

Résumé exécutif

# INTÉGRATION POUR PLUS D'



HUITIÈME BILAN GLOBAL DU GEF

# OPS8



Independent  
Evaluation Office  
GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY

© 2026 Bureau indépendant d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial

1818 H Street, NW, Washington, DC 20433

Internet : [www.gefieo.org/](http://www.gefieo.org/)

Courriel : [gefevaluation@thegef.org](mailto:gefevaluation@thegef.org)

Reproduction autorisée à condition de mentionner la source.

L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Bureau indépendant d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial, *Intégration pour plus d'impact : Huitième bilan global du GEF — Résumé exécutif*, Washington, DC : Bureau indépendant d'évaluation du GEF, 2026.

Les observations, interprétations et opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Conseil du GEF ou des pays que celui-ci représente.

Vous trouverez la version intégrale du rapport sur le site web du Bureau indépendant d'évaluation du GEF : <https://www.gefieo.org/evaluations/op8>

ISBN : 978-1-64233-072-4

Conception de la couverture : AM Mascia Design + Illustration Inc.

Mise en page et contrôle rédactionnel : Nita Congress

Traduction : Groupe de la Banque mondiale — Global Corporate Solutions — Traduction et interprétation

Tous les montants en dollars sont en dollars des États-Unis, sauf indication contraire.

Période de reconstitution des ressources du GEF : **Phase pilote** : 1991–94; **GEF-1** : 1995–98; **GEF-2** : 1999–2002; **GEF-3** : 2003–06; **GEF-4** : 2006–10; **GEF-5** : 2010–14; **GEF-6** : 2014–18; **GEF-7** : 2018–22; **GEF-8** : 2022–26

# Résumé exécutif

## GÉNÉRALITÉS ET CONTEXTE

**Dans le contexte mondial actuellement difficile, GEF-9 offre une occasion cruciale d'agir.** La neuvième reconstitution des ressources du Fonds pour l'environnement mondial (GEF) intervient alors que les crises mondiales se multiplient. Malgré des avancées importantes dans les domaines de la conservation de la biodiversité, des énergies renouvelables et de l'agriculture durable, la dégradation de l'environnement s'aggrave globalement. En 2024, les températures mondiales ont dépassé le seuil de 1,5 °C, avivant les phénomènes météorologiques extrêmes, la pollution des océans et la perte de biodiversité. Le Stockholm Resilience Centre a constaté que six des neuf limites planétaires ont été franchies en 2023, poussant l'humanité au-delà des seuils de sécurité requis pour la stabilité de la Terre<sup>1</sup>. Ces menaces environnementales croissantes sont aggravées par les conflits géopolitiques, les tensions commerciales et l'instabilité économique, autant de facteurs qui mettent à mal le financement du développement et affaiblissent la coopération mondiale. Il est plus urgent que jamais de mener des actions transformatrices, intégrées et inclusives.

Tarder à résoudre ces problèmes ne fera qu'enraciner des pratiques non durables, aggraver les vulnérabilités et augmenter considérablement les coûts éventuels de

la transition. Il est donc fondamental pour la communauté internationale que des mesures immédiates et coordonnées soient prises pour éviter d'atteindre des points de non-retour et garantir un avenir plus résilient. Dans le même temps, la surveillance croissante exercée par les citoyens, les investisseurs et les marchés signifie que les institutions sont de plus en plus évaluées à l'aune de la crédibilité de leurs engagements. Le GEF se trouve ainsi dans une position privilégiée pour jouer le rôle de chef de file en promouvant des réformes politiques, en catalysant la transformation des marchés et en mobilisant des financements innovants afin d'impulser le changement profond dont le monde a impérativement besoin.

Au milieu de pressions environnementales croissantes, le GEF, qui sert de mécanisme financier à six grandes conventions multilatérales sur l'environnement, est mieux placé pour mener des actions transformatrices. Fort de plus de 30 années d'expérience, le Fonds a démontré sa capacité à mener des interventions à fort impact axées sur la performance, à encourager l'innovation et à prendre des risques mesurés. Le GEF applique un modèle de financement catalytique pour mobiliser des ressources supplémentaires et travaille avec 18 Agences de mise en œuvre pour relier les engagements stratégiques à l'échelle mondiale aux actions menées au niveau des pays. Ce mandat lui permet de se déployer non seulement dans des projets sectoriels autonomes, mais aussi dans des programmes intégrés qui s'attaquent aux facteurs sous-jacents de la dégradation de l'environnement grâce à des solutions intersectorielles et systémiques.

<sup>1</sup> Page Web du Stockholm Resilience Centre, [Planetary boundaries](#).

**La famille des fonds du GEF continue de s'élargir autour de la Caisse du GEF.** Le Fonds du cadre mondial pour la biodiversité s'ajoute désormais au Fonds pour les pays les moins avancés (Fonds pour les PMA) et au Fonds spécial pour les changements climatiques (Fonds spécial) dans le financement de la biodiversité, de l'adaptation au changement climatique et des besoins des pays les plus vulnérables. Le GEF privilie-  
gie certes des approches intégrées et transformatrices, mais il demeure fermement attaché aux priorités de ses aires focales, soutenant simultanément plusieurs conventions et favorisant des synergies qui relient les priorités mondiales aux actions nationales et locales.

**Le huitième bilan global du GEF est centré sur l'intégration comme moteur du changement.** Cette orientation traduit la nécessité de modalités qui rapprochent les secteurs, les acteurs, les modèles de financement, les systèmes et les cadres stratégiques pour relever les défis environnementaux complexes et interdépendants d'aujourd'hui. Elle part d'un postulat fondamental de l'évolution du GEF, à savoir que la résolution de ces problèmes passe par des solutions cohérentes et multisectorielles et des politiques, institutions et comportements harmonisés, tout en reconnaissant les difficultés inhérentes tenant à la complexité, aux coûts de transaction et à la sélectivité. Le mandat du GEF qui met le Fonds au service de plusieurs accords mondiaux sur l'environnement lui permet de réaliser cette vision globale de l'intégration, non seulement par le biais de programmes phares à impact, mais aussi en incorporant dans son portefeuille l'inclusion sociale, la participation du secteur privé et l'innovation empreinte de risques.

**Le huitième bilan, qui s'appuie sur 34 évaluations et études réalisées depuis 2022, évalue la manière dont l'approche d'intégration façonne les activités du GEF.** Le rapport s'articule autour de trois grands thèmes : les résultats obtenus par le GEF, les leviers d'un changement porteur de transformations et les partenaires et systèmes qui font l'efficacité du GEF.

- **Le premier thème mesure la performance dans les différentes aires focales et programmes-pays,** en mettant en évidence les réalisations et les enseignements sur la façon dont les bénéfices socioéconomiques annexes relient les résultats environnementaux à l'amélioration des moyens de subsistance et de la résilience.
- **Le deuxième thème porte sur les leviers d'un changement porteur de transformations,** et s'attarde sur le rôle des programmes intégrés dans l'application de solutions systémiques, la manière dont l'inclusion — en particulier des peuples autochtones et des communautés locales — a renforcé l'appropriation et les résultats, et comment la participation du secteur privé, la prise de risques et l'innovation sont encouragées.
- **Le troisième thème examine le partenariat avec les Agences du GEF et les parties prenantes concernées et évalue les systèmes sous-jacents,** y compris la gestion basée sur les résultats et la gestion des connaissances, en soulignant leur importance pour l'apprentissage adaptatif et un impact transformateur pérenne.

Le Huitième bilan global du GEF arrive à point nommé pour éclairer les négociations de la neuvième reconstitution des ressources de la Caisse du GEF, alors que les donateurs et les pays veulent mieux comprendre comment le GEF peut approfondir son impact, accroître son efficacité et renforcer son rôle de fédérateur mondial de solutions efficaces dans tous les secteurs et à toutes les échelles.

