

EXAMEN INDEPENDANT PAR LE GEI DU CADRE DE GESTION DES RÉSULTATS DU FVC*

Contexte et objectifs

Lors de sa cinquième réunion en 2013, le Conseil d'administration du Fonds vert pour le climat (FVC) a décidé que le Cadre de gestion des résultats (CGR) du Fonds devrait permettre un suivi et une évaluation efficaces des produits, des résultats et des impacts des investissements et du portefeuille du Fonds, ainsi que de l'efficacité organisationnelle et opérationnelle de celui-ci.

Selon cette décision, le CGR devrait comprendre des indicateurs et des systèmes mesurables, transparents, efficaces et efficaces pour appuyer les opérations du Fonds, y compris la façon dont le FVC tient compte des avantages connexes du développement économique, social et environnemental et de la sensibilité aux questions de genre. Le Conseil a également décidé que les enseignements tirés de l'expérience devraient être pris en compte dans la conception, les critères de financement et la mise en œuvre des activités du FVC.

Lors de sa dix-neuvième réunion, le Conseil d'administration du FVC a demandé au GEI de procéder à un examen du CGR du Fonds qui permettrait de :

1. Évaluer la conception, la mise en œuvre et l'utilité du CGR.
2. Élaborer des recommandations fondées sur les constatations pour aider à éclairer la gestion adaptative subséquente.

Conclusions de l'examen du GEI

L'examen a permis d'identifier d'importants points forts du CGR.

Premièrement, l'examen a révélé que le CGR aide les pays à axer leurs propositions de projets sur les domaines de résultats que le FVC récompense. Le CGR a aidé à communiquer aux intervenants l'importance de se concentrer également sur les deux secteurs du portefeuille du FVC qui sont mandatés : l'adaptation et l'atténuation. Au sein du Fonds, le CGR traite de ces deux cadres thématiques.

* L'examen du CGR par le GEI a été soumis au Conseil d'administration du FVC lors de sa vingt-et-unième réunion.



Deuxièmement, le CGR présente un menu flexible de 43 indicateurs de base, d'impact et de résultats correspondant aux domaines de résultats du Fonds. Pour les projets du FVC ciblant un thème, le nombre de projets d'indicateurs requis inclus dans leur rapport était susceptible de se situer entre 4 et 6 indicateurs. Le CGR n'identifie ni ne prescrit d'indicateurs de rendement, car il est destiné à être utilisé avec souplesse par les entités accréditées (EA).

Malgré ces forces, il y a plusieurs domaines où le CGR nécessite plus de travail et représente des occasions manquées pour le moment.

Premièrement, bien que le CGR et les cadres de mesure du rendement (CMR) présentent un menu souple, il n'y a pas de définition et une absence critique de protocoles quant à ces indicateurs, sur la façon dont ceux-ci doivent être mesurés, par qui, avec quelle fréquence et comment. Les deux « indicateurs » qui devraient guider l'objectif de changement de paradigme du FVC sont des descriptions des objectifs et non des indicateurs. Ce manque de définitions a entraîné de la confusion et un manque d'uniformité dans l'orientation des intervenants.

Constats (suite)

De plus, étant donné les lacunes des modèles logiques sous-jacents, le **CGR ne fournit pas suffisamment d'orientation** sur la façon dont, à long terme, les résultats des projets devraient contribuer au changement de paradigme. En particulier, **les modèles logiques omettent les conditions habilitantes essentielles et ne tiennent pas compte de la force globale et des contributions potentielles** du secteur privé.

Deuxièmement, le **CGR manque de clarté dans certains de ses concepts clés**. Dans le domaine de l'adaptation, les orientations fournies par le CGR ne font pas clairement la distinction entre les activités résilientes au climat et les travaux de développement réguliers, ni ne montrent de liens clairs entre ces activités. Le manque de cohérence interne des modèles a affecté la qualité des propositions de projets. Plus des **deux tiers des propositions de financement approuvées par le FVC ne définissaient pas clairement les liens de causalité qui montrent comment les activités mènent aux effets du changement climatique**.

Troisièmement, le **CGR a joué un rôle marginal dans les décisions** du Secrétariat et des intervenants. L'équipe auteur du rapport a constaté que les propositions tendent à être beaucoup plus conformes à l'énoncé des indicateurs pour les autres cadres approuvés par le Conseil, plus particulièrement le Cadre d'investissement, le Cadre de surveillance et de responsabilisation et le Cadre de gestion du risque.

