

ÉVALUATION RAPIDE ET INDÉPENDANTE DE LA MODALITÉ DE DEMANDE PROPOSITION DU GREEN CLIMATE FUND

INTRODUCTION

Une demande de proposition (RFP) est un document commercial annonçant un projet et sollicitant des offres ou des réponses d'entités qualifiées pour le mener à bien. Il s'agit d'une méthode couramment utilisée par les entités du secteur public et du secteur privé. Le Conseil d'administration du *Green Climate Fund* (GCF) a approuvé quatre RFPs à ce jour:

- Programme pilote pour l'accès direct amélioré (EDA) (décision B.10/04 de juillet 2015)
- Programme pilote pour soutenir les micros, petites et moyennes entreprises (MSME) (décision B.10/11 de juillet 2015)
- Programme pilote pour la mobilisation des fonds à l'échelle (MFS) (décision B.10/11 de juillet 2015)
- Programme pilote pour le paiement basé sur les résultats de REDD+ (REDD+ RBP) (décision B.18/07 d'octobre 2017)

Le conseil d'administration a demandé une cinquième RFP pour soutenir les incubateurs et accélérateurs de technologies climatiques lors du B.18 (en oct. 2017), mais elle n'a pas été lancée.

À PROPOS DE L'ÉVALUATION RAPIDE¹

Cette évaluation vise à informer le Conseil d'administration du GCF de l'efficacité des quatre RFPs. Elle couvre les processus des RFPs depuis l'approbation des premières RFPs en juillet 2015 jusqu'à la fin mars 2021. L'évaluation se concentre sur les domaines suivants:

- Pertinence des RFPs par rapport à la stratégie du GCF et aux besoins des pays
- Efficacité de la mise en œuvre des RFPs
- Valeur ajoutée des RFPs en tant que modalité d'accès au GCF
- Leçons à tirer pour les futures RFPs et autres modalités d'accès au GCF

L'évaluation rapide n'évalue pas les sujets abordés par ces RFPs.

LA RFP DU GCF

En mai 2021, 18 projets ont été approuvés par le biais de ces RFPs, pour un total de 850 millions de dollars d'investissements du GCF. Cela représente 61 % du financement disponible pour les RFPs et 10 % du nombre total de projets approuvés par le GCF jusqu'à présent.

¹ Unité indépendante d'évaluation (2021). *Évaluation rapide indépendante de la modalité de demande de propositions du Fonds vert pour le climat. Rapport d'évaluation n° 11 (juin). Songdo, Corée du Sud : Unité indépendante d'évaluation, Green Climate Fund.*



Tableau 1. RFPs du GCF (mai 2021)

TYPE DE RFP	Focus	BUDGET ALLOUÉ	PROJETS APPROUVÉS / USD APPROUVÉS
EDA	Renforcement de la décentralisation de la prise de décision en matière de financement et de projets au niveau national ou régional	200 millions USD	2 projets / 30 millions USD
MSME	Soutenir les MSME pour relever les défis de l'atténuation et de l'adaptation	200 millions USD (plus tard limité à 100 millions)	3 projets / 60 millions USD
MFS	Débloquer le financement privé dans les pays en développement	500 millions USD	5 projets / 263.4 millions USD
REDD+ RBP	Rendre opérationnels les paiements REDD+ basés sur les résultats et tester leurs éléments procéduraux et techniques	500 millions USD	8 projets / 496.7 millions USD

PRINCIPALES CONCLUSIONS

1. Pertinence

Chaque RFP est pertinente pour la planification stratégique et le mandat du GCF et répond aux priorités et aux mandats de l'instrument directeur, du plan stratégique initial, du plan stratégique actualisé et de la CCNUCC. Bien que l'objectif des RFPs reste flou, il est généralement compris comme un moyen de remplir le mandat du GCF en concentrant les opérations et en attirant des partenaires pour répondre à un sujet particulier. Les objectifs des RFPs sont adaptés aux besoins des pays, et la conception des projets reconnaît et examine à la fois l'appropriation par les pays et les besoins des bénéficiaires. Les possibilités d'apprentissage ont été limitées en raison de la mise en œuvre restreinte du projet.