## CONSTATS

### Le portefeuille du GEF

**Le portefeuille du GEF illustre le rôle traditionnel du Fonds comme source majeure de financement de l'action environnementale dans le monde.** En juin 2025, le GEF avait fourni au total 26,5 milliards de

dollars de financements pour plus de 6 000 projets à travers sa famille de fonds. La Caisse du GEF reste le principal instrument de financement, avec 23,5 milliards de dollars engagés au profit de 5 505 projets. Au cours de GEF-8, 3,9 milliards de dollars ont été approuvés pour 525 projets, soit 76 pour cent de la cible de 5,1 milliards de dollars d'allocations. Sur l'ensemble des fonds fiduciaires administrés par le GEF, 6 pour cent des projets sont en phase de préparation, et environ 30 pour cent en cours de mise en œuvre. À ce jour, 3 904 projets ont été achevés, ce qui témoigne de l'efficacité du GEF en matière de résultats, de redevabilité et de solutions environnementales durables.

**La modification de l'allocation régionale et thématique des ressources du GEF dans le cadre de GEF-8 reflète l'évolution des priorités et des réaménagements stratégiques.** Les dernières campagnes de reconstitution des ressources ont donné lieu à des changements notables dans la répartition régionale. Si l'Afrique et l'Asie ont toujours reçu la plus grosse part des financements du GEF, GEF-8 a vu s'accroître l'allocation de l'Amérique latine et des Caraïbes, qui est passée de 22 pour cent pendant les cycles de GEF-5 à GEF-7 à 26 pour cent ; la part de l'Afrique a légèrement augmenté, passant de 25 pour cent à 27 pour cent au cours de la même période. Dans le même temps, la part de l'Asie a baissé de 26% à 20 pour cent, celle de l'Europe et l'Asie centrale chutant de 9 pour cent à 5 pour cent. Les projets mondiaux se sont multipliés, passant de 16 pour cent à 19 pour cent au cours de la même période. L'aide aux Petits États insulaires en développement (PEID) et aux Pays les moins avancés (PMA) a également augmenté, renforçant ainsi l'intérêt du GEF pour les pays vulnérables.

**Dans toutes les aires focales, les allocations ont été adaptées pour tenir compte des besoins mondiaux croissants.** La biodiversité demeure la plus grosse destinataire des investissements, ayant reçu 29 pour cent au titre de GEF-5 et davantage sous GEF-8 (37 pour cent). Les financements consacrés aux produits chimiques et aux déchets ainsi qu'à la dégradation des

terres ont également augmenté, ce dernier domaine étant prédominant en Afrique. L'appui visant les eaux internationales a légèrement reculé, et les financements du changement climatique prélevés sur la Caisse du GEF ont diminué, bien que l'adaptation continue de bénéficier d'un appui par le Fonds pour les PMA et le Fonds spécial, ces financements ayant augmenté depuis GEF-6. Les programmes intégrés ont pris beaucoup d'importance au cours de GEF-8, représentant désormais près de 43 pour cent du portefeuille à ce stade du cycle de programmation de GEF-8, ce qui témoigne d'une évolution constante vers des solutions plus intégrées et systémiques.

**Au niveau institutionnel, la répartition des ressources du GEF entre les Agences a également évolué.** Certes, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement et la Banque mondiale ont toujours administré la plupart des ressources de la Caisse du GEF, mais des changements importants sont intervenus durant GEF-8. Si l'on compare les parts des Agences pour les périodes de reconstitution allant jusqu'à GEF-4 avec celles de GEF-8, la part du PNUD est tombée de 36 pour cent à 29 pour cent, et celle de la Banque mondiale a fortement chuté, passant de 46 pour cent à 8 pour cent. En revanche, la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a bondi, de 1 pour cent à 16 pour cent. Les banques multilatérales de développement continuent d'être des acteurs de premier plan au sein du GEF, obtenant systématiquement des ratios de cofinancement plus élevés que les autres Agences ; ce qui souligne leur importance stratégique dans la mobilisation des ressources du GEF pour renforcer l'impact.

**La programmation du GEF demeure très largement en cohérence avec les conventions internationales sur l'environnement et les priorités nationales.** Dans toutes les aires focales, le GEF a systématiquement harmonisé son appui avec les mandats des accords multilatéraux sur l'environnement, ainsi que les priorités nationales et les stratégies impulsées par les

pays. Les interventions en matière de biodiversité sont conformes à la Convention sur la diversité biologique et promeuvent activement la mise en œuvre du Cadre mondial de la biodiversité post 2020. Les initiatives d'atténuation du changement climatique tiennent compte de l'évolution des directives de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et mettent de plus en plus l'accent sur des environnements favorables. Les projets concernant les eaux internationales restent en cohérence avec les priorités de développement régionales et nationales et se conforment depuis quelque temps au cadre émergent de l'Accord conclu au titre de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer et portant sur la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique marine des zones ne relevant pas de la juridiction nationale (Accord BBNJ). Les projets sur la dégradation des terres sont étroitement alignés sur les objectifs de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, tandis que la programmation au titre des produits chimiques et des déchets est guidée par les Conventions de Stockholm et de Minamata.

## Résultats

**Les performances des projets du GEF restent globalement solides, avec des résultats constants d'une période de reconstitution à l'autre, et remarquables dans toutes les aires focales.** Les résultats de près de 82 pour cent des 2 475 projets achevés sanctionnés par une évaluation finale ont été jugés satisfaisants, les eaux internationales et les produits chimiques et les déchets se distinguant particulièrement. Des variations sont observées au niveau des régions : les projets en Asie et en Europe et Asie centrale obtiennent généralement de meilleurs résultats ; la mise en œuvre est plus difficile en Afrique, en Amérique latine et Caraïbes, dans les PEID et dans les États fragiles et touchés par un conflit. Les résultats des projets rattachés dans le cadre des programmes intégrés ont été légèrement plus élevés que ceux des projets autonomes,

bien qu'il n'y ait pas de différence importante du point de vue statistique.

**Si pour plus de 80 pour cent des projets les résultats sont jugés satisfaisants, un peu moins de deux tiers seulement sont sur la voie de la durabilité.** Bien que cette performance soit globalement comparable à celle d'autres organisations internationales, l'écart persistant entre les résultats élevés obtenus au niveau des projets et l'aspect durabilité trahit un problème crucial pour le GEF. Pour combler cet écart, il faudra intégrer plus étroitement les projets dans les politiques et budgets nationaux, mettre en place des mécanismes de financement suffisants permettant de pérenniser les résultats, prêter plus systématiquement attention aux changements institutionnels et comportementaux, et mettre en place des systèmes d'apprentissage et d'appui après la clôture des projets, de sorte que les succès de chaque projet se traduisent par des bénéfices systémiques et durables pour l'environnement mondial.

**Dans toutes les aires focales, les interventions du GEF ont contribué à la protection de la biodiversité, à l'amélioration de la gestion des terres et au renforcement des cadres réglementaires.** Cinquante-neuf pour cent des projets de GEF-6 et GEF-7 ont été d'une manière ou d'une autre adoptés à une plus grande échelle, ce qui constitue une amélioration par rapport à la performance des cohortes couvertes par les septième et sixième bilans. Le changement de comportement influe fondamentalement sur les résultats et la durabilité, comme l'illustre le projet de conservation et d'utilisation durable de l'agro-biodiversité d'importance mondiale (GEF ID 6943 ; PNUD) en Azerbaïdjan, où des ménages trois fois plus nombreux que la quantité ciblée ont appris à cultiver des plantes indigènes, ce qui a conduit à la restauration de plus de 1 000 hectares de terres dégradées. Des problèmes demeurent cependant, notamment l'adoption inégale des innovations et la faible participation du secteur privé.

