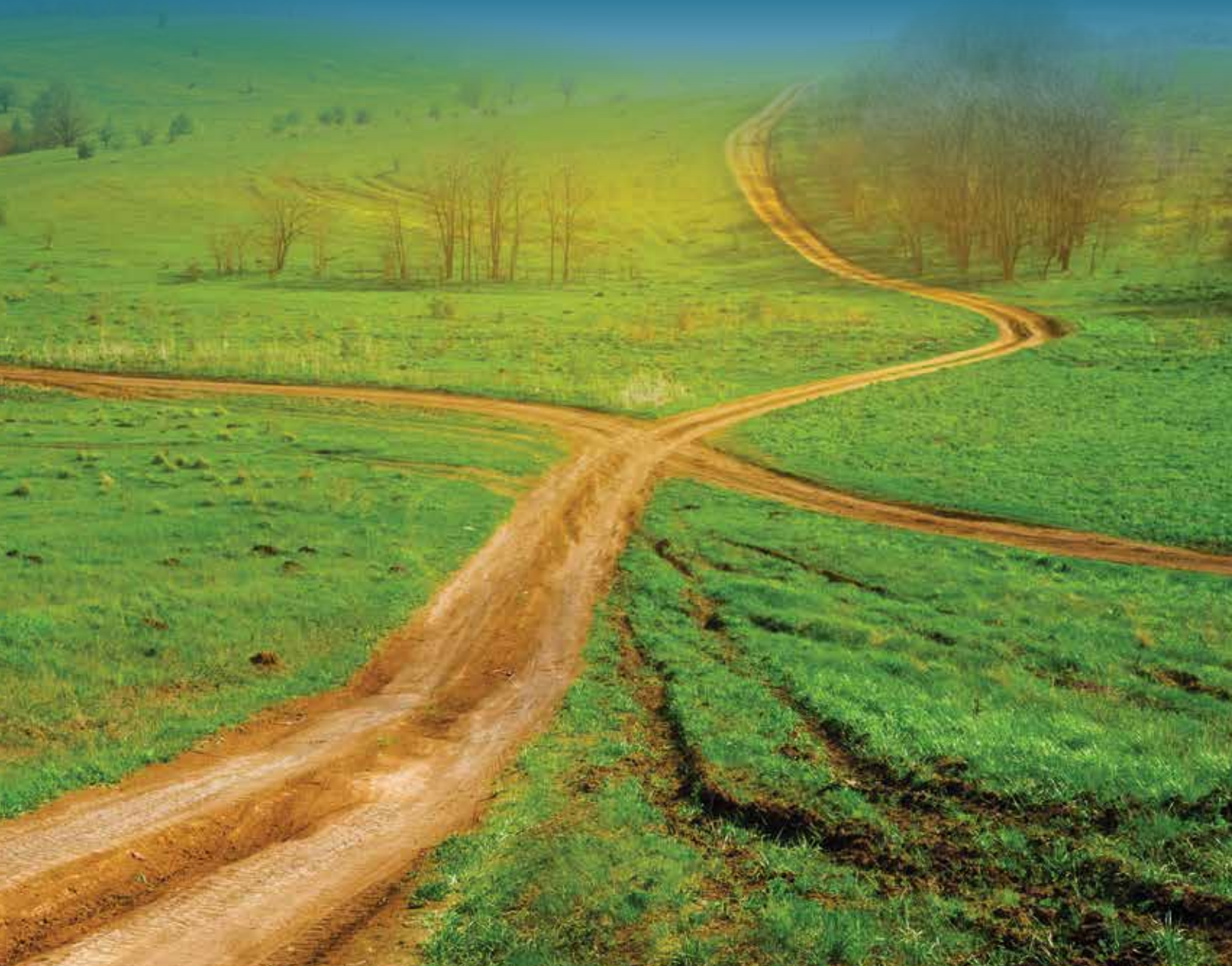


# OPS5

CINQUIÈME BILAN GLOBAL DU FEM

**RAPPORT FINAL:** À la croisée des chemins vers la réalisation de plus d'impact

## VERSION ABRÉGÉE





# OPS5

CINQUIÈME BILAN GLOBAL DU FEM

---

**RAPPORT FINAL :**  
À LA CROISÉE DES CHEMINS  
VERS LA RÉALISATION DE  
PLUS D'IMPACT  
**VERSION ABRÉGÉE**

© 2014 Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
Site web : [www.gefieo.org](http://www.gefieo.org)  
Courriel : [gefeco@thegef.org](mailto:gefeco@thegef.org)

Tous droits réservés.

Les constatations, interprétations et conclusions présentées dans ce document sont celles du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial et ne reflètent pas nécessairement les vues du Fonds pour l'environnement mondial, de son Conseil ou des pays qu'ils représentent.

## **Droits et licences**

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. La publication ou la transmission d'une partie ou de l'intégralité de la présente publication peut constituer une violation de la loi applicable. Le Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial encourage la diffusion de ses études et accorde habituellement sans délai cette autorisation. Pour obtenir l'autorisation de reproduire ou de réimprimer toute partie de cette publication, veuillez adresser votre demande en fournissant tous les renseignements nécessaires, par courrier, à [gefeco@thegef.org](mailto:gefeco@thegef.org).

## **Crédits**

*Couverture* : Eszter Szocs

*Traduction* : Katia Oneissi

*Révision et mise en page* : Nita Congress

ISBN-10: 1-933992-68-9

ISBN-13: 978-1-933992-68-6

Numéro du rapport d'évaluation 88

PUBLICATION GRATUITE

# INTRODUCTION

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) est l'une des organisations internationales les plus soigneusement évaluées. Sa phase pilote a fait l'objet d'une évaluation externe indépendante. Lorsque le FEM restructuré a pris forme, l'évaluation externe indépendante est devenue la norme pour chaque période de reconstitution des ressources, avec l'établissement d'un bilan global du Fonds pour alimenter le cycle prochain de reconstitution des ressources. Dans un premier temps, ces bilans globaux ont été confiés à des équipes ou entreprises d'évaluation recrutés spécifiquement à cet effet. Suite à la mise en place du Bureau indépendant d'évaluation du FEM, les bilans globaux (OPS) ont été réalisés par ce bureau, et le cinquième bilan global du FEM est le deuxième bilan à être réalisé par le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM.

Au fil du temps, l'expression « étude de la performance » est devenue moins appropriée. Le nombre important d'éléments d'évaluation du FEM a augmenté de façon spectaculaire, et plutôt qu'une « étude » basée sur des entretiens et des avis d'experts, elle devrait être actuellement appelée à juste titre une « évaluation » basée sur des preuves solides. Alors que les premiers bilans globaux étaient axés dans une large mesure sur la performance, le quatrième bilan global et le cinquième bilan global se sont axés sur la réalisation d'un impact : le FEM a-t-il un impact positif sur le monde ? Les évaluations qui sont orientées d'une part vers la performance et les institutions, et d'autre part vers l'efficacité et l'impact, ont tendance à être appelées « évaluations globales ». Ce cinquième bilan global devrait donc être le dernier à être appelé ainsi, le prochain sera appelé la Sixième Évaluation Globale du FEM.