2. Mise en œuvre

En termes d'**efficacité**, les quatre RFPs différaient grandement quant à leur processus de mise en œuvre et les ressources allouées par le Secrétariat pour leur mise en œuvre.

Les termes de référence (TOR) de trois des quatre RFP ne fournissaient pas d'informations claires et suffisantes aux promoteurs pour garantir un processus transparent et prévisible.

Le cycle de projet pour toutes les RFPs (à l'exception du programme REDD+ RBP) est semblable au processus normal d'approbation des projets, mais comporte des exigences supplémentaires. En moyenne, la durée du processus d'évaluation des projets est similaire à celle du processus régulier. Seule une petite proportion des notes conceptuelles soumises a été approuvée.

L'**efficacité** de chaque RFP varie (Tableau 2) et a été affectée non seulement par le cycle du projet, mais aussi par le manque d'incitations et les contraintes d'accréditation. Le groupe consultatif technique indépendant (iTAP) et le Secrétariat n'étaient pas équipés pour évaluer les caractéristiques spécifiques des RFP (bien qu'il y ait plus de clarté pour la RFP REDD+ RBP).

Tableau 2. Engagements et décaissements des RFPs

RFP	% ENGAGÉS	% DES FONDS ENGAGÉS DÉCAISSÉS
EDA	15%	42%
MFS	53%	6%
MSME	30%	43%
REDD+ RBP	99%	57%

Source: données iPMS de mars 2021, analysées par le DataLab de l'IEU

Le portefeuille actuel de projets sélectionnés par le biais des RFPs intègre la plupart des caractéristiques clés établies dans leurs termes de référence et a amélioré le ciblage pertinent pour le mandat du GCF, mais certaines lacunes subsistent dans la réalisation des objectifs des RFPs.

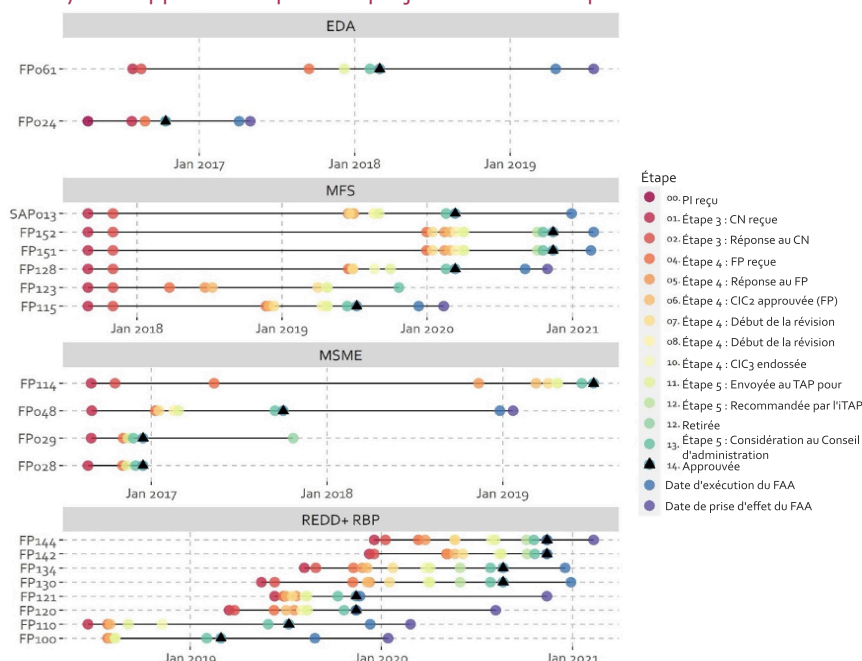
3. Valeur ajoutée

Accessibilité du GCF: aucune des AEs dont les projets ont été approuvés par le biais des RFPs n'est nouvelle au GCF, et la plupart d'entre elles avaient déjà été accréditées ou étaient déjà en cours d'accréditation par le GCF. Les RFPs n'ont pas pris en compte la nécessité de mettre en place des incitations pour attirer de nouvelles entités. Les RFP n'ont pas permis d'améliorer l'accès des petits États insulaires en développement (SIDS), puisque seules deux propositions de financement ont été approuvées dans les SIDS.