**Les interventions du GEF dans les groupes de pays sont de plus en plus en cohérence avec les priorités**

**écologiques régionales et les objectifs de développement nationaux.** Au niveau des pays en zones arides, du bas Mékong et des PEID du Pacifique et des Caraïbes, ces interventions sont passées d'initiatives sectorielles à des approches intégrées à l'échelle du paysage. Les succès écologiques sont remarquables — par exemple la restauration des terres, l'amélioration de la gestion de l'eau et la restauration des récifs coralliens — en particulier lorsqu'ils sont intégrés dans les stratégies nationales et soutenus par les institutions locales. La durabilité des résultats des projets dans les régions reste à améliorer, plus d'un tiers des projets étant considérés comme peu susceptibles de voir leurs résultats perdurer à leur achèvement. Les projets concernant les produits chimiques et les déchets apparaissent les plus durables ; tandis que les projets mis en œuvre en Afrique, dans les PMA, dans les PEID et dans les pays en situation de fragilité et de conflit font face à des risques élevés. Une mise en œuvre et une exécution bien menée — chacune notée satisfaisante dans plus de 80 pour cent des projets — sont étroitement corrélées à des résultats positifs et des effets durables. Parmi les autres facteurs contribuant à de meilleurs résultats et à la durabilité, citons une forte participation communautaire, l'intégration intersectorielle, l'alignement sur les priorités nationales et le renforcement des cadres institutionnels et politiques. La viabilité financière à long terme reste problématique en raison de la dépendance persistante à l'égard des financements extérieurs et de la faible intégration aux systèmes nationaux de suivi.

**Le GEF a entrepris de faire de la promotion de la cohérence des politiques une priorité stratégique, dans l'optique d'harmoniser les objectifs environnementaux et les objectifs de développement plus globaux dans tous les secteurs publics.** L'approbation en 2023 d'une nouvelle feuille de route stratégique intitulée « Améliorer la cohérence des politiques dans les opérations du GEF » — a marqué un tournant vers une intégration plus délibérée des questions environnementales dans la planification nationale et

sectorielle. Cette démarche est visible dans l'évolution des programmes intégrés du GEF, qui comprennent désormais des mécanismes permettant d'harmoniser les politiques aux niveaux local, national et régional et de les relier aux instruments de financement. Le GEF a également encouragé l'alignement intersectoriel par le biais de plans d'action nationaux reliés aux conventions sur l'environnement, et d'approches dans les aires focales comme la gestion durable des terres et de l'eau. Malgré ces efforts, les initiatives visant à assurer la cohérence des politiques n'ont jusqu'à présent guère porté sur la résolution des discordances observées.

**L'expérience montre que l'appui du GEF à la mise en cohérence des politiques peut renforcer la coordination intersectorielle, même si les progrès dépendront largement du contexte.** Parmi les exemples positifs, on peut citer la gestion intégrée des ressources en eau en Azerbaïdjan et en Géorgie, et la clarification des rôles institutionnels dans l'application de la législation sur la faune aux Philippines. Cependant, dans des pays comme le Malawi et l'Uruguay, l'insuffisance des capacités interdisciplinaires et le faible soutien politique ont amoindri l'impact. Bien que le GEF soit bien placé pour jouer le rôle de facilitateur neutre de la collaboration intersectorielle, l'absence d'une compréhension commune de la cohérence des politiques et la faible collaboration avec les ministères des Finances et de la Planification réduisent l'efficacité. Les Agences du GEF qui ont de l'expérience dans la réforme des politiques économiques et qui ont accès à des ministères autres que ceux chargés de l'environnement sont les mieux à même de piloter ce programme au sein du réseau du GEF. Il faudra absolument non seulement exploiter les avantages comparatifs des différentes Agences en matière de réforme des politiques, mais parallèlement utiliser plus stratégiquement les programmes intégrés et multiplier des initiatives catalytiques pour faire avancer la cohérence des politiques environnementales pendant GEF-9.

**Outre leurs résultats sur le plan environnemental, les projets du GEF ont généré des bénéfices socioéconomiques.** Ces bénéfices annexes ont permis de renforcer le capital humain et social, créant ainsi des sources de revenus et améliorant la résilience, en particulier pour les femmes, les jeunes, les peuples autochtones et les communautés locales. De nombreuses initiatives dans l'écotourisme, l'agriculture durable et les entreprises tournées vers la nature ont relié conservation et moyens de subsistance durables. Ces bénéfices annexes ont favorisé l'appropriation et le soutien politique au niveau local, contribuant à pérenniser les résultats environnementaux. Cependant, les bénéfices annexes sont souvent limités dans leur échelle et suivis de manière inégale en raison de la courte durée des projets, de la faiblesse des cadres de suivi et de l'inclusion irrégulière des groupes marginalisés. Le manque de coordination et de politiques habilitantes au niveau des pays entrave davantage la transposition à grande échelle et la durabilité. GEF-9 offre l'occasion de systématiser la collaboration, de renforcer la conception et le suivi, et de veiller à ce que les bénéfices socioéconomiques soient pleinement intégrés, ce qui favorisera l'adoption plus large de pratiques durables et des effets à long terme sur l'environnement.

**Les interventions menées par le GEF restent marquées principalement par des problèmes de durabilité et l'absence de stratégies de désengagement claires.** Si de nombreux projets du GEF atteignent les résultats escomptés à leur achèvement, il n'est pas certain que ces résultats perdurent au-delà du financement du GEF. Il ressort des évaluations que le tiers environ des projets achevés voient leurs bénéfices à long terme menacés, en particulier dans les contextes de fragilité ou de faiblesse des capacités. Les principales menaces tiennent à l'inadéquation des mécanismes financiers, l'insuffisance des capacités institutionnelles et la faible intégration des résultats des projets dans les politiques nationales et les cadres de planification. Les projets pour lesquels l'appropriation

locale, la mobilisation des parties prenantes et les réformes institutionnelles sont solides ont généralement des effets positifs plus durables, comme c'est le cas pour les projets en lien avec les produits chimiques, la gestion des déchets et les eaux internationales. En revanche, les projets relatifs à la biodiversité et à la dégradation des terres sont plus vulnérables parce que les gains dépendent souvent de l'apport continu de ressources, de l'application des lois ou des conditions du marché. La planification de la durabilité est souvent sous-optimale, les stratégies de désengagement, les moyens de financement et le suivi post-achèvement étant généralement peu clairs. Il ressort du Huitième bilan que la durabilité est meilleure lorsque les projets sont intégrés dans des programmes plus larges ou alignés sur les priorités et les budgets nationaux. L'introduction de stratégies de durabilité dans la conception des projets contribuera à renforcer la programmation future et à pérenniser l'impact.

## Programmes intégrés

**Les programmes intégrés du GEF offrent une plateforme unique de résolution de défis environnementaux interconnectés grâce à des approches intersectorielles coordonnées.** Introduite à l'origine pendant GEF-6 à titre expérimental, cette programmation montre la capacité du GEF à harmoniser les actions dans plusieurs aires focales tout en soutenant les priorités définies par les pays et en promouvant l'application de plusieurs conventions internationales sur l'environnement.

**Au fil des cycles de reconstitution, le modèle a évolué, les projets pilotes devenant pendant GEF-7 des programmes à impact pleins, qui se sont élargis davantage pendant GEF-8.** Les programmes intégrés représentent désormais 32 pour cent des allocations, contre 7 pour cent pendant GEF-6, et visent 98 pays, dont 31 PMA (contre 8) et 26 PEID (contre 0). Au total, 9 des 11 programmes intégrés de GEF-8 couvrent au moins trois aires focales, sont mis en œuvre par

l'intermédiaire de 7 Agences du GEF et impliquent les gouvernements, la société civile et le secteur privé. GEF-8 a élargi la couverture thématique à la pollution plastique et à la transition vers la neutralité carbone, intégrant des solutions fondées sur la nature telles que l'adaptation écosystémique, la gestion durable des terres et des forêts et les systèmes alimentaires de régénération.

**La programmation intégrée a évolué, le modèle introduisant des théories du changement plus claires, la sélection compétitive des pays et des Agences, et des plateformes de connaissances.** La plupart des programmes et projets rattachés de GEF-8 commencent tout juste à être mis en œuvre. Les premiers résultats des phases précédentes des programmes mondiaux pour la vie sauvage, la gestion durable des forêts, les systèmes alimentaires et les villes durables comprennent une meilleure planification de l'affectation des terres ; des plans urbains et spatiaux actualisés ; et des innovations institutionnalisées en matière de gouvernance et de participation des parties prenantes, notamment la structuration financière et les plateformes multipartites.