La possibilité de tirer des leçons des succès et des erreurs du passé par le biais des éléments d'évaluation peut être importante pour le FEM, mais cela ne garantit pas que les problèmes seront faciles à résoudre, ni que le Fonds a une bonne culture d'apprentissage. Les bilans globaux précédents ont relevé que la gestion des connaissances et l'apprentissage se font plutôt au sein des Entités d'exécution du FEM que dans les pays et à travers les Entités. Le cinquième bilan global fournit des preuves supplémentaires attestant que l'apprentissage au sein du FEM est compliqué. Les éléments d'évaluation tendent à être utilisés principalement pour rendre compte des résultats ; la fonction d'apprentissage tirée de l'évaluation est sous-utilisée. Certes, cette question devrait être examinée de manière plus approfondie dans le cadre du FEM-6.

Le cinquième bilan global apporte la preuve que le FEM a un rôle de catalyseur dans la mesure où il aide les pays à s'acquitter de leurs obligations au titre des conventions multilatérales sur l'environnement et à lutter contre les problèmes environnementaux de dimension planétaire. Ce rôle de catalyseur remonte à de nombreuses années : les Entités d'exécution, les pays et les promoteurs des projets expérimentent ce modèle d'intervention depuis plus de 20 ans. En outre, les efforts appuyés par le FEM portent aujourd'hui leurs fruits et ont un impact manifeste sur les tendances environnementales. Ceci est encourageant, compte tenu des changements à long terme nécessaires au niveau des écosystèmes et des processus biophysiques, mais est également insuffisant pour répondre à plusieurs problèmes à l'échelle mondiale, étant donné les niveaux de financement et les partenaires du FEM. Cependant, force est de constater que le modèle d'intervention du FEM fonctionne, est efficace, et réalise un impact.

Sur le plan organisationnel, le FEM continue à chercher la quadrature du cercle. En tant que fonds qui s'appuie sur la mise en réseau et les partenariats, il est confronté à des choix difficiles quant à la manière de fonctionner sans obstacles dans le cadre de l'appui des interventions qui justifient son existence. Des circonstances et des tendances internes et externes ont provoqué la récurrence de plusieurs problèmes que l'on croyait résolus ou du moins être sur la bonne voie. Les interactions entre les réseaux ont été réduites, mais ont peut-être atteint un niveau trop limité pour une bonne communication ; le cycle de projet - notamment, dans sa phase d'approbation - a réduit les retards significatifs du passé, mais ne peut pas (encore) être qualifié d'efficace ; la complexité des questions à traiter telles que définies au titre des directives des conventions et des stratégies des domaines d'intervention, peut s'avérer être particulièrement difficile à traiter par la gestion axée sur les résultats, et ainsi de suite. Enfin, la pertinence du modèle actuel est mise en question. Le FEM est un mécanisme de financement plutôt qu'une Entité d'exécution, mais de nombreux éléments de ses modes de fonctionnement s'inspirent des Entités d'exécution qui contrôlent totalement leurs cycles de projet et les accords de mise en œuvre. La façon dont le FEM a organisé ses processus - son modèle économique - est à la croisée des chemins ; le FEM devrait entamer un processus d'autoréflexion pour trouver des solutions dans le cadre de la prochaine période de reconstitution des ressources.

## APERÇU DES PORTEFEUILLES

La Caisse du FEM a été la principale source de financements accordés par le FEM. Ce dernier administre également le Fonds pour les pays les moins avancés (fonds PMA), le Fonds spécial pour les changements climatiques (Fonds spécial) et le Fonds de mise en œuvre du Protocole de Nagoya. Au 30 Septembre 2013, le FEM a fourni au total des financements d'un montant de 13,02 milliards de dollars à partir de ces fonds (tableau 1). Au total, 3 566 projets qui représentent un montant de 13,02 milliards de dollars, avaient été financés par le FEM au 30 Septembre, 2013 (tableau 2). Neuf mois avant la fin de la période de reconstitution des ressources pour FEM-5, les décaissements effectués de la Caisse du FEM au cours du FEM-5 ont dépassé ceux effectués au cours du FEM-4.

TABLEAU 1 FINANCEMENT PAR LES FONDS ADMINISTRÉS PAR LE FEM (MILLION \$)

FONDS	PILOTE	FEM-1	FEM-2	FEM-3	FEM-4	FEM-5	TOTAL
Caisse du FEM	662	1 036	1 818	2 950	2 790	2 880	12 138
Fonds pour les PMA	n.a.	n.a.	n.a.	11	143	480	634
Fonds spécial pour les changements climatiques	n.a.	n.a.	n.a.	16	89	136	241
Fonds de mise en œuvre du Protocole de Nagoya	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10	10
Total	662	1 036	1 818	2 977	3 022	3 506	13 022

NOTE: n.a. = non applicable. Les données telles qu'arrêtées au 30 septembre 2013, concernent les projets approuvés, à l'exception des projets de moyenne envergure et les projets qui ont été annulés sans aucun financement.

Exprimés en dollars, les projets liés au changement climatique et à la biodiversité représentent chacun près du tiers des financements accordés par la Caisse du FEM. La part des financements consacrés aux eaux internationales a varié pour atteindre son plus bas niveau au cours du FEM-5, soit 9%. La part des ressources allouées à la dégradation des sols est restée stable à 9% depuis sa classification comme un domaine d'intervention distinct durant FEM-3, tandis que la part des ressources allouées aux polluants organiques persistants (POP) a augmenté, passant de 2% durant FEM-2 à 10% durant FEM-5. Les projets liés aux substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO), qui représentaient 12% des financements durant FEM-1, ont constitué une très faible part du portefeuille depuis FEM-2, étant donné que ce domaine d'intervention réduit ses opérations.

La tendance croissante vers l'adoption de projets et programmes plurisectoriels s'est accélérée durant FEM-5. Au 30 Septembre 2013, des décaissements d'un montant de 2,82 milliards de dollars alloués aux programmes des domaines d'intervention durant FEM-5 ont été effectués, dont 1,21 milliards de dollars (42%) ont été consacrés aux projets plurisectoriels (y compris aux projets financés par un fonds multidonateurs).

Le FEM accorde des financements aux fins d'interventions entrant dans quatre grandes catégories: les projets de grande envergure, les projets de moyenne envergure, les activités habilitantes, et les microfinancements. Durant FEM-5, les projets de grande envergure ont continué d'absorber une grande partie des financements du FEM, soit 86% des financements du FEM. La part des projets de moyenne envergure a baissé, passant de 8% durant le quatrième bilan global à 4%. En Novembre 2012, le Conseil du FEM a décidé d'augmenter la limite des financements alloués aux projets de moyenne envergure de 1,0 millions de dollars à 2,0 millions de dollars. Cette augmentation du plafond des financements peut stimuler davantage l'adoption de cette catégorie de projet. L'augmentation de la part des microfinancements est remarquable, passant de 2% durant la phase pilote à 9% durant FEM-5.

