

Rapport annuel de la performance du FEM 2005



Préparé par le Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Rapport annuel de la performance du FEM évalue

les résultats des projets achevés, les modes de fonctionnement qui influent sur l'obtention de ces résultats, et la supervision du travail de suivi et d'évaluation des activités dans tout le portefeuille. Il présente des observations qui aident le Conseil et les autres entités et acteurs du FEM à améliorer les résultats des projets du Fonds.

L'édition 2005 évalue les résultats des projets, la pérennité des acquis, les retards dans l'achèvement des activités, la matérialisation des cofinancements et la qualité des modalités de suivi et d'évaluation.

- Les 41 projets, financés à hauteur de 260 millions de dollars par le FEM, pour lesquels un rapport d'évaluation finale avait été reçu l'exercice comptable 05 ont été évalués du point de vue des résultats des activités, de la pérennité des acquis et des retards dans l'achèvement des activités.
- Les 116 projets pour lesquels un rapport d'évaluation finale avait été présenté après janvier 2001 ont été évalués du point de vue du cofinancement. Des éléments d'information sur la matérialisation des cofinancements figuraient dans 70 d'entre eux (60%). Le FEM a financé ces projets à hauteur de 380 millions de dollars qui ont permis de mobiliser 1,77 milliard de dollars de cofinancement.
- Les 74 projets de grande envergure qui avaient été agréés par le directeur général pendant l'exercice comptable 05 ont été évalués du point de vue de la qualité des modalités de suivi et d'évaluation. Le financement du FEM au titre de ces projets a été de 535 millions de dollars.

Comme en 2004, le rapport évalue la qualité du suivi des projets et la qualité des rapports d'évaluation finale présentés par les Agents d'exécution. Ce travail porte sur 83 rapports d'évaluation présentés pendant les exercices comptable 04 et 05. Le FEM a financé ces 83 projets à hauteur de 460 millions de dollars.

Conclusions

Résultats. Le Bureau de l'évaluation a noté la performance des projets en fonction du degré de réalisation de leurs objectifs et des résultats qui en étaient attendus. La performance de la plupart des projets achevés qui ont été évalués cette année est jugée acceptable du point de vue des résultats et de la viabilité, à savoir:

- Les résultats de 88% des 41 projets examinés pendant l'exercice comptable 05 sont jugés au moins assez satisfaisants.
- Du point de vue de l'efficacité de l'utilisation des financements du FEM, 95% des 260 millions de dollars alloués aux projets examinés pendant l'exercice comptable 05 sont allés à des projets dont les résultats sont jugés au moins assez satisfaisants.

La note de la viabilité des projets prend en compte les quatre grands critères suivants: ressources financières, dimension sociopolitique, cadre institutionnel et gouvernance, et transposition des acquis.

- La viabilité des résultats de 76% des projets examinés pendant l'exercice comptable 05 est jugée au moins assez probable.
- Du point de vue des financements du FEM, 80% des fonds alloués sont allés à des projets dont la viabilité est jugée au moins probable.

Modes de fonctionnement. Les projets examinés ont obtenu la quasi-totalité des cofinancements promis au démarrage du projet, à l'exception des projets mondiaux et de ceux exécutés en Afrique.

- Dans la plupart des projets, les cofinancements annoncés au départ se sont matérialisés. Sur les 4,40 dollars de cofinancement annoncés en moyenne pour chaque dollar financé par le FEM, 4,10 dollars ont été effectivement mobilisés.
- Dans les projets ayant une part de cofinancement plus élevé par rapport au financement du FEM, le niveau de cofinancement annoncé a davantage tendance à se matérialiser que dans les projets où cette part est plus faible.
- C'est dans la région Amérique latine et Caraïbes que le niveau de cofinancement effectivement mobilisé est le plus élevé (141% des cofinancements promis ont été effectivement mobilisés).

Les projets dont l'achèvement est retardé de façon excessive sont moins performants au plan des résultats et de leur viabilité. La note attribuée aux résultats et à leur viabilité tend à être inférieure lorsque l'achèvement du projet a plus de 24 mois de retard. Il ne s'agit pas nécessairement d'un lien de causalité car les retards excessifs dans l'achèvement des projets tiennent généralement à des facteurs autres que ceux à l'origine de la mauvaise notation des résultats et de la viabilité.