**Cependant, ces programmes sont complexes, car ils augmentent les coûts de transaction de même que les besoins de coordination aux niveaux mondial et national.** Les calendriers de conception serrés limitent parfois la consultation inclusive des parties prenantes et l'alignement sur les systèmes nationaux, tandis que les points focaux opérationnels ne bénéficient pas toujours de l'encadrement nécessaire pour assumer des responsabilités supplémentaires. La coordination entre les plateformes mondiales et les projets rattachés au niveau des pays varie, ce qui s'avère problématique pour la régularité des échanges de connaissances et la cohérence des programmes. La pérennisation et la transposition à grande échelle des résultats s'appuient souvent sur des financements temporaires ou des champions individuels plutôt que sur des dispositifs institutionnels durables. La participation du secteur privé, quoique grandissante, reste

sous-optimale ; et les mécanismes censés permettre de maintenir les résultats à la fin du concours du GEF sont sous-développés.

**Bientôt, certains programmes arriveront à maturité et devront être abandonnés progressivement, tandis que de nouvelles initiatives seront nécessaires pour relever des défis nouveaux et changeants.** Ce désengagement progressif devrait être guidé par des principes clairs régissant la sélection des programmes, le reclassement et la pérennisation des référentiels de connaissances. La réduction des allocations au titre du Système transparent d'allocation des ressources (STAR) pendant GEF-8 a réorienté les incitations à participer vers la conformité aux priorités nationales. Pour maintenir la mobilisation et l'impact dans le cadre de cette nouvelle dynamique, il est essentiel de garantir la pertinence des programmes, la transparence des critères de participation et l'accès à des systèmes de connaissances solides.

**Ces constatations soulignent l'importance de porter une attention stratégique à la conception des programmes.** Les pays dotés d'institutions bien préparées et présentant un fort potentiel de transformation systémique devraient être privilégiés, tandis qu'un soutien ciblé serait apporté aux pays aux capacités plus faibles. Les programmes intégrés sont plus efficaces lorsque les calendriers sont réalistes ; les responsabilités entre les composantes mondiale et nationale sont clairement définies ; l'apprentissage adaptatif et l'échange de connaissances sont solides ; et les PMA, les PEID et diverses parties prenantes, y compris le secteur privé, sont impliqués.

## Inclusion sociale

**Le GEF a mis en place de solides mesures de sauvegarde environnementale et sociale et a considérablement fait progresser l'inclusion, en particulier en matière d'égalité des genres et de collaboration avec les peuples autochtones et les communautés locales.**

Depuis l'adoption en 2018 de la Politique du GEF sur les sauvegardes environnementales et sociales, l'examen sélectif des risques s'est amélioré ; les questions de genre sont désormais intégrées dans la quasi-totalité des projets, sous la forme de plans d'action sur le genre, de budgets alloués à des interventions spécifiques en matière de genre et d'indicateurs ventilés par sexe. Les structures consultatives, notamment le Groupe consultatif des peuples autochtones et les partenariats pour l'égalité des genres, ont renforcé leurs compétences techniques et encouragé des approches équitables et adaptées à la culture locale. Les modèles pilotés par les communautés tels que le Programme de petites subventions continuent de démontrer que le leadership local et la gouvernance participative peuvent produire des résultats environnementaux et socioéconomiques durables. Les réseaux de la société civile, y compris le Réseau des organisations de la société civile (OSC) du GEF, ont amplifié les voix locales et contribué à rendre la prise de décision plus inclusive, tandis que les programmes intégrés incorporent de plus en plus l'inclusion dans la gestion des paysages, les chaînes de valeur et le développement urbain.

**Malgré ces progrès, l'inclusion reste inégale et est plus souvent le fait de champions individuels plutôt que d'une pratique institutionnalisée.** Les jeunes, les personnes en situation de handicap et d'autres groupes marginalisés sont encore sous-représentés, en particulier aux premiers stades de la conception, lorsque les chances d'influencer les résultats sont plus grandes. Les projets mesurent généralement l'inclusion à l'aune des taux de participation, par exemple la proportion des femmes impliquées dans les activités, plutôt qu'en termes d'équité du pouvoir de décision. Les délais de préparation serrés, les faibles budgets alloués à la sensibilisation et l'absence d'indicateurs systématiques limitent davantage une participation véritable et le suivi des résultats en matière d'inclusion. Lorsque l'inclusion est bien mise en œuvre, en particulier au moyen d'approches communautaires qui renforcent le leadership local, les projets affichent de

meilleures performances et des résultats plus durables. Cependant, la pérennisation de résultats inclusifs après la clôture du projet reste difficile, en particulier lorsque les institutions locales sont faibles ou que des politiques habilitantes font défaut.

**Le Réseau des OSC du GEF et d'autres mécanismes de la société civile ont largement le pouvoir d'accroître la portée et la durabilité des initiatives en matière d'inclusion.** En tant qu'acteur indépendant au sein du réseau du GEF, le réseau des OSC peut contribuer dans une mesure importante au renforcement de la participation aux niveaux national et régional. Il continue cependant de se heurter à des problèmes de capacité, car tous ses membres n'ont pas les compétences voulues dans la conception ou la mise en œuvre des projets ; et dans certains pays et régions, les listes des membres doivent être mises à jour pour améliorer la communication et la coordination. Renforcer ces domaines permettrait au réseau de contribuer plus pleinement à la réalisation des objectifs du GEF.

## Participation du secteur privé

**Le GEF a considérablement renforcé sa collaboration avec le secteur privé.** Il est passé d'initiatives pilotes isolées à des approches plus systémiques incorporées à des programmes intégrés sur les systèmes alimentaires durables, les solutions fondées sur la nature, l'agriculture climato-intelligente et les opportunités de l'économie bleue. Des partenariats avec des agro-industries, des institutions financières et de petites et moyennes entreprises ont promu des chaînes d'approvisionnement durables en matières premières, les énergies renouvelables, des modèles d'économie circulaire et des services urbains durables. Ces collaborations ont accéléré l'adoption de technologies innovantes, notamment l'agriculture de précision, la télédétection, les systèmes de traçabilité et les plateformes d'économie circulaire pour

les plastiques et les déchets. Les innovations financières appliquées par le GEF, en particulier des instruments hors don, ont permis de mobiliser plus de 10,6 milliards de dollars de cofinancement et d'introduire des dispositifs tels que des mécanismes de partage des risques et des outils de financement mixte qui réduisent les risques liés aux investissements privés et influencent les pratiques commerciales, offrant ainsi de nouveaux débouchés aux solutions environnementales.

**Malgré des réalisations non négligeables, la participation du secteur privé aux projets du GEF reste inégale et sous-optimale.** De nombreux projets considèrent encore la participation du secteur privé comme accessoire plutôt que comme un élément intégral de la conception et de la mise en œuvre ; et ils s'appuient largement sur le cofinancement du secteur public, les contributions privées se bornant souvent à des aides en nature plutôt qu'à des engagements financiers substantiels. Les instruments hors don demeurent sous-utilisés, limités par le plafond de 15 millions de dollars fixé pour les projets, la faible expérience des Agences et des pays en matière de montage financier, et une réserve étroite et pauvre de propositions innovantes. Les obstacles réglementaires, les longs délais d'approbation et la frilosité institutionnelle découragent davantage la participation. Dans les marchés pionniers et les contextes fragiles, ces problèmes sont aggravés par l'absence de politiques et de cadres réglementaires propices. La longueur des cycles des projets et les lourdeurs administratives augmentent les coûts de transaction, enlevant aux initiatives du GEF tout attrait aux yeux des partenaires privés.