La part des financements du FEM par Entité d'exécution a changé au fil du temps (tableau 3). Depuis FEM-4, la part du Programme des Nations Unies pour le développement, au financement du FEM est la plus importante, ayant contribué à plus de

TABLEAU 2 LES PROJETS DU FEM PAR FONDS ET DOMAINE D'INTERVENTION

FONDS/DO- MAINE D'IN- TERVENTION	PILOTE		FEM-1		FEM-2		FEM-3		FEM-4		FEM-5		TOTAL
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
Caisse du FEM	116	100	371	100	617	100	850	100	751	100	644	100	3 349
BD	62	53	203	55	282	46	240	28	269	36	165	26	1 221
CC	38	33	137	37	209	34	170	20	199	26	135	22	888
EI	13	11	14	4	47	8	54	6	57	8	24	4	209
DS	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	<1	96	11	41	5	50	8	188
Projets pluri- sectoriels	1	1	5	1	26	4	191	22	104	14	140	22	467
SAO	2	2	12	3	7	1	3	<1	3	<1	2	<1	29
POP	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	45	7	96	11	78	10	109	17	328
FM	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	19	3	19
Fonds pour les PMA	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	46	100	43	100	73	100	162
Fonds pour les PMA uni- quement	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	46	100	43	100	63	86	152
FM	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10	14	10
Fonds spécial	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	100	19	100	21	100	46
Fonds spé- cial unique- ment	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	100	19	100	9	43	34
FM	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	12	57	12
Fonds de mise en œuvre du Protocole de Nagoya	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	100	7
Fonds de mise en œuvre du Protocole de Nagoya uniquement	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	86	6
FM	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	14	1
Tous les fonds	116	100	371	100	617	100	902	100	813	100	747	100	3 566

NOTE: n.a. = non applicable; BD = biodiversité; CC = changement climatique; EI = eaux internationales; DS = dégradation des sols; FM = fonds multidonateurs; SAO = substances appauvrissant la couche d'ozone. Les données telles qu'arrêtées au 30 Septembre 2013, excluent les projets dans le cadre du programme de microfinancement.



TABLEAU 3 FINANCEMENT DU FEM PAR ENTITÉ D'EXÉCUTION

ENTITÉ D'EXÉCUTION	PILOTE		FEM-1		FEM-2		FEM-3		FEM-4		FEM-5		TOTAL	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
PNUD	252	38	377	36	644	35	1 134	38	1 261	42	1 474	42	5 143	40
PNUE	18	3	44	4	199	11	297	11	360	12	363	10	1 281	10
BM	390	59	615	59	957	53	1 418	48	803	27	805	23	4 988	38
BASD	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	<1	48	2	87	3	57	2	199	2
BAD	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14	1	129	4	142	1
BERD	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	53	2	52	2	104	1
FAO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14	1	78	3	221	6	314	2
BID	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17	1	90	3	169	5	275	2
FIDA	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	29	1	86	3	53	2	169	1
ONUDI	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	20	1	187	6	179	5	398	3
Secrétariat	3	<1	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	<1	10	<1
Total	662	100	1 037	100	1 818	100	2 977	100	3 022	100	3 506	100	13 022	100

NOTE: n.a. = non applicable; BM = Banque Mondiale; BASD = Banque Asiatique de Développement; BAD = Banque Africaine de Développement; BERD = Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; BID = Banque interaméricaine de développement; FIDA = Fonds International de Développement Agricole; PNUD = Programme des Nations Unies pour le Développement; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'Environnement; ONUDI = Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. Les données telles qu'arrêtées au 30 Septembre 2013, comprennent tous les Fonds.

40%. La Banque mondiale a contribué à environ 25%, alors que la part du Programme des Nations Unies pour l'environnement s'élève à 10%; les autres Entités d'exécution représentent les 25% restants. Des changements majeurs dans les parts des différentes Entités d'exécution sont intervenus durant FEM-4, lorsque les nouvelles Entités d'exécution se sont manifestées dans les projets du FEM.

Le Programme des Nations Unies pour le développement représente près des deux tiers du portefeuille des Fonds pour les pays les moins avancés, qui s'élève à 572 millions de dollars. La Banque mondiale, en revanche, contribue très peu au financement des projets du Fonds pour les PMA, mais elle détient la plus grande part du portefeuille du Fonds spécial pour les changements climatiques (37%). Certains Entités d'exécution, comme la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole, ont trouvé une niche dans ces fonds, et représentent une part importante (48% et 33%) de leurs portefeuilles respectifs.

Le tableau 4 décrit la répartition des financements du FEM par région au fil des diverses phases du FEM. Durant FEM-5, l'Asie continue de recevoir la plus grande part des financements par région, soit 30% de l'ensemble des financements. Les financements destinés à l'Afrique continuent de diminuer lorsque l'on prend en considération uniquement la Caisse du FEM (20% des financements, soit le niveau le plus bas depuis le FEM-2). Toutefois, en tant que principale bénéficiaire des financements destinés à

TABLEAU 4 FINANCEMENT DU FEM PAR RÉGION

REGION	PILOTE		FEM-1		FEM-2		FEM-3		FEM-4		FEM-5		TOTAL	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
Afrique	118	18	192	19	350	19	813	27	767	25	943	27	3 183	24
Asie	228	35	273	26	425	23	639	22	890	30	1 043	30	3 498	27
ECA	58	9	237	23	239	13	367	12	322	11	356	10	1 579	12
LAC	153	23	141	14	477	26	560	19	607	20	655	19	2 593	20
Interrégionale / global	106	16	193	19	327	18	597	20	436	14	510	15	2 169	17
Total	662	100	1 037	100	1 818	100	2 977	100	3 021	100	3 506	100	13 022	100

NOTE: ECA = Europe et Asie Centrale; LAC = Amérique Latine et les Caraïbes. Les données telles qu'arrêtées au 30 septembre 2013 comprennent tous les Fonds.

l'adaptation, la part des ressources allouées à l'Afrique par tous les fonds administrés par le FEM augmente à 27%.

Sur la base des projets nationaux entrepris dans les pays grâce à la Caisse du FEM, l'aide du FEM allouée aux pays aux conditions particulières a augmenté durant FEM-5 (tableau 5). Par rapport au FEM-4, les financements alloués aux pays fragiles a pratiquement doublé, alors que les financements destinés aux petits États insulaires en développement ont augmenté de 63%, et ceux accordés aux pays sans littoral, de 17%.

TABLEAU 5 FINANCEMENT PAR LE FEM DE PROJETS NATIONAUX PAR TYPE DE PAYS

TYPE	PILOTE		FEM-1		FEM-2		FEM-3		FEM-4		FEM-5	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
PMA	50	10	89	13	169	14	302	17	267	14	280	15
PEID	25	5	16	2	47	4	80	4	82	4	134	7
Sans littoral	49	10	43	6	158	13	247	14	204	11	239	13
Fragile	28	6	31	4	35	3	120	7	96	5	181	10
Autres <sup>a</sup>	382	79	569	83	926	75	1 330	73	1 446	76	1 332	71
Total	482	100	690	100	1 232	100	1 829	100	1 894	100	1 884	100

NOTE: PMA = Pays les moins avancées; PEID = petits États insulaires en développement. Les données concernent les projets financés par la Caisse du FEM au 30 septembre 2013 et excluent les projets dans le cadre du programme de microfinancement. Les détails ne correspondent pas au total car les pays peuvent être classés dans plus d'un groupe.

a. Les pays qui ne sont pas classés sous la catégorie PMA, PEID, fragile ou sans littoral.

