

## Rapport annuel de la performance du FEM 2004



Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a une solide tradition de présentation de rapports sur son portefeuille de projets. Depuis

1996, des rapports sur l'état d'avancement des projets préparés en collaboration par le Groupe de suivi et d'évaluation du FEM et les Agents d'exécution sont présentés chaque année au Conseil du FEM. En 2003, le Conseil a fait du Groupe de suivi et d'évaluation une entité indépendante désormais appelée Bureau de l'évaluation. Compte tenu de cette indépendance, il convenait d'adopter une nouvelle approche de la préparation conjointe des rapports sur l'état d'avancement des projets. Ce Rapport annuel de la performance du FEM en est la première illustration.

Le Rapport annuel de la performance du FEM a pour objet de présenter les résultats de l'action du FEM, les processus qui freinent l'obtention de résultats et les conclusions du Bureau de l'évaluation qui assure la supervision des activités d'évaluation et de suivi de tous les projets en portefeuille. Il a pour but de fournir au Conseil, aux autres institutions du FEM et aux parties concernées un retour d'information permettant d'améliorer la performance des projets du Fonds.

Les futurs rapports annuels de la performance du FEM comprendront des chapitres consacrés 1) aux retombées des activités du FEM, 2) aux processus qui font obstacle à la réalisation des résultats escomptés, 3) à la qualité des rapports d'évaluation finale des projets, et 4) à la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation des projets. Le rapport de cette année ne traite pas des résultats qui font l'objet d'une analyse exhaustive dans les études récentes sur les programmes menés dans le domaine de la diversité biologique, des changements climatiques, des eaux internationales et de la gestion intégrée des écosystèmes. L'autre raison expliquant cette absence est qu'une bonne partie des données disponibles n'est pas fiable du fait de la qualité inégale des évaluations finales de projets et des systèmes de suivi. Dans les prochaines années, le Bureau de l'évaluation vérifiera la réalisation des objectifs des projets et la viabilité probable des résultats présentés dans les évaluations finales et fera rapport sur les réalisations constatées.

### Conclusions

**Procédures.** Le rapport de la performance du FEM examinera chaque année des aspects différents des procédures ayant une incidence sur l'obtention de résultats. Le rapport annuel 2004 était axé sur l'examen des délais de conception des projets. Il a révélé que pour les projets à part entière, l'intervalle moyen entre l'intégration des projets dans la réserve de projets et leur inclusion dans le programme dépassait régulièrement le délai ordinaire de 730 jours (24 mois) prévu pour les prêts à l'investissement ou les dons d'assistance technique dans les banques multilatérales de développement telles que la Banque mondiale. Pour les projets de moyenne envergure, le délai le plus bref reste bien au-delà de ce qui était initialement prévu pour ce type de financement. Aucune différence majeure n'a été constatée entre les Agents d'exécution du point de vue de l'intervalle d'approbation.

Au nombre des facteurs critiques influant sur la durée du cycle figurent la complexité de la structure et des procédures du FEM. Il convient notamment d'examiner les étapes d'instruction des projets par le FEM et par les Agents d'exécution ainsi que les caractéristiques spécifiques des projets du FEM, ce qui implique entre autres choses de définir une base de référence et de mobiliser des cofinancements. Citons également les longues périodes d'approbation par les points focaux du FEM et les autres aspects d'ordre politique et institutionnel. Au plan opérationnel, les rôles et responsabilités du Secrétariat du FEM et du personnel de l'Agent d'exécution concerné n'ont pas été clairement et systématiquement délimités. De plus, les systèmes d'information permettant une gestion et une coordination centrales efficaces du cycle de projets n'ont pas toujours été bien intégrés et entretenus au sein du FEM, ce qui n'a guère facilité le suivi de l'exécution des projets au niveau du Secrétariat. Enfin, la procédure d'approbation des projets par le FEM manque de transparence, contribuant ainsi à l'allongement des délais. Étant donné que les conclusions de cette étude confirment celles de précédents examens de la performance et d'autres rapports d'évaluation, le FEM doit adopter une démarche uniforme et mieux intégrée de collecte

et de gestion des données essentielles sur les délais du cycle des projets.

**Évaluations finales.** L'examen des évaluations finales réalisées par les Agents d'exécution a révélé que la plupart des rapports de la Banque mondiale (à savoir les rapports d'achèvement des projets) sont de qualité satisfaisante ou supérieure. La notation des rapports du Programme de Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour l'exercice 2004 atteste une légère amélioration par rapport aux résultats de janvier 2001 et juin 2003. En revanche, la note attribuée aux rapports du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est en baisse. Les informations disponibles ne permettent pas de dégager une tendance, mais cette baisse est néanmoins préoccupante, car elle contribue très largement à la chute des notes attribuées à la qualité des rapports d'évaluation finale pour l'exercice 2004.

Les trois Agents d'exécution, et plus particulièrement le PNUD et le PNUE, pourraient faire mieux dans ce domaine. Les rapports doivent notamment être améliorés sur les points suivants : présentation du coût effectif des projets, cohérence interne, exhaustivité des éléments d'information, justification des conclusions, application du barème de notation, évaluation de la viabilité des résultats, et évaluation des résultats et des objectifs. Conformément aux pratiques internationales éprouvées et pour favoriser la clarté et la normalisation des procédures, le Bureau de l'évaluation a demandé aux Agents d'exécution de noter les objectifs/résultats, leur viabilité et la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation en appliquant un barème de notation sur six aux rapports d'évaluation finale des projets.

**Systèmes de suivi et d'évaluation.** L'analyse de la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation des projets semble s'être améliorée si l'on compare les projets engagés avant 1995 à ceux démarrés ultérieurement, à savoir après l'année où le Conseil du FEM a demandé à ce que des plans de suivi et d'évaluation des projets soient intégrés à tous les projets devant bénéficier d'un financement du FEM. L'information présente toutefois de sérieuses lacunes étant donné que la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation reste inconnue pour une grande partie des projets. En effet, 18 des 75 présentés durant la période considérée ne fournissent pas assez d'informations sur ces systèmes. En conséquence, le Bureau de l'évaluation a demandé aux Agents d'exécution d'inclure à l'avenir une éva-

luation des systèmes de suivi et d'évaluation dans les évaluations finales des projets menés à terme.

## Recommandations

- La procédure d'approbation des projets doit être plus transparente. Le Secrétariat et les Agents d'exécution doivent mettre en place des bases de données et des outils de suivi, accessibles sur l'internet, qui permettront aux initiateurs des projets de suivre l'état d'avancement de leurs propositions.
- Le Secrétariat doit adopter une approche active de la gestion du processus d'approbation des projets, lui-même et les Agents d'exécution devant notamment être comptables du respect des normes applicables aux délais d'instruction des dossiers de projet.
- Pour améliorer la qualité des rapports d'évaluation finale des projets du FEM et tenir compte des préoccupations du Fonds, le PNUD et le PNUE doivent soumettre l'établissement de ces rapports à des règles.
- Plusieurs recommandations visant à améliorer les mécanismes de suivi et d'évaluation des projets ont déjà été formulées ; il a également été demandé d'inclure une évaluation de ces mécanismes dans tous les rapports d'évaluation finale. Malgré quelques progrès sur la voie d'un renforcement de ces mécanismes, il y a encore beaucoup à faire ; le Bureau estime donc que ces recommandations restent d'actualité.

Le Bureau de l'évaluation du FEM est une entité indépendante qui rend compte directement au Conseil du FEM et a pour mandat d'évaluer les domaines et priorités d'intervention du FEM.

*Le Rapport annuel de la performance du FEM 2004* (mai 2005) est disponible sur le site Web du Bureau de l'évaluation du FEM à l'adresse suivante : [thegef.org](http://thegef.org) (à la section Publications, sous la rubrique Évaluations de programmes et études thématiques). La réponse de la direction du FEM est présentée à l'Annexe H. Pour de plus amples informations, veuillez contacter le Bureau de l'évaluation du FEM à l'adresse suivante : [gefevaluation@thegef.org](mailto:gefevaluation@thegef.org).