Pour lever ces contraintes, il faudra élargir les partenariats avec les branches des banques multilatérales de développement intervenant auprès du secteur privé, renforcer les capacités internes d'innovation financière et faire de la participation du secteur privé une caractéristique fondamentale de la programmation de GEF-9. Par ailleurs, pour réaliser tout le potentiel catalytique du GEF, il faut aussi exploiter sa capacité avérée de

transformation des marchés — par des réformes stratégiques, des normes, le renforcement des capacités et la participation aux chaînes de valeur — tout en utilisant davantage les instruments hors don pour mobiliser les capitaux privés et réduire les risques liés à l'innovation. En conjuguant transformation du marché et financement catalytique, le GEF peut mieux intégrer les incitations du secteur privé, favoriser des transformations systémiques et améliorer plus rapidement l'état environnemental de la planète.

## Risques et innovation

**La gestion plus explicite des risques et l'innovation sont plus visibles dans le portefeuille du GEF, mais les deux sont entravées par des contraintes structurelles et opérationnelles.** Si la mise à l'essai de nouvelles approches et le déploiement de technologies émergentes sont souvent indissociables d'un changement porteur de transformations, la prise de risque au sein du GEF reste modérée et l'innovation n'est pas encore systématiquement intégrée dans l'ensemble du réseau. La déclaration formelle de l'appétence au risque dans le cadre de GEF-8 est une étape importante vers la promotion d'initiatives innovantes présentant des risques plus élevés ; et plusieurs programmes ont expérimenté avec succès des outils de surveillance numérique et des technologies de pointe telles que la télédétection, l'analyse des données et les systèmes de traçabilité pour les chaînes d'approvisionnement. Ces initiatives ont montré qu'elles pouvaient accroître l'efficacité, renforcer le changement de comportement, attirer des investissements supplémentaires et façonner la politique nationale.

**Des obstacles systémiques empêchent l'adoption et le déploiement à grande échelle des innovations.** Les processus d'approbation favorisent souvent les approches traditionnelles, le manque de capacités institutionnelles et techniques entrave l'innovation dans les environnements à faibles capacités, et l'absence

d'incitations à prendre des risques décourage l'expérimentation. Il sera essentiel de renforcer les systèmes de gestion des risques, d'aligner l'appétence au risque sur des technologies plus ambitieuses et d'investir dans l'innovation en amont. Des partenariats avec des innovateurs avérés — notamment des entreprises privées, des universités et des entreprises dérivées —, un cadre général des politiques favorable et des dispositifs d'échange des connaissances efficaces, seront primordiaux pour intégrer l'innovation plus systématiquement et apporter des solutions environnementales transformatrices.

## **Efficience administrative et opérationnelle**

**L'efficience demeure l'un des atouts du GEF, même si la complexité s'accroît.** Le GEF continue de faire preuve d'une grande efficience dans l'administration et le cycle des projets, affichant l'un des ratios de frais généraux les plus bas parmi les fonds multilatéraux pour l'environnement, à 3,7 pour cent des dépenses totales, ainsi qu'un ratio décaissement/approbation de 76 pour cent, contre 31 pour cent pour le Fonds vert pour le climat. Les commissions des Agences, qui se situent autour de 9 pour cent, sont également comparables à celles des fonds climatiques homologues. Les récentes réformes menées dans le cadre de GEF-8, notamment le relèvement du plafond pour les projets de moyenne envergure à 5 millions de dollars et la rationalisation des étapes du cycle de projet, ont ramené de 22 à 19 mois le délai médian entre l'approbation de l'idée de projet et l'agrément du directeur général pour les projets de grande envergure, ce qui témoigne de progrès tangibles dans la célérité de la réalisation.

**Malgré ces avancées, des difficultés opérationnelles subsistent.** Moins de la moitié des projets de grande envergure respectent la cible de 18 mois. Le développement de guichets de financement spécialisés — tels que les instruments hors don, le guichet de l'innovation, la conservation inclusive et les initiatives

du Programme de petites subventions — a introduit des objectifs divers visant à promouvoir l'inclusion et l'innovation. Toutefois, cette multiplication de mécanismes a également ajouté à la complexité des procédures, fragmenté la gestion de la demande et accru les coûts de transaction pour les pays et les Agences, bien qu'elle crée des possibilités importantes d'élargir la participation, de promouvoir l'innovation et de renforcer la palette des choix des pays. De surcroît, les organisations de la société civile et les organisations communautaires accèdent désormais aux ressources du GEF par plusieurs points d'entrée, dont chacun a des calendriers et des exigences qui lui sont propres, ce qui complique davantage l'élaboration et la cohérence des projets dans l'ensemble du réseau du GEF. Pour résoudre ces difficultés opérationnelles, il faudra absolument rationaliser et consolider les mécanismes de financement, de même qu'harmoniser les procédures opérationnelles dans le cadre de GEF-9 afin de pérenniser les gains d'efficacité, d'alléger les charges administratives et de mieux répondre aux besoins des pays, tout en préservant l'avantage comparatif du GEF comme l'un des fonds multilatéraux pour l'environnement les plus efficients au regard des coûts.

## **Partenariat et financements**

**Le modèle de partenariat du GEF reste un atout fondamental, mais le chevauchement des rôles et les différences dans les procédures des Agences ont parfois ralenti l'exécution, augmenté les coûts de transaction et limité la synthétisation et le partage des connaissances.** Le modèle de partenariat du GEF demeure l'un de ses principaux atouts. Le réseau rassemble 18 agences accréditées, dont des institutions des Nations Unies, des banques multilatérales de développement et des organisations non gouvernementales internationales (ONGI), ainsi que des bailleurs de fonds, des représentants de la société civile, du secteur privé et des institutions de recherche. Cette diversité permet aux pays de sélectionner les

Agences les mieux adaptées à leurs besoins, en tirant parti de l'expertise technique et de l'alignement des institutions des Nations Unies sur les conventions, de l'envergure financière et de l'influence stratégique des banques de développement, ainsi que de l'innovation et de l'accès local offerts par les ONGI. Combiné à une approche impulsée par les pays qui donne aux points focaux nationaux le pouvoir d'orienter le choix des Agences, ce réseau permet au GEF d'obtenir des résultats à tous les niveaux, dans tous les secteurs et dans toutes les zones géographiques tout en harmonisant les engagements environnementaux à l'échelle mondiale et les priorités nationales.

**La complexité administrative reste un défi au sein du GEF.** Les différences dans l'appétence au risque et les politiques opérationnelles des Agences créent des inefficacités, tandis que les projets impliquant plusieurs Agences entraînent souvent l'augmentation des coûts de transaction et le rallongement des délais de préparation. Dans certains cas, les composantes respectives des Agences au sein d'un même projet sont gérées et présentées comme des initiatives distinctes, ce qui entraîne des vides et nuit à la cohérence. Les systèmes de partage des connaissances restent eux aussi fragmentés, ce qui limite l'apprentissage en temps réel dans l'ensemble du portefeuil.

**Les Agences ont souvent du mal à concilier leurs intérêts programmatiques et leurs responsabilités en matière de gouvernance.** Cette dynamique peut limiter l'efficacité et la collaboration, affaiblir l'appropriation nationale et conduire à des occasions manquées de renforcer les capacités des partenaires locaux. S'il est vrai qu'il existe des règles sur les conflits d'intérêts, les parties prenantes notent cependant que ce dispositif peut décourager les discussions franches sur la performance, l'innovation et l'avantage comparatif des Agences. En outre, la concurrence entre les Agences, en particulier pour les rôles de leadership dans les programmes intégrés, a parfois entravé la collaboration et ralenti l'exécution.

Pour résoudre ces problèmes administratifs, il faudra renforcer la responsabilisation, harmoniser les pratiques opérationnelles, fournir un appui institutionnel aux plateformes de coordination nationale et renforcer les capacités des partenaires locaux.