## MÉTHODE, PORTÉE ET LIMITES

La méthode d'évaluation du cinquième bilan global est fondée sur une théorie, suit une approche mixte, et est axée sur l'utilisation de méthodes et d'outils appropriés pour les principales questions identifiées. La plupart des travaux menés dans le cadre du cinquième bilan global reposait sur la théorie générique du changement, développée pour le FEM. Le premier rapport était basé sur une méta-évaluation des rapports d'évaluation, des études et des examens du Bureau indépendant d'évaluation depuis le quatrième bilan global. Ce rapport final s'appuie sur des sous-études menées à travers des méthodes mixtes appropriés et pertinentes. L'équipe du Bureau chargée des questions liées à la performance a apporté un appui à toutes les sous-études en s'assurant qu'elles utilisent le même groupe de projets achevés et approuvés par le directeur général (DG), ainsi que d'autres données du portefeuille. L'équipe thématique a entrepris une analyse plus approfondie des stratégies des domaines d'intervention, et l'équipe des portefeuille-pays a mis à disposition les preuves au niveau des pays, le cas échéant. L'équipe de l'impact a développé des outils et des méthodes spécifiques, tels que la théorie générique du changement. Elle a également introduit de nouvelles méthodes telles que l'analyse comparative qualitative et le logiciel d'analyse des réseaux sociaux.

Le document préliminaire du cinquième bilan global a été développé en coordination avec les parties prenantes du FEM et peut être téléchargé à partir du site web du cinquième bilan global (<http://www.thegef.org/gef/OPS5>). Le rapport final s'est appuyé sur les résultats tirés des évaluations de 21 documents techniques publiés sur le site web du cinquième bilan global, ainsi que sur des travaux d'analyse portant sur des questions spécifiques.

Le cinquième bilan global s'appuie donc sur les conclusions des 33 évaluations et études menées par le Bureau depuis le quatrième bilan global, des 21 sous-études du cinquième bilan global, ainsi que des examens des évaluations finales de 491 projets achevés. Une analyse a été effectuée sur l'ensemble du portefeuille des projets du FEM, qui compte 3 566 projets depuis la phase pilote jusqu'au 30 Septembre 2013, et une attention particulière a été accordée aux 969 projets approuvés depuis la fin du quatrième bilan global. Le cinquième bilan global intègre également les conclusions d'évaluations portant sur 54 pays au niveau national, et les informations tirées des visites effectués dans le cadre de 118 projets de moyenne et de grande envergure et de 92 projets relevant du Programme de microfinancements.

Les limites concernant les éléments d'évaluation du FEM ont été mises en évidence dans les nombreuses évaluations réalisées par le Bureau. En bref, les projets achevés et leurs évaluations finales ont été initiées au cours des premières phases du FEM et donc, pourraient ne pas refléter la pratique actuelle. Les évaluations de l'impact cherchent des preuves sur les progrès accomplis vers la réalisation d'un impact cinq à huit ans après l'achèvement des projets, se référant ainsi davantage aux initiatives des premières phases du FEM. Les évaluations qui portent sur les domaines d'intervention ont fait état d'une continuité et d'une cohérence au niveau des objectifs et des éléments des projets, ce qui souligne la pertinence des résultats tirés des évaluations

pour le présent et l'avenir du FEM. Les projets approuvés par le DG sont évalués sur la base de leur conception et de la documentation du projet; ils peuvent s'avérer différents. Un appui est fourni dans de nombreux pays: en général, les comparaisons entre pays échouent étant donné que les pays ont tendance à avoir de nombreuses caractéristiques différentes qui rendent leur histoire de développement singulière, posant des défis supplémentaires pour tirer des conclusions à partir des éléments d'évaluation. Ces limites ne sont pas différentes de celles d'autres organisations multilatérales et internationales, et leur existence restreint et modère parfois les jugements.

\*\*\*

Trois conseillers principaux de haut-niveau pour l'évaluation indépendante ont apporté leur concours à l'équipe du cinquième bilan global: Zhaoying Chen (Chine), Kabir Hashim (Sri Lanka), et Elizabeth McAllister (Canada). Leur déclaration sur la qualité du rapport et sur la question de savoir s'il répond aux principales questions visées dans la mission, figure à l'annexe A du rapport final complet. Un groupe de référence, composé de collègues des bureaux indépendants de l'évaluation des Entités d'exécution du FEM, s'est chargé de l'assurance qualité. Tous les documents techniques ont été communiqués aux parties prenantes du FEM pour formuler des commentaires sur d'éventuelles erreurs factuelles ou analytiques. Plusieurs documents techniques ont également fait l'objet de discussion dans le cadre de réunions entre les Entités d'exécution. De nombreux commentaires utiles ont été obtenus, et le Bureau indépendant d'évaluation remercie tous les commentateurs pour leurs efforts et leur appui; les remerciements complets figurent à l'annexe E du rapport final complet. Le Bureau demeure entièrement responsable de toute erreur et de son analyse finale des résultats.

# PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les conclusions générales du cinquième bilan global en matière de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, de viabilité et d'impact marquent une continuité avec le quatrième bilan global (encadré 1). Le FEM continue d'être particulièrement pertinent et efficace dans ses interventions, mais il est de plus en plus inefficace au niveau de ses opérations. Bien que son modèle d'intervention peut et doit avoir davantage d'effets catalyseurs, son modèle économique se trouve à la croisée des chemins et doit être redéfini dans le cadre de la prochaine période de reconstitution des ressources.

## ENCADRÉ 1 JUGEMENT SOMMAIRE DU FEM SUR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Dans la mesure où son financement global le permet, le FEM est pertinent aussi bien pour les objectifs des conventions que pour les priorités régionales et nationales.

L'**efficacité** du FEM continue d'être problématique, en raison d'un modèle économique dépassé qui comprend des accords entre les réseaux qui sont devenus trop complexes, une concentration sur l'approbation des projets plutôt que sur les programmes, et un système de gestion surchargé axé sur les résultats.

L'**efficacité** des projets du FEM à produire des résultats satisfaisants est de 80% pour la période du FEM-5, un résultat supérieur à la norme internationale de 75%.

La **viabilité** de ces résultats et les **progrès accomplis vers la réalisation d'un impact** sont prometteurs - seuls 7% des projets achevés ne présentent aucune preuve d'adoption à plus grande échelle ou d'impact sur l'environnement - et peuvent être renforcés en encourageant l'adoption à plus grande échelle et en accélérant les progrès vers la réalisation d'un impact.

La **valeur ajoutée** du FEM réside dans sa position unique en tant que mécanisme financier des accords multilatéraux sur l'environnement, ce qui lui permet de concentrer son aide sur des priorités qui ont été approuvées à l'échelle internationale et sont mises en application rapidement avec un effet catalyseur à l'échelle nationale, régionale, et mondiale. Le FEM réalise son mandat et ses objectifs.

La reconstitution des ressources a lieu dans un contexte maussade. Le quatrième bilan global a conclu en 2009 que « l'environnement mondial continue de se dégrader ».<sup>1</sup> Les connaissances scientifiques depuis 2009 continuent de confirmer cette sombre perspective. L'accent est mis actuellement sur les frontières planétaires et les limites desquelles nous nous approchons. Le premier rapport du cinquième bilan global a réitéré la conclusion du quatrième bilan global, et le rapport final n'a d'autre choix que de la réitérer encore. Aucune information susceptible de modifier cette conclusion n'est apparue entre le mois de mars et la date de finalisation de ce rapport. Cela prépare le terrain pour la reconstitution des ressources du FEM.