La plupart des spécialistes du Secrétariat n'utilisent le CGR que pour classer les domaines d'impact et de résultats. Toutefois, **il n'existe pas de méthode unique et cohérente de gestion et de méthode uniforme pour le personnel du Fonds en ce qui concerne la gestion de ses placements en vue d'obtenir des**

résultats, malgré la reconnaissance de l'importance des résultats.

En outre, la structure et le processus actuels **n'incitent pas à incorporer des cadres d'une gestion axée sur les résultats à un stade précoce**, car différentes divisions du FVC sont responsables de l'approbation, de la mise en œuvre efficace et de la gestion des résultats des projets.

Quatrièmement, bien que le CGR réaffirme que l'appropriation par les pays est un principe essentiel pour les opérations du Fonds, le **FVC ne donne pas d'indications sur le rôle des autorités nationales désignées (AND) au-delà de l'octroi de lettres de non-objection**.

Il s'agit là d'un oubli important, car les AND sont essentielles pour s'assurer que les pays s'approprient les résultats des investissements du FVC et sont donc d'importants utilisateurs des résultats des projets financés par ce dernier. Par conséquent, le FVC manque l'occasion d'améliorer la coordination, la gestion, la communication et l'utilisation des résultats. En outre, les **systèmes actuels du FVC pour la communication des résultats des projets court-circuitent complètement les systèmes et capacités nationaux de suivi et d'évaluation**.

Cela empêche le FVC d'utiliser des chiffres nationaux qui pourraient aider et renforcer la communication des résultats. De plus, ces systèmes nationaux sont potentiellement d'importants canaux pour diffuser les réalisations du FVC et pour faire l'objet de rapports nationaux sur les engagements en matière de changement climatique. De plus, ces systèmes nationaux pourraient contribuer à faire en sorte que bon nombre des processus mis en place dans le cadre des projets du FVC durent au-delà de la durée de vie des projets individuels.



Mission du GEI à Kigali, Rwanda. Juillet 2018

Cinquièmement, une grande partie des projets du FVC examinés n'ont pas fait l'objet de dispositions suffisantes pour assurer la crédibilité des rapports sur les résultats. Cela a d'importantes répercussions sur la réputation et la crédibilité du FVC. L'équipe chargée de l'examen a constaté qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de directives suffisantes pour faire la distinction entre les investissements dans l'adaptation et l'atténuation dans les projets intersectoriels. Si ce critère n'est pas défini, le Fonds ne sera pas en mesure de suivre et de rendre compte de façon fiable de la mesure dans laquelle il respecte son engagement de répartir également ses fonds entre l'adaptation et l'atténuation.

Le Fonds fait également face à un risque important sur le fond et, en fin de compte, à un risque pour sa réputation : **quarante pour cent** de ses investissements (équivalant à 1 363 millions d'USD) ne disposent pas à ce jour d'indicateurs qui rendent compte des impacts que les projets du FVC prévoient autrement. L'examen a également révélé que la *moitié* des projets approuvés dans le cadre du FVC ne prévoient pas recueillir de données de référence et que 70 % des projets n'ont pas suffisamment planifié et budgétisé le suivi et l'évaluation pour informer leurs cibles de façon crédible.

Ce problème est encore plus important pour la mesure et la communication des indicateurs liés aux critères d'investissement du FVC, où il existe un **risque élevé de biais et de surestimation des résultats des investissements du cadre**. Il est important de rendre compte à la fois des résultats « prévus » et « réels », et le FVC doit l'adopter comme pratique courante. Cela permettra également de s'assurer que le FVC ouvre la voie à l'établissement de pratiques exemplaires dans le monde du changement climatique.

Sixièmement, le Secrétariat du FVC a commencé à mettre au point un système d'établissement de rapports et de suivi pour les aspects spécifiques au sexe du portefeuille du Fonds. Cependant, au-delà de la conception de rapports sensibles au genre, **les éléments clés élaborés jusqu'à présent, tels que la politique de genre du FVC, la boîte à outils sur le genre et les plans d'action sur le genre, ne sont pas intégrés dans le CGR Du FVC**. Il est nécessaire d'intégrer davantage ces outils dans le cadre de mesure du rendement et le cadre de surveillance

et de responsabilisation, qui guident la conception des projets et l'établissement des rapports.

Le Fonds doit également mettre en place un système de stockage et de récupération des données de surveillance qui soit pratique, crédible et solide. Si ces lacunes ne sont pas comblées à court terme, il est probable qu'elles seront amplifiées à mesure que le portefeuille augmentera, ce qui empêchera le Fonds de rendre compte des résultats d'une grande partie de ses activités.

Recommandations issues de l'examen du GEI

L'examen du GEI recommande que le Secrétariat :

- **Élabore des théories du changement** pour des domaines thématiques clés et les intègre rapidement dans les propositions de projet.
- **Mette à jour le CMR**, comble les lacunes et élabore des protocoles qui fournissent des conseils sur les indicateurs qui peuvent et doivent être mesurés, qui, quand et comment.
- **Harmonise les concepts et indicateurs critiques** essentiels et élabore des normes et des méthodes pour les nouveaux indicateurs des projets d'atténuation et d'adaptation en collaborant avec d'autres organismes et intervenants clés.
- **Élabore un système de gestion de portefeuille transparent sur Internet** qui permet aux différentes parties prenantes de visualiser en temps réel les informations relatives aux projets et les progrès réalisés.
- **Élabore un guide technique** qui intègre de façon cohérente et claire toutes les décisions et politiques pertinentes du Conseil relatives à la gestion des résultats.
- **S'occupe des rôles et des responsabilités** des entités accréditées et des entités chargées de la mise en œuvre dans le cadre de ses efforts pour élaborer un système de gestion des risques.
- **Clarifie la distinction** dans les rôles entre les entités accréditées et les entités chargées de la mise en œuvre.
- **Amorce un dialogue** avec les AND, les EA et les autres intervenants afin de définir le rôle approprié des AND tout au long du projet.
- **Clarifie les rôles et les responsabilités** à l'interne et s'assure que la préparation du projet comprend la **conception et la budgétisation du suivi et de l'évaluation**.

Recommandations (suite)

- Révise ses indicateurs sur l'égalité des sexes afin de traiter plus complètement d'autres **aspects de l'inclusion sociale** et les intègre dans le CGR.
- Clarifie les priorités du Fonds en matière d'impact et de résultats liés au genre et à l'inclusion sociale, en particulier en ce qui concerne l'atténuation.

L'examen recommande également que le GEI :

- Prépare des directives pour l'évaluation des projets et procède **régulièrement à des examens de l'évaluabilité** afin de déterminer dans quelle mesure les projets sont susceptibles de rendre compte de façon crédible de leurs impacts.
- Effectue un **examen indépendant du processus d'accréditation** qui examine l'évaluabilité et la probabilité de rapports crédibles sur les projets approuvés.



Mission de l'UEI à Quang Ngai, Viet Nam. Juillet 2018

Contactez le GEI :

Groupe d'évaluation indépendante

Fonds vert pour le climat

175, Art center-daero, Yeonsu-gu,

Incheon 22004, République de Corée

(+82) 032-458-6428 ieu@gcfund.org ieu.greenclimate.fund

Boîte : Méthodes

L'examen s'est déroulé de mars à août 2018. Un examen documentaire et une analyse des documents clés ont été entrepris afin de fournir de l'information sur les éléments du CGR du FVC et sur les cadres correspondants de mesure du rendement.

L'examen s'est également appuyé sur un examen de l'expérience internationale, qui a permis d'identifier les principales difficultés rencontrées par d'autres organisations internationales dans la conception de la gestion des résultats.

L'équipe d'examen a également consulté plus de 100 intervenants au moyen d'entrevues avec des informateurs clés et de discussions de groupes de discussion, notamment avec le personnel du Secrétariat du FVC, des AND et des EA.

En outre, l'équipe a effectué une analyse de portefeuille des projets approuvés du FVC et analysé les rapports d'étape annuels disponibles soumis au secrétariat du FVC. Il s'est également appuyé sur un autre examen de portefeuille effectué par le GEI, qui s'est penché sur la qualité à l'entrée des propositions du FVC.

L'équipe d'examen a également entrepris trois missions d'évaluation de pays – au Kenya, au Rwanda et au Viet Nam – afin de recueillir des données d'expérience et des informations de première main sur les processus et les capacités liées à la mise en œuvre du CGR aux niveaux régional, national et local.



FONDS VERT
POUR LE
CLIMAT

Groupe
d'Évaluation
Indépendante