**Le Groupe consultatif scientifique et technique (STAP) demeure l'un des points forts du GEF, et l'affinement de son mandat pourrait élargir ses contributions scientifiques et son influence stratégique sur l'ensemble des programmes.** Le STAP veille à la rigueur scientifique et encourage l'innovation en procédant à des examens préliminaires des projets, en réalisant des études thématiques et en donnant des orientations sur des sujets nouveaux. Ses travaux ont permis d'améliorer la qualité technique et l'orientation stratégique des programmes du GEF, promouvant des approches systémiques et intersectorielles et encourageant une conception tenant compte des risques. Toutefois, le fait que son pouvoir soit plus consultatif qu'exécutoire peut limiter l'adoption de ses recommandations par les pays. Les parties prenantes reconnaissent l'importance de ses travaux thématiques stratégiques, mais notent que la charge que représente l'examen systématique des projets peut détourner l'attention des examens prospectifs et orientations stratégiques vers des aspects opérationnels qui pourraient être efficacement traités par des experts disposant d'une solide expérience en gestion de projets et en action de terrain. La mise à jour du mandat du STAP et la clarification de ses priorités pourraient permettre de mieux aligner ses compétences et sa gouvernance sur l'évolution des besoins du GEF, garantissant ainsi qu'il offre des avis scientifiques opportuns et efficaces touchant aux orientations stratégiques du GEF tout en continuant à soutenir l'innovation et l'assurance qualité dans l'ensemble du portefeuille.

**Les pays sont mieux impliqués grâce à la Stratégie de collaboration avec les pays, même s'il est possible d'améliorer la mise en œuvre.** La stratégie de collaboration avec les pays a permis de mieux harmoniser la

programmation du GEF et les priorités nationales grâce à la planification en amont, aux dialogues nationaux et à l'appui des points focaux opérationnels. Dans les pays qui ont pleinement adopté cette stratégie, la coordination interministérielle s'est améliorée et les pipelines de projets du GEF ont été recentrées de manière plus stratégique. Pourtant, la mise en œuvre a été inégale, certaines concertations intervenant trop tard pour influer sur la programmation, tandis que la participation des acteurs non étatiques reste irrégulière. Il faudra nécessairement renforcer les capacités des points focaux, mener des dialogues inclusifs en temps utile et améliorer les systèmes de suivi pour tirer pleinement parti de la stratégie de collaboration avec les pays pendant GEF-9.

**L'assise financière du GEF a longtemps été considérée comme l'un de ses principaux atouts, étayée par la confiance constante des bailleurs de fonds dans son mandat particulier qui est de servir plusieurs conventions et d'améliorer l'état environnemental de la planète.** Les reconstitutions successives des ressources du GEF ont vu des contributions stables qui lui ont permis de continuer à jouer son rôle de catalyseur de l'action environnementale dans le monde. Toutefois, la base des bailleurs de fonds s'est rétrécie au cours des derniers cycles, les contributions provenant de plus en plus d'un petit nombre de donateurs. Cette concentration accroît l'exposition aux risques financiers et géopolitiques. Malgré un financement record en valeur nominale pour GEF-8, les ressources réelles ont diminué par rapport à GEF-5, quoiqu'elles restent plus élevées que pendant GEF-6 et GEF-7. Ce recul du pouvoir d'achat limite la capacité du GEF à répondre aux demandes croissantes de protection de l'environnement mondial. Cependant, le GEF n'a pas encore pleinement exploité de nouvelles sources de financement, telles que les financements philanthropiques et privés, ce qui signifie qu'il existe des possibilités de diversification financière importantes.

**La prévisibilité des ressources fournies par le biais du STAR est largement reconnue par les pays bénéficiaires comme un avantage comparatif important du**

**GEF.** La prévisibilité de l'affectation des ressources leur permet, en particulier ceux dont les capacités sont limitées, d'accéder plus efficacement aux ressources du GEF. Cependant, l'acheminement des ressources via le STAR peut également être source de fragmentation. Le GEF a ainsi introduit une plus grande flexibilité en permettant aux pays d'utiliser les ressources du STAR dans différentes aires focales, ce qui permet de mettre en œuvre des interventions à grande échelle. Pour la suite, le GEF devrait conserver l'avantage comparatif lié à la prévisibilité de l'allocation des ressources tout en veillant à ce que les activités financées soient exécutées à l'échelle appropriée. La part des ressources STAR dans l'ensemble des financements du GEF a progressivement diminué, passant de 53 pour cent durant GEF-6 à 46 pour cent lors de GEF-8. Cette baisse est largement due à la réduction des allocations pour le changement climatique et à l'accroissement des ressources réservées, en particulier au profit des programmes intégrés.

**Le cofinancement reste au cœur du modèle du GEF, son effet catalyseur sur la mobilisation de ressources supplémentaires étant indéniable ; toutefois, la qualité et la durabilité des cofinancements varient considérablement.** Loin d'être des engagements à long terme, la plupart des cofinancements déclarés proviennent des budgets du secteur public et sont liés à des projets à court terme. La participation du secteur privé est encore faible, et ses contributions sont très souvent des aides en nature plutôt que des investissements financiers importants, ce qui affaiblit leur pouvoir de transformation. La définition souple du cofinancement par le GEF, qui englobe les financements parallèles et les contributions non monétaires, a certes élargi la participation, mais elle a également soulevé des questions de comparabilité et de crédibilité, car ces différents types de contributions ne sont pas toujours équivalents ou déclarés de manière systématique. Les taux de réalisation sont particulièrement faibles pour les cofinancements adossés à des prêts — dont 55 pour cent restent latents — et pour les projets dans les PMA et les PEID. Il est en outre difficile de

vérifier les contributions réelles en raison de la documentation incomplète et des difficultés de suivi des ressources en nature.

**Les instruments financiers hors don, conçus pour mobiliser les capitaux privés et mutualiser les risques, ont démontré leur potentiel à travers les financements mixtes et les mécanismes de garantie ; ils sont cependant sous-utilisés en raison d'obstacles structurels.** Ces obstacles sont notamment la complexité de la structuration des produits financiers dans le cadre des procédures actuelles du GEF, les capacités inégales des Agences en matière d'innovation financière, et l'absence de mécanismes de partage des risques efficaces. Il sera important de lever ces contraintes — notamment en revoyant le plafond opérationnel des instruments hors don et en renforçant la capacité de structuration financière — pour accroître et diversifier les financements en faveur de solutions économiquement viables.

## Systèmes de résultats et d'apprentissage

**Les systèmes du GEF en matière de résultats, de connaissances et d'apprentissage se sont sensiblement améliorés.** Cependant, pour soutenir la gestion adaptive, l'innovation, la généralisation et la transformation, ces systèmes doivent être intégrés davantage dans les fonctions essentielles des projets, se doter de meilleures boucles de rétroaction et bénéficier d'un engagement et de ressources institutionnels constants. Le GEF a renforcé son mécanisme de gestion à objectifs de résultat en élargissant ses outils de suivi et en affinant son système de résultats institutionnels pour mieux rendre compte des résultats sur l'environnement mondial. Les indicateurs sont plus harmonisés entre les Agences, alignés sur les conventions environnementales et adaptés pour une programmation intégrée. Ces améliorations renforcent la capacité du GEF à suivre des résultats biophysiques comme la réduction des gaz à effet de serre, la restauration des

terres, les gains de biodiversité et la lutte contre les polluants.

**Malgré des améliorations, le système de gestion axée sur les résultats reste fortement orienté vers les réalisations et les résultats environnementaux à court terme.** Sa capacité est limitée pour ce qui est de suivre des transformations plus profondes, par exemple le renforcement institutionnel, la cohérence des politiques, les changements de comportement et la durabilité des programmes. Les rapports sur les bénéfices socioéconomiques annexes et les résultats en matière d'inclusion restent irréguliers, ce qui ne facilite pas l'évaluation des effets plus larges sur le développement. La faiblesse des boucles de rétroaction ne permet pas d'utiliser les données en temps utile pour adapter les décisions et améliorer les programmes.