L'on prévoit au cours des prochaines années une baisse du financement public mondial destiné aux pays en développement. De nombreux pays développés prévoient dans leurs budgets un montant plus limité alloué aux dépenses discrétionnaires et diminuent par conséquent leurs engagements en matière d'aide publique au développement. Veiller à ce que le FEM-6 ait le même pouvoir d'achat que le FEM-5 pourrait constituer une réalisation majeure dans ce contexte. Pourtant, dans le même temps, le FEM a accepté un nouveau mandat important en devenant le principal instrument financier de la Convention de Minamata sur le mercure, avec de fortes attentes qu'un financement important soit fourni.

### CONSTATATION 1

**L'environnement mondial continue de se dégrader. La reconstitution des ressources pourrait ne pas donner lieu à une augmentation du pouvoir d'achat, alors que le FEM a accepté un plus grand nombre d'obligations.**

Le nouveau rôle du FEM vis-à-vis de la Convention sur le mercure peut être en partie financé par la diminution des besoins liés aux substances appauvrissant la couche d'ozone, où les mesures de suivi requièrent un niveau moins élevé de financement; mais dans l'ensemble, il est difficile d'imaginer comment le FEM peut maintenir son rôle de catalyseur s'il ne conserve pas son pouvoir d'achat. Le cinquième bilan global constate que l'augmentation des niveaux de financement des projets du FEM conduit à des progrès plus rapides vers la réalisation d'un impact. Or, l'augmentation des obligations tout en conservant les mêmes ressources ou des ressources inférieures réduira ces dernières ainsi que la vitesse de réalisation d'un impact. Le FEM doit donc se concentrer sur les questions stratégiques qu'il pourrait résoudre, ou devra faire face à une situation où il promet un appui mais n'est pas en mesure d'honorer ses promesses.

<sup>1</sup> Bureau indépendant de l'évaluation du FEM, *FEM-4: Progrès vers la réalisation d'un impact* (Washington, DC: 2010). <http://www.thegef.org/gef/OPS4>.

## RECOMMANDATION 1

**La mobilisation des ressources et les choix stratégiques du FEM doivent refléter l'urgence des problèmes de l'environnement mondial.**

Des améliorations peuvent être apportées à la fois au niveau du financement et dans la manière dont les fonds sont mis à la disposition du FEM pour démontrer que l'urgence des problèmes de l'environnement mondial d'intérêt commun conduit à des actions de plus en plus rapides. Le cinquième bilan global comprend des recommandations précises sur la manière dont la mobilisation des ressources peut être renforcée et les fonds rendus disponibles plus rapidement afin de prendre des mesures concrètes sur le terrain.

Les responsabilités différenciées en termes d'action sont actuellement traduites au sein du FEM par d'importantes contributions des pays développés à la Caisse du FEM, tandis que les pays en développement et les pays en transition tendent à fournir un volume important de financement à travers le cofinancement des projets du FEM, appuyé par d'autres cofinancements qui constituent un formidable partenariat pour résoudre les problèmes sur le terrain. Plusieurs pays bénéficiaires ont augmenté leurs contributions au FEM pendant FEM-4; toutefois, le montant de leurs contributions reste inférieur à celui de leurs contributions à d'autres organisations internationales.

Les recommandations spécifiques suivantes indiquent dans quel sens des actions peuvent être prises.

- 1.1** Les accords de répartition des charges et de contribution au prorata doivent être abandonnés pour la reconstitution des ressources du FEM, étant donné qu'ils font plus de mal que de bien.
- 1.2** L'élargissement de la base de financement doit être davantage exploré et doit prévoir un appel à la Commission européenne pour devenir un bailleur de fonds du FEM.
- 1.3** Une pratique de préparation sans risque, acceptée dans de nombreuses organisations d'aide bilatérale et organisations internationales, doit être initiée. Cela pourrait conduire à accélérer le transfert de près de 400 millions de dollars vers les pays bénéficiaires à un moment où l'urgence des problèmes de l'environnement mondial ne fait que s'accroître.

## CONSTATATION 2

**Le modèle économique du FEM n'est plus approprié et conduit à des inefficacités croissantes.**

Les succès du FEM en termes d'initiation et d'appui au progrès vers la réalisation d'un impact ne devraient pas être sous-estimés, mais sont souvent obtenus après avoir surmonté de graves obstacles administratifs sur leur chemin. Le cycle de projet du

FEM, qui n'est pas un vrai cycle, mais se compose de points de décision du FEM dans les cycles des Entités d'exécution du FEM, est connu pour sa lenteur. Il faut compter six mois avant qu'au moins la moitié des idées de projets soient acceptées et reprises dans un programme de travail du Conseil. Il faut compter 20 autres mois pour qu'au moins la moitié des idées de projets approuvées soient entièrement préparées et obtiennent l'approbation du DG. Seulement la moitié des projets approuvés par le DG sont mis en œuvre dans les cinq mois suivants. Dans l'ensemble, il faut compter 2 ans et demi pour que la moitié des idées se concrétisent sur le terrain. A ce moment, l'autre moitié des idées restent bloquées à différents points de décision. La mise en œuvre nécessite en moyenne 5 ans, et elle est souvent prolongée d'un an et demi.

La réforme du cycle de projet a échoué jusqu'à présent, mais son échec a également été voilé, étant donné qu'elle n'a pas été assez loin, et la mesure du succès ou de l'échec était erronée. Lorsque l'objectif du cycle de projet a été fixé à 22 mois, et que le Secrétariat a commencé à rendre compte de la moyenne des projets approuvés, ceci est devenu un indicateur. Le quatrième bilan global n'a pas pu vérifier le succès ou l'échec de l'objectif fixé à 22 mois, étant donné qu'il ne s'était pas écoulé suffisamment de temps depuis le début du FEM-4. Lorsque l'objectif a été réduit à 18 mois, le cinquième bilan global a pu rendre compte de l'objectif et de son indicateur convenu. L'indicateur de la moyenne des projets approuvés s'avère insuffisant pour donner une image complète. Le FEM est donc confronté à une situation nouvelle. Son indicateur a montré jusqu'à présent que l'objectif a été atteint à la fois durant FEM-4 et FEM-5. Le rapport du FEM à ce niveau a été correct. Le cinquième bilan global montre qu'il est nécessaire de mettre en place un meilleur indicateur et qu'une autre réforme est nécessaire.

Le cycle de projet offre de bonnes perspectives grâce à deux développements : les approbations des programmes tendent à accélérer l'acceptation des projets proposés dans le cadre du programme, et l'harmonisation des cycles de projet entre le FEM et la Banque mondiale pourrait aboutir à la baisse des coûts des transactions et à une accélération du traitement des propositions.