Appropriation par le pays: Cet élément est reconnu par deux des RFPs du GCF (EDA et REDD+ RBP) mais est appliqué comme un critère d'investissement par toutes les RFPs.

Cohérence et complémentarité: Le fait que la plupart des RFPs suivent les mêmes processus que le reste des propositions du GCF les aide à s'intégrer correctement dans le processus, mais cela ne fournit pas la flexibilité

Figure 1. Horodatage du cycle d'approbation pour les projets relevant de quatre RFPs



Source: données iPMS de mars 2021, analysées par le DataLab de l'IEU

qui serait nécessaire pour certaines RFPs, par exemple lorsqu'il s'agit de sous-projets qui ne peuvent pas être définis au stade de la proposition de financement. La cohérence au niveau national est adéquate, à l'instar d'autres projets du GCF. La cohérence avec d'autres initiatives couvrant des sujets similaires a été mitigée. Les RFPs n'ont pas de valeur ajoutée spécifique sur les approches de genre car l'exigence est également de se conformer à la politique de genre, comme pour les autres projets du GCF. Deux RFPs (EDA et MSME) qui touchent directement les parties prenantes locales mettent l'accent sur les exigences en matière de genre.

4. Leçons tirées de l'expérience de la RFP du GCF

La gestion des connaissances et les mécanismes d'apprentissage institutionnel à partir des examens menés par le Secrétariat ne sont pas complets, et les enseignements de ces processus ne sont pas identifiés. Grâce à des évaluations récentes, l'IEU a identifié des utilisations potentielles des RFPs dans différents domaines thématiques, tels que les SIDS et le secteur privé. Il est possible de tirer des enseignements des RFP en ce qui concerne la conception, la capacité, la prévisibilité, la stratégie de sortie, la communication et l'engagement, qui pourraient s'appliquer à l'ensemble du GCF.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

1. Les RFPs **ne répondent pas aux lacunes** du modèle commercial du GCF. Leur mise en œuvre n'a pas réussi à rendre le GCF plus accessible aux entités nationales ni au secteur privé.
2. Les RFPs **n'ont pas encouragé** les promoteurs en ce qui concerne le cycle de projet ou l'accréditation. Elles n'ont pas offert d'options accélérées aux nouvelles entités cherchant à accéder au GCF par le biais de RFP.
3. Il **n'existe pas de modalité ni de mécanisme propre aux RFP** établi au sein du GCF, mais plutôt quatre RFPs individuels. Les RFPs en tant que modalité ou mécanisme n'avaient pas d'objectifs clairs. Ni le Conseil d'administration ni le Secrétariat n'ont fourni d'orientations sur la manière de les entreprendre ou d'en tirer des enseignements.
4. Bien que les sujets abordés par les RFPs n'aient pas été sélectionnés de manière systématique, **les thématiques des quatre RFPs sont pertinentes** pour le mandat du GCF et les besoins des pays. Chaque projet sélectionné répond à l'appropriation par le pays, aux besoins des bénéficiaires, ainsi qu'au mandat et aux politiques du GCF. Les RFPs sont un outil permettant de générer des projets ciblés, mais elles n'ont pas été utilisées efficacement.
5. Les opérations des RFPs **ne traduisent pas les bonnes pratiques disponibles**, ce qui nuit à l'efficacité des processus.
6. L'**objectif (implicite)** des RFPs de contribuer à combler les lacunes présentes dans le paysage du financement climatique **n'est pas pleinement atteint**. Il n'y a pas de lien clair entre les RFPs lancées et l'analyse des lacunes du portefeuille réalisée lors de la mobilisation initiale des ressources du GCF.
7. Les ressources humaines et financières mobilisées pour l'élaboration et la mise en œuvre des RFPs

sont insuffisantes et inégales, seulement quelques employés étant à temps partiel et disponibles pour soutenir ces processus et aucune équipe centrale pour les coordonner.

