure qu'elles deviennent disponibles et/ou dans le cadre des examens de mise en œuvre et des examens à mi-parcours présentés annuellement.

AU STADE D'ACHEVEMENT DU PROJET:

5. Les Agences du FEM sont tenues de fournir des informations sur l'achèvement de la mise en œuvre de l'approche de gestion des connaissances et l'évaluation des résultats et des effets de la gestion des connaissances, les enseignements tirés, les meilleures pratiques, les mesures de gestion adaptative, les incidences sur portefeuille et les politiques, ainsi que de la diffusion et le partage pour éclairer la conception de nouveaux projets/programmes et la mise à l'échelle/la reproduction de projets/programmes existants.