Le cinquième bilan global identifie de nombreuses raisons qui freinent l'accélération des prises de décisions relatives aux projets, mais elles peuvent être réduites à deux raisons principales : les défis liés à la manière dont les points de décision du FEM sont mis en place et exécutés, et les difficultés croissantes au niveau du fonctionnement du réseau du FEM. Concernant les points de décision du FEM, ce rapport contient de nombreuses suggestions et recommandations spécifiques sur la manière d'accélérer le processus. Concernant le réseau, le FEM a actuellement dépassé la limite du nombre de communications et d'interactions qui permettent d'avoir un réseau de communication efficace et efficient, étant donné le nombre d'acteurs impliqués.

En raison de la surcharge du réseau, le partenariat du FEM - l'un de ses meilleurs atouts - risque de s'interrompre. Au cours de la dernière partie du FEM-4 et au début de FEM-5, ce risque n'était pas encore palpable, étant donné que le directeur général en ce temps là a réorganisé le partenariat et le réseau, et a réussi à réduire le nombre d'interactions pour veiller à ce que le réseau reste viable. Toutefois, l'actuelle DG a été nommée et accueillie avec la vision que le FEM serait le « partenaire de choix », et



sa vision pour restaurer le partenariat rencontre actuellement des obstacles liés à la capacité d'accueil du réseau. Ce nœud gordien devra être traité durant FEM-6.

## RECOMMANDATION 2

**Le modèle économique du FEM nécessite une restructuration majeure durant FEM-6.**

Le cinquième bilan global recommande de réorienter les points de décision du FEM. Le passage au développement de programmes et aux plateformes-cadre devrait se poursuivre. Au fil du temps, le programme de travail, actuellement composé principalement d'idées de projets, devrait se composer principalement d'approbation de propositions de programmes des pays bénéficiaires et de plateformes-cadre pour les problèmes de l'environnement à l'échelle régionale et mondiale. Les propositions de projets doivent être approuvées par la DG en vue de leur développement. Le programme de travail devrait être publié selon la procédure d'approbation tacite, comme c'est actuellement le cas pour l'approbation du DG. Cela permettra d'accélérer considérablement le processus. En outre, les expériences en matière d'harmonisation des cycles du FEM et de la Banque mondiale pourraient être étendues à d'autres Entités d'exécution du FEM dans un cadre plus programmatique.

Les conditions de cofinancement, qui occasionnent actuellement un retard considérable au niveau de l'approbation des idées de projet et de l'approbation du DG, peuvent être abandonnées au cours de la phase d'approbation des idées et devraient être assouplies au niveau de l'approbation par le DG. Cela permettra d'accélérer considérablement le processus de prise de décision. Plutôt que de chercher des preuves solides attestant que le cofinancement est garanti, les déclarations d'intention doivent être acceptées au-delà d'un niveau minimal convenu, notamment celles de partenaires tels que le secteur privé. Actuellement, les promoteurs de projets consacrent souvent des mois pour obtenir la preuve du cofinancement, que le cinquième bilan global considère souvent comme une sous-estimation du cofinancement final obtenu. Dans le cas du secteur privé, le cofinancement promis ne se concrétise pratiquement jamais, en dépit d'engagements fermes pris par écrit, et il est pratiquement toujours remplacé par des niveaux encore plus élevés de cofinancement apportés par d'autres partenaires du secteur privé. En d'autres termes, les conditions liées au cofinancement ont conduit à de longues interactions entre le Secrétariat du FEM, ses Entités d'exécution, les pays, et d'autres partenaires en vue d'obtenir une preuve écrite d'un cofinancement qui s'avère en réalité supérieur dans la plupart des projets.

Le cofinancement en général a connu un énorme succès au sein du FEM, dépassant toutes les attentes. Le cinquième bilan global apporte un peu de réalisme à cette image : les taux très élevés de cofinancement sont dus à des valeurs extrêmes : d'énormes projets de grande envergure qui attirent des ratios très élevés de cofinancement. Le cinquième bilan global constate également que le cofinancement est conforme aux principes des points de référence et des coûts supplémentaires, et joue un rôle crucial dans la création d'un partenariat solide sur le terrain qui mène des actions pour réaliser des impacts à long terme. Les valeurs extrêmes ne doivent pas

devenir la norme, mais doivent être prises en compte, car elles font partie du rôle de catalyseur du FEM aussi bien que certaines activités habilitantes qui ne nécessitent pas de cofinancement. Le FEM devrait continuer à encourager fortement le cofinancement, mais il devrait assouplir sa fixation sur le ratio par intervention, accepter des taux plus faibles dans les régions et les pays qui ont des difficultés à atteindre des taux élevés, et encourager des niveaux plus élevés de cofinancement lorsque cela est possible. L'approche uniforme a paralysé le cycle de projet.

Le cadre de gestion du FEM axé sur les résultats est un autre facteur de retard qui a pris une tournure de plus en plus dramatique. Plutôt que de promouvoir les résultats, il les retarde en réalité. Le cadre du FEM-5 adopté par les négociations sur la reconstitution des ressources a paralysé le système d'approbation du FEM en adoptant trop d'éléments, d'indicateurs, et une « mission impossible » par rapport à ce qu'il vise à mesurer. Alors que le cadre du FEM-4 comptait 285 éléments, y compris plus de 140 indicateurs, le cadre du FEM-5 comprend 616 éléments dans 11 catégories incompatibles avec près de 180 indicateurs, dont bon nombre nécessiterait beaucoup d'efforts pour être assemblés par les outils de suivi des domaines d'intervention, ce qui constitue un fardeau en soi.

Les manuels sur la gestion axée sur les résultats et le suivi recommandent d'identifier le plus petit nombre d'indicateurs qui informera l'organisation si ses objectifs sont atteints. Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale, après avoir examiné plus de 50 programmes de partenariat mondial, leur a conseillé de ne pas identifier plus de 5 à 10 « indicateurs de résultats facilement mesurables pour lesquels des données sont disponibles ». <sup>2</sup> Le quatrième bilan global a été achevé avant que la reconstitution des ressources ait approuvé le cadre très ambitieux de la gestion axée sur les résultats mis en place pour le FEM-5. Toutefois, le Bureau indépendant de l'évaluation aurait dû effectuer une évaluation de la capacité d'évaluation du cadre, ce qui aurait permis de révéler cette question avant la mise en œuvre du cadre. Le Bureau ne l'a pas fait et en est donc responsable. Il propose actuellement d'évaluer la capacité d'évaluation du nouveau cadre de gestion axé sur les résultats pour le FEM-6.

Cela conduit aux recommandations spécifiques suivantes, qui montrent la voie à suivre pour trouver des solutions.

- 2.1** Le cadre de gestion axée sur les résultats mis en place pour le FEM-6 devrait inclure un nombre limité d'indicateurs de résultats pouvant être mesurés grâce aux données existantes ou facilement générées. Le Bureau indépendant de l'évaluation devrait évaluer la capacité d'évaluation de ce cadre avant qu'il ne soit finalisé par le Conseil.
- 2.2** Les outils de suivi doivent être simplifiés, et quand les bases de données des connaissances publiques mondiales reçoivent les données générées, cela doit

---

2 Independent Evaluation Group, *Global Program Review: The Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*, Volume 6 (2) (Washington, DC: World Bank, 2012). [http://iegroup.org/Data/reports/gfdrp\\_gpr.pdf](http://iegroup.org/Data/reports/gfdrp_gpr.pdf).