8. Le faible nombre de projets approuvés par le biais des RFPs **limite les impacts potentiels** du GCF dans les zones sélectionnées par les RFPs. Les possibilités d'apprentissage de la mise en œuvre des RFPs sont limitées par le manque de connaissances spécifiques et de gestion des résultats.
9. À ce jour, les RFPs **n'ont pas obtenu de résultats significatifs** en raison de la taille limitée du portefeuille actuel et du stade précoce des projets. Les succès des RFPs seront largement limités à celles de chaque projet individuel.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Sur le plan du processus à court terme

1. Le GCF devrait continuer à considérer les RFPs comme un outil permettant de générer des projets/programmes ciblés et de concentrer les investissements sur des thèmes spécifiques. Cela nécessiterait une définition claire de la finalité et des objectifs des RFPs en tant que modalité, ainsi qu'une compréhension commune des limites du processus des RFPs.
2. Le GCF devrait suivre une approche transparente et stratégique pour identifier les sujets et thèmes des futures RFPs. La sélection des sujets devrait suivre une approche fondée sur des preuves qui pourrait inclure des analyses des lacunes du portefeuille, des parties prenantes, de marché et des prévisions de performance du portefeuille.
3. Le Secrétariat du GCF devrait envisager de concevoir un processus normalisé de RFPs basé sur de bonnes pratiques universellement reconnues et une théorie du changement avec des hypothèses bien définies. Le GCF devrait améliorer la prévisibilité, la transparence et la cohérence des RFPs et de leurs processus, et encourager la participation des bons acteurs aux RFPs.

Sur le plan de la modalité à moyen terme

4. Le GCF devrait envisager d'établir les RFPs comme une modalité institutionnelle. Lors de l'établissement de la modalité des RFPs, le Secrétariat du GCF devrait fournir des directives internes pour préparer les RFPs.
5. Le Secrétariat du GCF devrait identifier une structure interne pour coordonner, examiner et évaluer de

manière centralisée la conception et la mise en œuvre des RFPs.

Sur le plan stratégique à long terme

6. Le GCF devrait évaluer et clarifier l'objectif et l'utilisation des RFPs par rapport à son modèle d'entreprise. Cela permettrait de clarifier les hypothèses prédominantes concernant la modalité.
7. Le GCF devrait utiliser les RFPs pour souligner son pouvoir de rassemblement dans l'espace de financement pour le climat en concentrant l'attention sur des sujets et des thèmes particuliers et en mettant en avant ses principes de complémentarité et de cohérence.
8. Les RFPs devraient améliorer le modèle commercial du GCF en incitant les promoteurs de projets à se manifester pour participer aux RFPs et accroître l'efficacité de cette modalité. Ces incitations peuvent inclure un soutien technique, la simplification du processus d'accréditation, l'alignement des examens du Secrétariat et de l'iTAP, et l'accélération du processus.

MÉTHODES

L'évaluation rapide a recouru à une approche à méthodes mixtes pour collecter et analyser des informations provenant de sources multiples en un court laps de temps. Les entretiens ont été conçus pour être inclusifs et stratégiques.

La collecte des données a inclus:

- Un examen approfondi des documents
- Un examen des évaluations précédentes de l'IEU
- Des données sur le portefeuille et les filières du GCF
- Des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion, et des échanges par courriel
- Enquête sur les bonnes pratiques en matière de RFP
- Un sondage en ligne

Les données ont été analysées en utilisant différentes approches telles que:

- L'analyse de portefeuille
 - La triangulation des données provenant de différentes sources
 - Des analyses approfondies de chacune des RFPs, en examinant comment chaque RFP a été élaboré et mis en œuvre pour obtenir les résultats escomptés
- Aucune visite de terrain n'a été effectuée en raison des restrictions de voyage imposées par la COVID-19, mais plusieurs équipes de projet ont été interrogées de manière approfondie.

CONTACTER L'IEU

Unité Indépendante d'Évaluation
Green Climate Fund
175, Art center-daero, Yeonsu-gu
Incheon 22004
République de Corée

☎ (+82) 032-458-6450
✉ ieu@gcfund.org
🌐 ieu.greenclimate.fund



GREEN
CLIMATE
FUND

Independent
Evaluation
Unit