**Les efforts en matière de connaissances se poursuivent, offrant la possibilité de surmonter la fragmentation et les asynchronismes.** La gestion des connaissances a progressé grâce à des plateformes de coordination ciblée dans le cadre des programmes intégrés et des initiatives thématiques, qui produisent des orientations techniques et favorisent les échanges dans des aires focales spécifiques. Pourtant, les connaissances restent fragmentées même au sein d'un programme et sont souvent confinées à des projets ou des Agences individuels. Les asynchronismes — c'est-à-dire lorsque la production mondiale de connaissances est en déphasage avec la mise en œuvre au niveau national — en réduisent la valeur pratique. Les enseignements tirés d'innovations telles que les initiatives de financement mixte, la participation du secteur privé et les programmes intégrés ne sont pas systématiquement convertis en outils opérationnels ni partagés entre les programmes et les zones géographiques. Il convient de noter qu'il n'existe pas de référentiel centralisé pour les connaissances générées à travers les programmes intégrés et les programmes à impact, bien que les connaissances passent pour l'élément central de la valeur ajoutée de la programmation intégrée.

**L'apprentissage à partir des difficultés et des échecs n'est pas encore totalement systématisé.** Bien que de précieuses données sur la participation des parties prenantes, la conception financière et le traitement des risques soient générées, elles restent souvent l'apanage des projets respectifs. En s'appuyant sur les avancées réalisées, le GEF devrait renforcer les boucles de rétroaction, inciter à tirer les leçons des échecs, veiller à la prise en compte structurée des conclusions des évaluations et traduire les enseignements tirés en orientations pratiques pour la conception des projets et des politiques — adoptant ainsi une culture d'apprentissage et d'amélioration continus à l'appui d'un changement catalytique.

## RECOMMANDATIONS

**Les conclusions du Huitième bilan global mettent en évidence à la fois les progrès accomplis et les défis auxquels le GEF se heurte dans ses efforts pour avoir un impact plus transformateur.** Le GEF a obtenu des résultats quantifiables sur le plan environnemental, renforcé l'inclusion, élargi la participation du secteur privé et affiché l'une des structures administratives les plus efficientes parmi les fonds comparables. Ses programmes intégrés harmonisent les priorités mondiales et nationales, favorisant une gouvernance innovante et le partage des connaissances. Pourtant, la pérennisation des résultats après la clôture des projets, l'intégration de l'innovation et de la prise de risques, l'approfondissement de la participation du secteur privé et l'amélioration de la coordination entre des guichets de financement de plus en plus nombreux demeurent des défis importants. Les constats faits soulignent la nécessité d'une plus grande sélectivité, d'une planification plus rigoureuse de la durabilité, d'une plus grande innovation financière, d'une collaboration plus inclusive et efficace avec les pays, et d'une approche systématique de l'apprentissage et de l'adaptation.

Les recommandations ci-après indiquent de quelle manière le GEF peut maximiser ses atouts tout en

comblant les lacunes observées pour avoir un impact plus profond, plus durable et plus modulable pendant GEF-9 et après.

**Recommandation 1 : Renforcer l'impact transformateur de la programmation intégrée, en mettant l'accent sur la sélectivité et la consolidation stratégiques.** Les programmes intégrés, qui sont jusqu'ici larges et de portée générale, devraient être rationalisés en des initiatives moins nombreuses, mais plus profondes. Ils devraient s'appuyer sur des théories du changement efficaces, des trajectoires d'expansion explicites et des plateformes de connaissances et d'apprentissage solides, et s'accompagner d'un référentiel centralisé des connaissances et des enseignements. Cette orientation apportera la clarté et la profondeur nécessaires pour s'attaquer aux facteurs systémiques de la dégradation de l'environnement et avoir un impact à grande échelle, notamment dans des domaines complexes tels que les systèmes alimentaires et le développement urbain durable. La mise en œuvre doit également régler les problèmes observés dans les programmes actuels, notamment les délais de conception serrés, la mauvaise coordination entre les plateformes mondiales et les projets rattachés au niveau des pays, et les possibilités de participation inclusive des parties prenantes peu nombreuses pendant la préparation. Il est essentiel que les rôles et les responsabilités de l'ensemble des Agences et des pays soient clairement définis, que des calendriers réalistes privilégient la profondeur plutôt que l'envergure et que des mécanismes reliant directement les connaissances mondiales à la mise en œuvre dans les pays soient mis en place. Les programmes devraient être structurés dès le départ de manière à attirer des cofinancements et des investissements du secteur privé, en alignant l'innovation financière et les réformes politiques sur les objectifs des programmes afin de fournir des solutions évolutives qui survivent au financement du GEF. Il est absolument nécessaire d'avoir une stratégie de désengagement pour chaque programme intégré, comprenant des critères et des

directives bien définis permettant de déterminer dans quelles conditions et à quel moment les programmes intégrés devraient être poursuivis ou abandonnés progressivement.

**Recommandation 2 : Intégrer les dispositifs de durabilité et de financement dès la conception pour obtenir des résultats à long terme.** Le GEF devrait exiger que les projets concernés intègrent des dispositifs de durabilité et de financement dès la phase de conception. Il est essentiel de collaborer très tôt avec les ministères et les organismes techniques concernés pour intégrer les priorités environnementales dans les budgets et les systèmes financiers nationaux, garantissant ainsi que les résultats sont ancrés dans les engagements à long terme des pays. Il convient d'accorder une plus grande attention à la viabilité institutionnelle, notamment en établissant des liens étroits avec les institutions et les parties prenantes dans les pays — notamment les administrations locales, le secteur privé et les organisations de la société civile — qui peuvent maintenir et étendre les résultats au fil du temps. Une meilleure fidélisation de sources de financement complémentaires, telles que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'adaptation et les flux de recettes intérieures, permettrait de garantir la continuité et l'expansion au-delà du financement du GEF. Le suivi des résultats de certains projets après leur clôture générera des informations utiles pour le renforcement de la programmation future et la pérennisation de l'impact.

**Recommandation 3 : Encourager une innovation à plus haut risque et à fort rendement potentiel, en l'entourant de mesures de sauvegarde et d'incitations appropriées, conformément au cadre d'appétence au risque du GEF.** Pour réaliser les transformations profondes envisagées, le GEF devrait, dans la mesure du possible, privilégier des innovations plus risquées, mais aussi plus susceptibles d'apporter des solutions environnementales de rupture. Cela suppose de fournir aux Agences des orientations claires sur la gestion appropriée des risques, déployer des

mécanismes de partage des risques et faciliter la participation aux marchés pionniers et l'adoption d'approches de rupture telles que des outils numériques de pointe, l'intelligence artificielle et des solutions fondées sur la nature. L'innovation doit être explicite et délibérée avec des trajectoires claires de mise à l'échelle, une plus grande intégration des théories du changement dans la gestion adaptive et des systèmes solides de suivi et d'apprentissage en temps réel. L'intégration des indicateurs de risque et d'innovation dans les cadres de résultats et l'institutionnalisation de l'échange de connaissances permettront de tirer les enseignements de l'expérience, de reproduire les modèles efficaces et d'avoir des solutions innovantes aux effets systémiques.

**Recommandation 4 : Libérer le potentiel du secteur privé et utiliser davantage d'instruments financiers hors don pour apporter un changement à grande échelle.** La participation du secteur privé devrait être renforcée grâce à une intégration plus systématique dans la programmation du GEF. Il s'agirait notamment d'élargir les partenariats avec les agro-industries, les institutions financières et les petites et moyennes entreprises ; d'intégrer les incitations du secteur privé dans la conception des projets ; et de promouvoir un environnement propice — réforme des politiques, normes et cadres institutionnels — qui encourage l'investissement et le changement de comportement.