Suivi et évaluation. La qualité du suivi a tendance à s'améliorer, mais beaucoup reste à faire.

- Pendant l'exercice comptable 05, la qualité des mécanismes de suivi des projets s'est améliorée par rapport à l'exercice précédent, 52% des projets étant jugés au moins satisfaisants contre 39% l'année d'avant.
- Les mesures prises par les Agents d'exécution pour remédier aux faiblesses des mécanismes de suivi des projets ont commencé à porter leurs fruits. Toutefois, la qualité des mécanismes de suivi de 24% des projets est jugée au mieux assez insatisfaisante, et 20% des rapports d'évaluation finale présentée au Bureau de l'évaluation ne comportaient pas suffisamment d'informations pour noter le suivi et l'évaluation.

Une grande partie des projets ne répondent pas aux normes minimales 2003 de suivi et d'évaluation à leur entrée dans le portefeuille et n'auraient pas satisfait aux nouvelles normes en la matière.

Le processus actuel d'examen des projets comporte des lacunes et des faiblesses qui ne permettent pas de s'attaquer correctement aux problèmes de suivi et d'évaluation, à savoir:

- Les orientations générales données au Secrétariat du FEM sont insuffisantes pour leur permettre de traiter les questions de suivi et d'évaluation de façon satisfaisante et homogène.
- Le Secreteriat du FEM appliquent des normes differentes dans l'analyse des documents des projets.
- Bien que les groupes d'études dans les domaines d'intervention mettent actuellement au point des indicateurs et des outils de suivi au niveau des projets, ces derniers ne sont pas encore suffisamment développés pour bien mesurer les résultats obtenus.

Les mécanismes de gestion des risques dans les projets actuellement en place dans les Entités d'exécution du FEM sont disparates et doivent parfois s'appliquer à des problèmes multiples (fréquence insuffisante des observations, fiabilité et

sincérité des évaluations, recoupement et répétition inutiles des mêmes tâches, validation indépendante des risques). En outre, les directeurs et leur personnel se plaignent de la prolifération des mécanismes de suivi et d'évaluation, et de la charge que la préparation des rapports impose à leurs services.

La qualité générale des rapports d'évaluation finale s'améliore, mais des progrès importants sont encore nécessaires dans certains domaines, notamment pour l'évaluation de la qualité du suivi. C'est notamment le cas des rapports dans le domaine d'intervention « changements climatiques ». Il est également rare que les rapports rendent compte des coûts réels.

Recommandations

- Le Secrétariat doit rédiger une nouvelle version des règles et critères applicables à l'examen des projets afin de les faire correspondre aux nouvelles normes minimales de suivi et d'évaluation. Il convient également d'étudier les possibilités de faire une plus large place aux examens réalisés par le Groupe consultatif pour la science et la technologie.
- Le Secrétariat doit mettre des moyens internes à la disposition des groupes d'étude dans les domaines d'intervention afin qu'ils puissent poursuivre la mise au point d'indicateurs et de mécanismes de suivi qui permettront de mesurer les résultats des opérations du FEM dans les différents domaines d'intervention.
- Les Agents d'exécution doivent continuer à améliorer la qualité des rapports d'évaluation finale. Des éléments d'information essentiels sont toujours absents de ces rapports qui évaluent mal la qualité des mécanismes de suivi des projets et ne rendent pas bien compte du coût réel des activités, ne faisant pas ressortir le montant total des dépenses engagées ni la répartition par activité des financements du FEM et des cofinancements mobilisés.

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 programmes et priorités des différents domaines d'intervention du FEM.

Le document *GEF Annual Performance Report 2005* (Evaluation Report No. 31, 2006) a été placé sur les pages web du Bureau de l'évaluation du FEM (www.thegef.org; rubrique Evaluation Office, Publications). La réponse de la direction du FEM figure à l'annexe H. Pour tout renseignement complémentaire, prière de contacter le Bureau de l'évaluation du FEM (gefevaluation@thegef.org).