être mis en œuvre et financé convenablement. La charge des outils de suivi des projets plurisectoriels devrait être réduite.

- 2.3** Le FEM devrait passer des considérations liées au cofinancement au développement de programmes (par des directives mises à jour), à l'approbation du DG et aux étapes d'approbation par les Entités d'exécution du FEM, pour encourager les partenaires sur le terrain à continuer de trouver des solutions appropriées qui mènent à des niveaux élevés de cofinancement, à un financement solide des points de référence, et à l'augmentation des bénéfices pour l'environnement mondial. Ce changement devrait réduire les coûts pour les Entités d'exécution et relancer le partenariat sur le terrain.
- 2.4** Le réseau du FEM devrait redéfinir la participation des partenaires aux points de décision, en se concentrant sur les décisions du Conseil en matière de stratégies et politiques d'une part, et d'autre part sur les décisions prises au niveau des pays, coordonnées par les points focaux opérationnels. La reconstitution des ressources devrait inviter le Conseil, la Directrice Générale, et les partenaires du FEM à élaborer une vision nouvelle de partenariat durant FEM-6.
- 2.5** Le rôle des programmes et des cadres de programmation devrait être renforcé. Le Conseil devrait approuver les documents de programmation qui pourraient conduire à des propositions de projets soumis à l'approbation du DG, y compris la programmation au niveau des pays. Pour les projets traditionnels, les conditions d'approbation des idées doivent être réduites à des questions d'éligibilité; l'intégration au sein du programme de travail devrait être déléguée par le Conseil au DG, et doit être publiée selon la procédure d'approbation tacite. Si les idées ou propositions de projet soumises à l'approbation du DG, nécessitent plus de deux interactions entre le Secrétariat et une Entité d'exécution, les questions devraient être résolues dans le cadre d'ateliers de diagnostic.
- 2.6** Un nouveau modèle économique du FEM devrait comprendre une politique de participation publique mise à jour, une stratégie institutionnelle pour le programme de microfinancement, et un changement du rôle du Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) chargé de l'assurance qualité, pour passer de l'examen des projets à l'examen des programmes et des portefeuilles. L'appui du Programme des Nations Unies pour l'environnement au STAP doit reconnaître son indépendance fonctionnelle et apporter un appui administratif et logistique adéquat.

### CONSTATATION 3

**La logique d'intervention du FEM a un effet catalyseur et a réussi à réaliser un impact au fil du temps.**

Les problèmes liés au modèle économique du FEM ne doivent pas occulter les progrès considérables de la logique d'intervention du FEM, ou de la théorie du changement. Bien que le Fonds peut être qualifié de mécanisme lent qui encombre ses

projets de conditions souvent inutiles, les projets qui en découlent continuent d'offrir d'excellents résultats dépassant les normes internationales (les résultats de plus de 80% des projets jugés au moins comme modérément satisfaisants) qui apportent des preuves solides qui attestent des progrès vers la réalisation d'un impact, même si cela pourrait être accéléré. En outre, l'analyse contrefactuelle montre que de nombreux efforts soutenus par le FEM n'auraient pas eu lieu sans une contribution du rôle catalyseur du FEM; et s'ils devaient avoir lieu, ils auraient été plus lents ou non conformes aux normes internationales. Dans le cadre d'une étude approfondie de 18 projets d'atténuation du changement climatique, seulement 1 projet aurait été réalisé avec la même vitesse et qualité en l'absence de l'appui du FEM. Les 17 autres projets apportent la preuve du succès de l'effet catalyseur du FEM. Cette constatation rejoint les résultats d'autres évaluations du Bureau indépendant de l'évaluation.

La logique d'intervention du FEM n'a pas connu un succès uniquement à l'échelle nationale, mais également au niveau régional et mondial. Toutefois, les projets régionaux et mondiaux comprennent des défis supplémentaires pour réaliser un impact, c'est pourquoi des efforts supplémentaires devraient être déployés pour atteindre le même niveau d'efficacité et les adopter à plus grande échelle.

Bien que les interventions diffèrent par domaine d'intervention, et par objectif au sein des domaines d'intervention, elles ont néanmoins une logique d'intervention en commun. La preuve en a été fournie par le Bureau indépendant de l'évaluation à partir de la théorie de changement du FEM, qui se compose d'éléments qui se sont avérés maintes fois efficaces dans de nombreux projets appuyés par le FEM. Selon la question environnementale qui doit être traitée et les circonstances, les projets disposent d'un ensemble de mécanismes de partage des connaissances, de mécanismes institutionnels et de mise en œuvre qui répondent aux questions fondamentales, ainsi qu'aux problèmes de démonstration et d'investissement qui pourraient conduire à des progrès vers la réalisation d'un impact. Une analyse approfondie montre que seulement 7% des projets achevés n'ont aucune chance de conduire à une adoption à plus grande échelle des solutions ou de réaliser un impact environnemental direct. Si l'on doit tirer une conclusion, ce serait que le FEM devrait prendre plus de risques avec des gains potentiels plus élevés. Bien sûr, cela augmenterait également le nombre d'échecs; il convient de signaler qu'au niveau international, 25% est souvent considéré comme un taux acceptable pour des interventions et des programmes novateurs.

Prendre suffisamment de temps pour réaliser une adoption à plus grande échelle et un impact et obtenir la participation de partenaires clés, est essentiel. Cela se réalise grâce à des partenariats solides sur le terrain, à travers le cofinancement, et la poursuite des activités longtemps après que l'intervention appuyée par le FEM ait pris fin. Plusieurs processus conduisent à une adoption à plus grande échelle: notamment, la mise en place progressive de cycles vertueux de changement de comportement au sein de la société et de l'économie, encouragés par des actions du gouvernement, de la société civile, du secteur privé et des communautés locales pour réduire les menaces pesant sur l'environnement. Ces processus conduisent à leur tour au rétablissement lent mais incontestable de processus biophysiques qui favorisent la fourniture

à long terme de services écosystémiques, et traitent des problèmes spécifiques, y compris la perte de la diversité biologique ; le changement climatique ; les problèmes transfrontaliers comprenant les masses d'eau, les POP et les déchets ; ainsi que la dégradation des terres.

Le rôle de catalyseur du FEM est favorisé par son lien unique aux accords multilatéraux sur l'environnement pour lesquels il tient lieu de mécanisme de financement. Les pays qui sont signataires des conventions doivent intégrer les directives données au titre des conventions au sein de leurs stratégies, leurs politiques et priorités nationales ; le FEM fournit un financement à cet effet. Unique parmi les organisations internationales, le FEM dispose d'un mandat fort pour interagir avec les pays sur la manière dont les avantages pour l'environnement mondial pourraient être intégrés au sein des lois et règlements nationaux. Ceci est principalement démontré par la conformité de l'appui du FEM aux priorités nationales, ce qui est remarquable selon la Déclaration de Paris. Cependant, cette conformité est en partie plus évidente dans le texte que sur le terrain, puisque l'appropriation par les pays et leur rôle moteur continuent de montrer une possibilité d'amélioration. En cas d'appropriation par les pays, les résultats s'améliorent, et la vitesse de transformation et l'adoption à plus grande échelle augmentent également.

Les projets plurisectoriels sont de plus en plus considérés comme une réponse à des problèmes sur le terrain, qui exigent souvent pour leur règlement des efforts conjugués dans différents domaines d'intervention. Ils fournissent également un niveau de financement plus élevé qui pourrait accélérer le progrès vers la réalisation d'un impact, comme le démontre le travail du cinquième bilan global sur l'impact. Une analyse plus approfondie des projets plurisectoriels les plus récents montre que ceux-ci continuent de présenter les mêmes caractéristiques que les projets plurisectoriels plus anciens. Si la charge pesant sur les outils de contrôle et de suivi de ces projets était réduite, ils pourraient devenir la méthode future adoptée par le FEM, et les stratégies des domaines d'intervention pourraient se convertir en directives liées aux domaines d'intervention, tout en mettant l'accent sur les facteurs susceptibles de réaliser un impact, soit une logique d'intervention qui vise à éliminer les obstacles à l'adoption à plus grande échelle et qui représente un meilleur moyen d'établir des partenariats susceptibles de faire face à ces obstacles.

### RECOMMANDATION 3

**Pour optimiser les résultats, le modèle d'intervention du FEM doit être appliqué là où il est le plus nécessaire et doit être appuyé par un meilleur modèle économique.**

Le modèle d'intervention du FEM est réussi, mais il ne résout pas les problèmes mondiaux. Il s'agit en partie d'un problème lié au volume, et en partie de mettre davantage l'accent sur les problèmes les plus urgents de notre époque. Même si le volume ne change pas, la question de la concentration sur certains problèmes pourrait être améliorée et le modèle affiné.

Le changement de comportement est crucial pour le modèle d'intervention. En effet, le changement de comportement doit veiller à ce que les menaces qui pèsent sur l'environnement soient supprimées. Ce changement surviendra s'il est rentable pour les personnes qui doivent changer leur comportement, autrement dit si les changements leur sont bénéfiques aussi. Les avantages sociaux, économiques, et au niveau de l'égalité des sexes sont donc un moyen essentiel pour parvenir à un changement durable au niveau des interactions souvent désastreuses entre l'humanité et son environnement qui continue de se dégrader.

Le FEM a essayé d'améliorer ses partenariats avec la société civile (y compris les peuples autochtones) et le secteur privé, et d'intégrer les questions de parité hommes-femmes au sein de ses opérations par des changements au niveau de son modèle économique. Il a alloué des ressources au secteur privé (par le biais, par exemple, du Fonds pour la Terre) et aux communautés locales (à travers le programme de microfinancement), et a cherché des garanties au niveau des points de décision du FEM que les conditions de cofinancement et autres conditions seraient réunies. Il est temps de remettre ces éléments à leur place : autrement dit, au niveau du modèle d'intervention, de la programmation, de l'établissement des priorités et de l'analyse au niveau national. Le FEM devrait fournir un appui supplémentaire aux exercices nationaux et régionaux afin de garantir le renforcement des partenariats sur le terrain, ce qui permettra à son tour de faire des progrès plus rapides vers la réalisation d'un impact.

De nombreux développements encourageants peuvent être observés au sein de la société civile et du secteur privé en termes d'utilisation durable des ressources naturelles, de réduction de la pauvreté et de croissance verte. Cependant, de nombreux effets destructeurs des pratiques au sein de la société et du secteur privé se poursuivent sans relâche, et continuent de surpasser les développements encourageants. La vision du FEM pour l'an 2020 et les propositions d'une orientation stratégique durant FEM-6 prennent ces questions en considération. Il est essentiel donc d'aborder ces questions avec la société civile et le secteur privé au niveau des pays non seulement pour soutenir les développements positifs mais aussi pour faire face aux facteurs qui causent des dégâts à l'environnement.

Plutôt que d'étudier minutieusement les idées de projets afin de trouver des preuves attestant de la bonne concentration sur des problèmes environnementaux pour les résoudre- même si les vérifications doivent évidemment se poursuivre- le FEM devrait commencer à appuyer le partage des connaissances sur les nombreuses réussites et réalisations de son modèle d'intervention, qui a été développé avec ses partenaires, et qui devrait être plus largement partagé grâce à de nouveaux efforts en matière de gestion des connaissances. Le défi est de réorienter le partenariat, là où il fait preuve de plus d'efficacité : sur le terrain, plutôt qu'à Washington, DC.

Le cinquième bilan global propose de créer une communauté de pratique ouverte sur le modèle d'intervention du FEM ; cela pourrait être partagé avec ses nombreux partenaires et pourrait même conduire à de meilleures pratiques. Le défi est d'accélérer la réalisation d'un impact. Le travail du Bureau sur l'impact fournit des preuves sur ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait encore être amélioré. Le travail du Bureau sur

l'impact constate que les projets qui comprennent des initiatives soutenant l'adoption à plus grande échelle après la fin du projet-et cela implique aussi les principales parties prenantes -sont les plus efficaces pour accélérer la réalisation d'un impact. La façon d'intégrer cela dans la conception et la mise en œuvre des projets pourrait être l'un des premiers sujets abordés par cette communauté de pratique.

Cela conduit aux recommandations spécifiques suivantes qui privilégient de meilleurs choix stratégiques et une action plus rapide pour réaliser un impact à long terme.

- 3.1** Les choix stratégiques et les efforts visant à accélérer l'adoption à plus grande échelle doivent constituer l'une des priorités importantes des programmes à l'échelle nationale et régionale. La participation des parties prenantes est un élément clé.
- 3.2** Le FEM devrait encourager les pays à prendre en compte la participation des organisations de la société civile et du secteur privé lors de l'établissement des priorités et de l'identification du portefeuille pour FEM-6.
- 3.3** Les approches des domaines d'intervention et des domaines d'intervention multiples doivent tenir compte de la manière d'obtenir la participation de la société civile et du secteur privé dans des domaines où les pratiques actuelles sont à l'origine des conséquences les plus graves sur l'environnement.
- 3.4** Le rôle stratégique de la STAP au sein du FEM devrait être renforcé, tout en mettant davantage l'accent sur le traitement des problèmes liés à la fois aux sciences naturelles et sociales; la recherche ciblée devrait être relancée et l'attention doit être portée sur les leçons tirées des portefeuilles de plus en plus grands des projets achevés.
- 3.5** Le Comité directeur du Programme de microfinancement devrait être relancé et renforcé, si nécessaire. Il devrait collaborer avec le Programme des Nations Unies pour le développement et le Secrétariat pour garantir le caractère institutionnel du programme et donner une orientation stratégique future au programme et à ses modalités.
- 3.6** Le FEM devrait adopter un plan d'action pour la mise en œuvre de la politique du FEM en matière d'intégration de l'égalité entre les sexes, en prenant en considération les résultats du cinquième bilan global.
- 3.7** Une stratégie intégrée de la gestion des connaissances et du renforcement des capacités devrait appuyer cela. De nouveaux moyens de partage des connaissances, telle qu'une communauté de pratique constituée des promoteurs de projets sur l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre pour réaliser un impact à long terme, doivent être explorés avec un financement suffisant et des ressources adéquates, tout en tirant des leçons des succès obtenus tel que le réseau IW:Learn.









Fonds pour l'environnement mondial  
Bureau indépendant de l'évaluation  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
USA

[www.gefio.org](http://www.gefio.org)