Faire davantage appel aux instruments hors don pour mobiliser des capitaux privés et mutualiser les risques, en particulier dans les secteurs nécessitant des financements plus importants et plus innovants. Les pays et les Agences ont besoin de capacités renforcées pour concevoir des solutions de financement mixte, et d'incitations à intégrer les approches du secteur privé dans toutes les aires focales. Le GEF devrait tirer parti des forces des Agences, des capacités d'investissement et de partage des risques des banques multilatérales de développement, et de l'expertise technique et l'appui stratégique des institutions des Nations Unies et d'autres acteurs. Malgré une demande croissante, la

part des instruments hors don dans le portefeuille du GEF reste faible parce que ce guichet reçoit peu de ressources, et les pays hésitent à utiliser les allocations du STAR. Le GEF devrait s'employer à mieux expliquer les instruments financiers hors don aux pays et peut améliorer les modalités de leur utilisation. L'élimination de contraintes telles que le plafonnement des instruments hors don peut ouvrir la voie à des investissements plus importants et porteurs de transformations susceptibles d'attirer des financements institutionnels et commerciaux en collaboration avec les banques multilatérales de développement ; la démarche doit cependant être soigneusement équilibrée afin d'éviter d'évincer des initiatives innovantes et plus petites concernant ces instruments.

**Recommandation 5 : Simplifier autant que possible les processus et améliorer l'efficacité dans l'ensemble de la famille de fonds du GEF, afin de réduire la complexité des demandes et de soutenir les pays, en particulier ceux qui ont des capacités limitées.** L'harmonisation des processus opérationnels de tous les fonds fiduciaires et guichets de financement administrés par le GEF, dans la mesure du possible, pourrait simplifier l'accès et alléger la charge administrative pesant sur les pays et les Agences. Les délais d'approbation des projets devraient être accélérés en simplifiant les phases d'examen ; en répartissant clairement les rôles entre le Secrétariat, les Agences du GEF et le STAP ; et en délimitant chaque étape du cycle dans le temps. Des procédures simplifiées pour les programmes intégrés peuvent permettre d'éviter les retards dus à des dispositifs de coordination complexes. Le renforcement des critères de préparation au niveau de l'approbation du directeur général, l'utilisation accrue d'outils numériques pour l'élaboration et le suivi des projets et le suivi systématique des performances à chaque cycle amélioreront encore la réactivité. Des analyses comparatives régulières de fonds similaires permettront de maintenir l'avantage comparatif du GEF tout en garantissant que les pays peuvent accéder aux ressources de l'ensemble des fonds du GEF et les utiliser efficacement.

**Recommandation 6 : Prendre des mesures rigoureuses pour résoudre les problèmes structurels au sein du partenariat du GEF et instaurer un processus inclusif, transparent et efficace de collaboration avec les pays.** Cela suppose de clarifier le double rôle des Agences, à la fois comme entités de mise en œuvre et d'exécution lorsqu'elles assument ces fonctions, et l'adosser à des mécanismes transparents permettant de gérer les conflits d'intérêts potentiels et de renforcer la confiance. Une plus grande collaboration devrait être encouragée en tirant parti des atouts respectifs des Agences, ce qui aurait pour effet de réduire les doubles emplois et d'améliorer l'efficacité globale de l'utilisation des ressources. Le Conseil du GEF devrait revoir et actualiser le mandat du STAP en vue d'aligner sa structure, ses compétences et son programme de travail sur l'évolution des orientations stratégiques, renforçant ainsi la transparence, la clarté des conseils et la gouvernance de manière à assurer en temps voulu des contributions scientifiques et techniques de qualité.

Institutionnaliser la collaboration avec les pays par des dialogues inclusifs en amont impliquant les ministres de l'environnement et ceux d'autres domaines ainsi que des représentants de la société civile et du secteur privé. Il sera important de renforcer les capacités des points focaux opérationnels pour assurer une coordination efficace entre les ministères et avec d'autres fonds à vocation environnementale, garantissant ainsi la cohérence avec les priorités nationales. Dans le même temps, le GEF doit adopter une stratégie unifiée de partenariat externe qui rassemble d'autres fonds mondiaux voués à la protection de l'environnement, des organisations philanthropiques, la société civile, le secteur privé et des institutions financières, tout en créant des plateformes de connaissances pour faciliter l'apprentissage entre pairs, la reproduction des approches réussies et la diffusion de solutions innovantes.

**Recommandation 7 : Encourager les Agences du GEF à partager les priorités et compétences propres à chaque pays afin d'améliorer la transparence et**

**l'inclusion dans les processus nationaux de planification.** Cela devrait être fait au début du cycle de reconstitution afin d'éclairer la planification technique en amont avec les points focaux opérationnels et partagé dans le cadre de la stratégie de collaboration avec les pays, le cas échéant, afin de garantir que ces processus et approches sont ouvertement communiqués à toutes les parties prenantes. Les pays et les Agences doivent être invités à préparer de concert un document final concis résumant les priorités et les mesures convenues une fois le processus de planification du portefeuille national du GEF achevé. Ensemble, ces mesures renforceront les partenariats, réduiront la fragmentation et la concentration, renforceront l'appropriation par les pays et amélioreront l'impact de la programmation du GEF sur l'environnement et le développement.

**Recommandation 8 : Renforcer la viabilité financière et réduire la dépendance à l'égard d'un petit groupe de bailleurs de fonds en améliorant les pratiques de cofinancement et en poursuivant les efforts actuels de diversification de la base de financement.** Les cibles de cofinancement devraient être recalibrées en fonction d'aspirations différencierées et现实ist basées sur les niveaux de revenu des pays, les types de projets et les modalités des financements. Ces cibles doivent être étayées par des définitions normalisées des contributions financières, en nature et parallèles, ainsi que par des mécanismes de vérification indépendants par les Agences à mi-parcours et à l'achèvement. La transparence est fondamentale, des données décomposées sur les engagements de cofinancement et leur concrétisation devant être publiées régulièrement. Les évaluations de la performance doivent porter non pas sur les contributions annoncées, mais sur les ressources de qualité effectivement levées.

Pour stabiliser durablement les financements, le GEF devrait adopter un plan stratégique de mobilisation des ressources intégrant des efforts visant à élargir la base des bailleurs de fonds souverains, à faire appel

à d'anciens contributeurs et à étendre la sensibilisation aux régions sous-représentées. Le plan devrait également prévoir un cadre structuré pour approcher les fondations philanthropiques, les entreprises et d'autres contributeurs non souverains, en s'inspirant de stratégies ayant démontré leur efficacité chez les principaux fonds mondiaux. Parallèlement, le GEF devrait envisager de collaborer avec des groupes régionaux et mondiaux montrant un intérêt pour l'environnement, tel que le G20, qui a déjà émis des recommandations à l'intention du GEF et dont tous les membres sont des partenaires du GEF. Ensemble, ces mesures permettraient de réduire le risque de concentration, d'élargir l'assise financière du GEF et de renforcer sa capacité à répondre aux défis environnementaux mondiaux croissants.

**Recommandation 9 : Intégrer les systèmes de connaissances, de résultats et d'apprentissage dans une plateforme cohérente qui facilite la gestion adaptive et l'innovation dans l'ensemble du réseau du GEF.** Il faudrait pour ce faire mettre en place une plateforme de connaissances unifiée accessible aux Agences, aux pays, à la société civile et aux partenaires et axée sur la collecte et le partage des enseignements tirés des programmes intégrés, des approches innovantes et des interventions du secteur privé. Les indicateurs et les outils d'évaluation doivent être renforcés pour mesurer les évolutions systémiques, les changements de comportement et les résultats en matière de résilience, plutôt que de rendre seulement compte des réalisations. Le renforcement de la formation et de l'apprentissage entre pairs permettra de s'assurer que les données factuelles et les meilleures pratiques éclairent directement la conception des projets et des programmes, tandis que des mécanismes institutionnalisés tirant les enseignements des succès et des échecs dans l'exécution des projets intégreront l'amélioration continue et l'innovation dans tous les aspects de la programmation du GEF.



## INTÉGRATION POUR PLUS D'IMPACT

Bureau indépendant d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial  
1818 H Street, NW • Washington, DC 20433, USA  
[www.gefieo.org](http://www.gefieo.org)

X @gefieo    YouTube @gefieo



Independent  
Evaluation Office  
GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY