



fem FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL
INVESTIR DANS NOTRE PLANÈTE

FEM/C.55/Inf.09
19 novembre 2018

55^e réunion du Conseil du FEM
18 –20 décembre 2018
Washington

Mesures concrètes pour améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches au sein du réseau du FEM

Table des matières

Contexte.....	2
Mesures à prendre pour mieux comprendre le rôle du FEM et le programme d'action de FEM-7.....	3
Coopération à l'élaboration et à l'exécution des projets	6
Travailler efficacement dans un réseau élargi.....	11
Faire mieux connaître la contribution financière du FEM à une activité ; communication stratégique	14
Conclusions	15
Encadré 1 : Rôle des points focaux techniques.....	7
Encadré 2 : Mesures à prendre par le Secrétariat.....	10
Annexe 1 : Politiques, directives et priorités stratégiques du FEM – Liste de référence	13
Annexe 2 : Directeurs de projet des Agences du FEM (fiche de référence).....	15
Annexe 3 : Rôle des points focaux du FEM.....	18

Contexte

1. À sa cinquante-quatrième réunion tenue en juin 2018, le Conseil a approuvé les recommandations pratiques des participants à la septième reconstitution de la Caisse du FEM (FEM-7), notamment celle tendant à ce que le Secrétariat définisse des normes opérationnelles « *adaptées aux besoins afin d'améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches* » entre les Agences et le Secrétariat, pour « *améliorer le respect du principe de responsabilité, la transparence et l'efficacité* ». La date butoir était fixée à l'automne 2018.
2. Le Conseil a formulé cette recommandation compte tenu du fait qu'il subsiste un certain nombre de problèmes de coordination et d'ordonnancement des tâches qu'il est possible de résoudre. Ces questions ont été recensées et examinées dans différents contextes, notamment :
 - a. Dialogues avec les pays et les parties prenantes, dans le cadre des ateliers de dialogue national, des réunions de groupes de pays et des ateliers de coordination élargie organisés par le Secrétariat dans le cadre du Programme d'aide aux pays du FEM
 - b. Réunions et séminaires de réflexion périodiques du Secrétariat et des Agences du FEM.

- c. Analyse et conclusions du sixième bilan mondial effectué par le Bureau indépendant de l'évaluation¹
 - d. Poursuite du dialogue et enseignements tirés de l'expérience acquise dans le cadre des programmes et opérations réguliers du FEM
3. Ces dialogues, évaluations et données d'expérience soulignent l'importance d'une bonne coordination des opérations entre les trois principaux partenaires du réseau : les Agences du FEM, le Secrétariat et les pays participants (notamment les pays bénéficiaires). On trouvera ci-après un résumé des problèmes recensés et des mesures à prendre pour améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches, l'accent étant mis sur ces trois principaux partenaires.
 4. L'objet n'est pas ici de définir de nouvelles règles ou exigences mais de mettre l'accent sur les questions pratiques et les moyens d'atteindre l'objectif commun visé, conformément aux politiques et procédures en place et dans le prolongement des mesures déjà prises à cette fin.

Mesures à prendre pour mieux comprendre le rôle du FEM et le programme d'action de FEM-7

5. L'expérience montre que l'échange d'informations entre les principaux partenaires du FEM pose plusieurs problèmes. Les principaux partenaires et parties prenantes² ne comprennent pas toujours bien le rôle du FEM ni en quoi consistent ses activités de programmation et son programme d'action. En outre, ils ne savent pas toujours exactement quels sont leur rôle et leurs responsabilités, ou bien ils comprennent mal ce qu'on attend d'eux.
6. Un exemple important est la conception erronée du rôle des points focaux techniques (PFT) du FEM et des relations entre eux, les Agences et le Secrétariat. Les PFT sont les principaux points de contact et les représentants des gouvernements pour diverses activités du FEM³. Ils sont chargés d'assurer la coordination au sein de leur propre gouvernement dans le cadre de ce travail, et de collaborer directement avec les Agences et les autres acteurs concernés pour la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des projets financés par le FEM dans leur pays. Ils jouent également un rôle clé, au nom de

¹ Sixième bilan global, section intitulée Engagement des partenaires : constatations, conclusions et recommandations des évaluations indépendantes.

² Il s'agit des partenaires et acteurs suivants : responsables gouvernementaux (points focaux des opérations du FEM, fonctionnaires des ministères autres que les ministères de l'Environnement) ; nouveaux membres du personnel des Agences ; bénéficiaires des projets ; et membres de la société civile (appartenant ou non au réseau des OSC du FEM).

³ Certains pays désignent un point focal technique et un point focal politique (PFP) qui intervient auprès des responsables politiques afin de renforcer la collaboration avec le FEM aux différents échelons du gouvernement.

leur gouvernement, en veillant à ce que les opérations du FEM correspondent aux stratégies et objectifs environnementaux de leur pays.

7. Et pourtant, les PFT ne comprennent pas toujours pleinement leur rôle. En outre, ils indiquent que leurs homologues au sein des Agences les tiennent souvent à l'écart des consultations concernant leurs responsabilités ou bien leur donnent des informations incorrectes ou contradictoires. Par ailleurs, le Secrétariat du FEM ne peut matériellement pas participer à tous les échanges. Cela pose donc des problèmes de coordination et d'ordonnancement des tâches, que ce soit au niveau du dialogue et de la collaboration stratégiques (cette section) ou des tâches aussi essentielles que la conception, l'élaboration et la mise en œuvre (section suivante).
8. D'autres malentendus courants sur les politiques fondamentales du FEM à respecter concernent notamment le cofinancement, l'instruction des dossiers de projet, la participation des acteurs concernés et l'égalité des sexes. Il y a aussi souvent des questions sur la manière dont les trois grands partenaires mènent les projets à bien, et sur les droits et obligations liés aux projets que le FEM finance. Les obstacles à surmonter sont de taille pour les gouvernements et leurs PFT en particulier, qui peuvent être plus éloignés du dialogue stratégique et n'être pas tenus au courant des travaux de programmation et d'élaboration des politiques.
9. Ces problèmes peuvent empêcher une instruction efficace et rapide des projets, voire même la bonne exécution de la mission et du mandat.
10. Le Secrétariat et les autres partenaires ont pris diverses mesures pour régler ces problèmes et aider à mieux comprendre le rôle du FEM et le programme d'action de FEM-7⁴. En outre, il y aura inévitablement une courbe d'apprentissage durant ce processus, en particulier pour les nouveaux venus. Il est cependant possible de prendre certaines mesures concrètes pour renforcer ces efforts et améliorer ainsi la coordination et l'ordonnancement des tâches, notamment :
 - a. **Partage de l'information dans le cadre du Programme d'aide aux pays et sur le site web du FEM** : comme il l'a fait pour FEM-5 et FEM-6, le Secrétariat communiquera des informations faciles à comprendre sur la programmation de FEM-7 et son programme d'action, lors des réunions et ateliers de dialogues organisés dans le cadre du [Programme d'aide aux pays](#), et sur le site web extérieur du FEM (www.thegef.org). Ces informations porteront notamment sur les questions suivantes : stratégies de programmation et politiques et consignes

⁴ Mesures actuellement mises en place, entre autres : diffusion d'informations détaillées et à jour sur le site web du FEM ; ateliers de dialogue élargi et initiatives de renforcement des capacités pour aider à mieux comprendre le rôle du FEM et appuyer la programmation et les opérations dans le cadre du Programme d'aide aux pays ; diffusion en direct sur Internet de l'Assemblée et des réunions du Conseil du FEM ; mise en place d'un système clair de correspondance et de communication entre les partenaires.

opérationnelles à respecter (concernant notamment la passation des marchés et les pratiques fiduciaires, participation des acteurs concernés, égalité des sexes, etc.) pour assurer une exécution des tâches transparente, efficace, efficiente et conforme aux politiques en vigueur et aux pratiques optimales. Pendant les ateliers de coordination élargie, les PFT auront l'occasion de faire part de leur expérience, de leurs problèmes et des possibilités d'améliorer la participation.

- b. **Une nouvelle application qui facilitera l'échange d'informations et la compréhension** : le Secrétariat mettra au point une application conviviale qui présente les principales caractéristiques du FEM et du programme d'action de FEM-7, y compris les politiques et directives clés, et qui sera accessible à tous les partenaires et utilisateurs⁵.
- c. **Partage de l'information grâce aux initiatives de gestion du savoir du FEM** : le Secrétariat et les partenaires continueront à promouvoir l'apprentissage et le partage de l'information dans le cadre du programme de gestion/partage des connaissances pour FEM-7, notamment : cours en ligne⁶ ; outil « Demandez à Kaleo » sur le site web du FEM⁷ ; « Journées du savoir » pendant les ateliers de coordination élargie⁸.
- d. **Collaboration avec les partenaires et les parties prenantes extérieurs au « premier cercle »** : lorsqu'ils travaillent avec les PFT, les partenaires d'exécution doivent veiller à partager les informations sur le FEM avec les fonctionnaires des ministères compétents (agriculture, finance, etc.) et les autres acteurs concernés, notamment dans le secteur privé, qui n'ont pas toujours facilement accès à ces informations. Le Secrétariat les invitera aux réunions du Programme d'aide aux pays organisées à l'appui de ces efforts, l'accent étant mis sur les informations pratiques à fournir aux partenaires pour assurer leur participation effective, par exemple sur le rôle et les obligations des PFT (voir ci-dessous).

12. Pour aider à mieux comprendre le rôle du FEM et le programme d'action de FEM-7, l'annexe 1 présente une liste des politiques clés et des documents d'orientation sur les travaux du FEM et de ses partenaires. En outre, le document intitulé [Summary of the GEF-7 Replenishment Negotiations](#) (Septième reconstitution des ressources de la Caisse du FEM : Résumé des négociations), approuvé par le Conseil du FEM en juin 2018, contient le schéma directeur des activités de programmation et du programme d'action de

⁵ En cours d'élaboration, sur le modèle de l'application utilisée pour l'Assemblée de FEM-6.

⁶ Voir la partie du site web du FEM sur l'acquisition et les transferts de connaissances ([cliquer ici](#)).

⁷ *Ibid.*, lien vers Kaleo [ici](#).

⁸ Voir www.thegef.org et le lien vers le Programme d'aide aux pays ([cliquer ici](#)).

FEM-7 à financer par le FEM⁹. Entre autres informations, il fournit des directives opérationnelles aux pays, aux Agences et aux parties prenantes pour la mise en œuvre des orientations de la programmation de FEM-7, notamment les nouveaux programmes à impact¹⁰. Il donne une vue d'ensemble du cadre de programmation de FEM-7 et décrit les orientations et les modalités de programmation, notamment pour les approches intégrées à suivre dans les différents domaines d'intervention. Ces informations sont une base de référence importante pour améliorer la transparence des activités de programmation du FEM.

Coopération à l'élaboration et à l'exécution des projets

- 13.** Un autre objectif clé est de veiller à ce que le FEM suive de près les progrès réalisés dans *l'élaboration et l'exécution des projets* et en informe ses partenaires. Le FEM a mis en place de nombreux systèmes à cette fin, notamment le nouveau portail du FEM qui permet de présenter et d'examiner les projets proposés lors des réunions du Conseil, d'organiser périodiquement des téléconférences entre le Secrétariat et les Agences du FEM, d'afficher des informations sur le site web et d'assurer le suivi des opérations et l'établissements de rapports pendant l'exécution des projets.
- 14.** Plusieurs problèmes ont cependant été recensés, en particulier au niveau de la communication et des contacts entre les partenaires d'exécution et les PFT ou d'autres responsables gouvernementaux au niveau national.
- 15.** Les PFT ont indiqué qu'ils se sentent souvent exclus du processus d'élaboration des projets une fois qu'ils ont transmis une lettre d'agrément à l'Agence du FEM. En outre, les Agences demandent en général de recevoir une lettre d'agrément avant d'accepter de travailler sur une idée de projet, ce qui crée des difficultés et des contraintes pour le PFT. Certains PFT, surtout dans les petits États insulaires, ont fait observer que les Agences n'ont souvent aucun représentant dans leur pays et qu'ils n'ont donc pas d'interlocuteur direct. Dans bien des cas, les PFT ne peuvent travailler qu'avec les Agences qui ont un représentant local, de façon à pouvoir rester en contact permanent et collaborer.
- 16.** Les PFT estiment également que les « détails » ou les « clauses en petits caractères » des propositions de projet contiennent certains frais ou autres éléments qui font que le pays reçoit moins d'argent que prévu. Ils ont indiqué que les consultants fournis par les Agences pour élaborer les projets sont parfois mal familiarisés avec le pays et ses besoins ou ne s'intéressent pas aux petits projets, ce qui conduit à négliger les projets de qualité ainsi que les besoins des pays, et limite donc la prise en main de ces projets par les pays.

⁹ Voir « Modalités de mise en œuvre de FEM-7 pour les programmes à impact » (Operational Guidance for GEF-7 for Ips), dans le Dossier sur la reconstitution des ressources.

¹⁰ Voir p. 147 à 150. Le Dossier sur la reconstitution contient également une section consacrée aux critères et aux interventions dans le nouveau programme à impact sur les systèmes alimentaires et l'utilisation et la restauration des sols (p. 101 à 104).

17. Pour résoudre ces problèmes et relever ces défis, il convient de prendre les mesures concrètes suivantes au niveau national :

- a. Comités directeurs nationaux :** dans la mesure du possible au niveau des pays, il serait bon que les PFT créent un comité directeur national chargé des activités liées au FEM et placé sous leur direction. Cela peut aider à renforcer le rôle des PFT et la participation des gouvernements dans les projets et programmes du FEM. Selon le contexte national, le comité directeur pourrait être composé des points focaux du FEM et de représentants des ministères de tutelle compétents et des administrations régionales et locales concernées. Des représentants de la société civile, des milieux universitaires et du secteur privé pourraient également y siéger. Le comité directeur sert donc de forum pour coordonner, examiner et, le cas échéant, approuver les questions liées au FEM.
- b. Réunions avec les Agences du FEM :** les PFT efficaces organisent des réunions régulières avec les représentants des Agences du FEM pour recevoir des mises à jour et se tenir au courant des projets du FEM dans le pays.
- c. Ateliers de dialogue national :** les ateliers de dialogue national sont une bonne pratique. Ils permettent d’engager dès le début un dialogue ouvert à tous, d’associer les partenaires et les acteurs concernés à la prise de décisions, et de créer une vision commune au moment de la planification des ressources mobilisées par le FEM. Ils permettent également d’examiner, de valider et de diffuser les politiques et réglementations relatives à l’environnement. Ces ateliers devraient être encouragés de façon à élargir la participation des acteurs concernés et à permettre d’intégrer les activités liées au FEM avec les autres initiatives et activités nationales.
- d. Réunions de groupes de pays – signalement des problèmes :** ces réunions offrent une autre occasion d’examiner les besoins et les priorités en matière de collaboration avec le FEM. Une bonne pratique est déjà appliquée : chaque pays présente son portefeuille de projets du FEM et signale les problèmes rencontrés, de façon à y donner suite et à améliorer la situation. Les Agences sont souvent invitées à participer à cette partie de la réunion.

18. À l’appui de ces efforts, l’encadré 1 ci-dessous décrit brièvement le rôle des PFT, en tant que représentants des gouvernements, dans les activités du FEM. Pour les raisons indiquées plus haut, il est essentiel que tous les partenaires, y compris les Agences et le Secrétariat, comprennent et respectent le travail des PFT. On trouvera une liste plus détaillée de leurs attributions à l’annexe 3.

Encadré 1 – Rôle des points focaux techniques

Responsabilités générales :

- Servir de principal point de contact avec le Secrétariat du FEM, les Agences du FEM et les parties prenantes nationales en ce qui concerne les stratégies et les objectifs environnementaux du pays, les informations sur les projets du FEM et les rapports nationaux sur ces projets.
- Se concerter avec les OSC et les autres acteurs clés au niveau national sur les questions liées au FEM et fournir des informations sur les activités du FEM, concernant notamment l'exécution, les résultats et l'impact des projets.
- Créer et diriger un comité directeur national chargé des activités liées au FEM, en fonction des besoins et des possibilités au niveau national.
- Faire mieux connaître le FEM dans le pays.
- Aider à prendre systématiquement en compte les objectifs du FEM dans les politiques publiques nationales.
- Assurer le suivi des projets et participer à toutes les phases du cycle des projets.
- Servir de référence et de source d'appui à tous les acteurs concernés et promoteurs de projet pour les questions concernant le FEM.

Responsabilités au titre du Programme d'aide aux pays :

- Organiser des réunions avec un large éventail de parties prenantes et des ateliers de dialogue national avec l'appui du Secrétariat du FEM.
- Participer activement aux ateliers de coordination élargie et aux réunions de groupes de pays.

Responsabilités opérationnelles :

- Représenter le gouvernement pour promouvoir et assurer l'appropriation nationale des activités du FEM. À cette fin, travailler et assurer la coordination avec les ministères de tutelle et les parties prenantes pour la sélection des projets et programmes, et avec l'Agence de mise en oeuvre de chaque projet¹¹.
- Déterminer quels projets peuvent être approuvés¹² avant que les Agences ne présentent la fiche d'identité de projet (FIP) au Secrétariat du FEM.
- Collaborer avec les Agences à l'élaboration de la fiche d'identité de projet (FIP) pour solliciter des financements du FEM, et aider, le cas échéant, à répondre aux observations formulées par le Secrétariat du FEM sur la fiche d'évaluation des projets.
- Utiliser le portail du FEM (une fois activé pour les PFT) pour suivre les projets et programmes du FEM dans le pays, en plus du suivi plus détaillé assuré par le biais des systèmes des Agences.
- Se tenir pleinement informé, auprès des Agences et du Secrétariat du FEM, sur l'élaboration et l'exécution des projets.
- Collaborer au suivi-évaluation à tous les niveaux - projet, programme et portefeuille.

¹¹ « L'Agence élaborera une idée de projet en consultation avec les institutions nationales qui en font la demande et les autres partenaires concernés » - FEM/OP/PL/01 – *Politique relative au cycle des projets et des programmes* (https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Project_Program_Cycle_Policy_OPPL01.pdf).

¹² Dans presque tous les cas, la FIP doit être présentée avec une lettre d'agrément du point focal technique – *Ibid*.

- **Veiller au respect de la politique visant à faire mieux connaître le FEM.**

19. Aider les PFT à s'acquitter de leurs tâches : il est important de prendre des mesures pour garantir que les PFT disposent des informations et des connaissances dont ils ont besoin pour ce faire. À cette fin :

- a. Le Secrétariat veillera à ce que les PFT aient accès au nouveau portail du FEM¹³ et soient initiés à son fonctionnement, pour mieux leur permettre de suivre l'état d'avancement des projets en temps réel.
- b. Les PFT doivent aussi mûrement peser l'importance de la décision de signer la lettre d'agrément, et du processus de coordination interne et de collaboration avec les partenaires d'exécution du projet.

20. Mesures à prendre par les Agences du FEM : les Agences de mise en œuvre ont des obligations et des responsabilités à tous les stades du cycle des projets, comme indiqué dans l'Instrument du FEM et les diverses politiques du FEM susmentionnées. La liste ci-après indique certaines des mesures concrètes à prendre par les Agences pour améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches, compte tenu des problèmes mentionnés plus haut et du rôle des Agences en tant qu'organismes chargés de la mise en œuvre et partenaires :

- a. **Collaborer avec les PFT d'un bout à l'autre du cycle des projets**, notamment lorsqu'un projet est à l'étude (conception initiale) et pendant l'élaboration et l'exécution. Parmi les mesures pratiques qu'il importe de prendre, on citera notamment :
 - Dialogue initial sur les idées et possibilités de projets, compte tenu de ce qui précède. Aucune nouvelle mesure ne devrait être prise sans l'agrément des PFT.
 - Assurer une communication cohérente avec les gouvernements, au niveau du siège et des bureaux locaux.
 - Dialogue et coopération sur l'approche à suivre pour assurer la collaboration des parties prenantes à la mise en œuvre des autres politiques et objectifs prioritaires du FEM (chaque phase du projet).

¹³ Le portail du FEM est le nouveau système utilisé par le Secrétariat pour recevoir et évaluer les propositions de projet soumises par les Agences du FEM, et pour suivre et diffuser les données et les résultats relatifs à l'ensemble du portefeuille de projets du FEM. Il est conforme au cadre de programmation et au programme d'action de FEM-7, et ses caractéristiques techniques ont permis d'améliorer la capacité de lecture et de production automatiques de données diverses sur les projets et programmes du FEM.

- Informer régulièrement de l'état d'avancement du projet et des jalons franchis, notamment : i) présentation d'une proposition de projet au Secrétariat du FEM ; ii) observations reçues du Secrétariat ; iii) inclusion ou non du projet dans un programme de travail soumis au Conseil pour approbation ; iv) progrès accomplis et problèmes rencontrés lors de l'élaboration du projet ; v) examen et agrément/approbation par le directeur général ; vi) progrès accomplis et problèmes rencontrés lors de l'exécution du projet.
 - Lors de l'exécution du projet, et conformément à la politique du FEM : i) collaborer avec les partenaires d'exécution, les PFT et le gouvernement à l'élaboration de rapports sur l'exécution du projet et à la formulation de recommandations y afférentes, concernant notamment les modifications à apporter ; ii) adresser ces rapports aux gouvernements et aux PFT ; iii) travailler avec des consultants qui connaissent le pays et ses besoins.
- b. **Conjointement avec les PFT, s'employer à mobiliser d'autres responsables gouvernementaux compétents et intéressés, et ce pendant tout le cycle du projet.** Comme indiqué plus haut, obtenir la participation d'autres responsables et parties prenantes est un défi majeur à relever pour améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches, et une condition importante pour assurer le succès du projet et l'adhésion du pays.
- c. **Prévoir les délais à respecter à tous les stades de l'instruction des projets** (voir la Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes et ses directives). S'occuper plus activement des problèmes et retards éventuels et tenir au courant les partenaires concernés, notamment les PFT. On trouvera à l'annexe 2 du présent document une *Fiche de référence rapide à l'intention des directeurs de projet des Agences du FEM* sur les mesures importantes à prendre le cas échéant.
- d. **Respecter et appliquer la Politique visant à faire mieux connaître le FEM.** S'employer activement à faire mieux connaître la participation du FEM aux activités des projets et programmes.
- e. **Maintenir des échanges ouverts avec le Secrétariat du FEM**, notamment grâce aux mesures coordonnées par le Secrétariat qui sont décrites dans l'encadré 2 ci-dessous.

21. Mesures à prendre par le Secrétariat du FEM : le Secrétariat remplit de nombreuses fonctions et fournit de nombreux services à l'appui du FEM et de ses multiples partenaires, comme indiqué dans l'Instrument (paragraphe 21) et diverses politiques du FEM et autres documents. Les mesures concrètes à prendre pour continuer d'améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches ont décrites dans l'encadré 2 ci-dessous :

Encadré 2 – Mesures à prendre par le Secrétariat

Le Secrétariat joue un rôle crucial en assurant la coordination, l'efficacité et la transparence des activités du FEM. Certaines mesures essentielles (dont beaucoup sont mentionnées ailleurs dans le présent document) sont décrites ci-après :

- Organiser des réunions et ateliers de dialogue dans le cadre du Programme d'aide aux pays.
- Servir de point de contact pour favoriser la collaboration des PFT et autres acteurs nationaux avec le FEM, et encourager activement cette collaboration
- Tenir à jour et diffuser des documents et informations sur le fonctionnement du FEM, notamment sur le site web du Fonds et dans les médias numériques et autres médias
- Continuer à développer le portail du FEM pour améliorer l'efficacité, la transparence et l'information sur le portefeuille de projets du FEM.
- Respecter la norme de service de 10 jours prévue pour répondre aux propositions de projet et de programme soumises par les Agences du FEM.
- Organiser périodiquement des téléconférences et des séminaires de réflexion avec les Agences pour faciliter l'organisation du travail et les opérations et encourager à prendre d'autres mesures qui maintiennent des voies de communication ouvertes pour améliorer le flux de travail.
- Veiller à ce que les Agences et les autres partenaires appliquent les directives et les critères fixés pour les nouvelles modalités de programmation, concernant notamment les programmes à impact et les approches plus intégrées, qui figurent dans le document intitulé Orientations de la programmation de FEM-7 (qui pourront évoluer lors des prochaines reconstitutions).
- Assurer la coordination des autres réunions importantes et y participer, afin de rassembler les membres du réseau et accomplir son travail, y compris les réunions du Conseil du FEM, les réunions associées aux Conférences des parties aux conventions dont le FEM est signataire, les ateliers d'initiation pour les nouvelles Agences et les nouveaux PFT, etc.
- Fournir un appui pour les activités essentielles de partage des connaissances au sein du réseau, et promouvoir une communication efficace et efficiente sur l'action menée par le FEM, son expérience et les résultats obtenus.

Travailler efficacement dans un réseau élargi

22. Le réseau du FEM s'est élargi au cours des dernières années, passant de 10 Agences à 18. Cette expansion a créé des avantages appréciables et de la valeur pour le FEM et ses partenaires, mais aussi des problèmes d'ordonnancement des tâches.
23. Au niveau national, les gouvernements risquent d'avoir plus de mal à sélectionner les Agences partenaires et à gérer ces relations. Les trois principaux partenaires pourraient avoir des difficultés, notamment les gouvernements et les Agences, si celles-ci se disputent les ressources du FEM et les allocations STAR pour financer leurs projets.

24. Par ailleurs, il est parfois difficile de régler les problèmes qui apparaissent lors de l'élaboration et de l'exécution d'un projet, et qui risquent de ralentir ou d'interrompre les activités nécessaires pour assurer le bon déroulement des opérations. Ces problèmes sont plus graves si le taux de rotation du personnel compétent et des parties prenantes est élevé.
25. Pour le FEM et ses partenaires, il est donc particulièrement important de définir des moyens efficaces et complémentaires de s'employer ensemble à remplir le mandat et la mission. Les mesures concrètes suivantes peuvent être prises à cette fin :
- a. **Diffuser des informations visuellement compréhensibles sur le cycle des projets du FEM** : le Secrétariat fournira des informations et des illustrations faciles à suivre sur la structure de gouvernance du FEM, le cycle des projets et l'ordonnancement des tâches, notamment sur le site web, dans les publications du FEM (« Le FEM de A à Z », par exemple), des vidéos (reportages sur les projets et programmes du FEM, etc.) et des supports d'apprentissage en ligne.
 - b. **Tirer parti du nouveau portail du FEM** : le Secrétariat utilisera la technologie du nouveau portail du FEM pour créer un système amélioré de suivi et d'information sur les activités et l'évolution du portefeuille de projets ainsi que ses résultats, et transférera ce tableau de bord sur le site web du FEM pour aider les membres du réseau.
 - c. **Renforcer les capacités des nouveaux venus, diffuser les pratiques optimales** : le Secrétariat continuera d'utiliser le Programme d'aide aux pays à cette fin.
 - d. **Collaboration entre les principaux partenaires pour faire face retards ou interruptions de travail** : En cas de retard ou d'interruption de travail dans un projet en raison de facteurs imprévus ou externes, il pourrait être utile que les trois partenaires (l'Agence du FEM, les points focaux et le Secrétariat) se réunissent pour garantir que les problèmes à régler reçoivent l'attention voulue, selon la situation.
 - e. **Complément d'information sur les caractéristiques institutionnelles des Agences de mise en œuvre**. À la demande des participants à la reconstitution des ressources, le Secrétariat a élaboré un document d'information pour aider les gouvernements, en particulier, à mieux comprendre les caractéristiques institutionnelles des Agences qui constituent le réseau du FEM. Cela peut être une référence utile pour aider les gouvernements et leurs points focaux techniques à sélectionner les Agences partenaires des projets financés par le FEM. Pour accéder au document, ouvrir le lien ci-après [ici].

- f. **Mesures concrètes – communication** : le Secrétariat et les partenaires présenteront ces normes (et mesures concrètes) lors des réunions du Programme d'aide aux pays, des séminaires de réflexion des Agences et des sessions d'initiation organisées à l'intention des nouveaux venus, etc., dans le cadre des efforts faits pour avancer ensemble et renforcer les capacités.

Faire mieux connaître la contribution financière du FEM à une activité; communication stratégique

26. Une autre difficulté tient au fait que les acteurs et les bénéficiaires locaux manquent souvent d'informations sur le fait qu'une activité ou un projet est financé avec le concours du FEM. Par exemple, il ressort de visites sur les sites de projets que les personnes intéressées et les parties prenantes ne savent pas que le FEM fournit un appui pour les activités financées par le projet.
27. Il ne s'agit pas seulement de faire mieux connaître et d'appuyer davantage l'action du FEM. L'accès à ces informations est essentiel pour permettre aux parties prenantes et aux personnes et communautés touchées de comprendre leurs droits et leurs possibilités de participer à un projet, en aidant à l'améliorer et à le renforcer.
28. Les mesures concrètes suivantes doivent être prises pour s'attaquer à ces questions :
- a. **Faire mieux connaître la participation du FEM** : les partenaires de mise en œuvre et d'exécution doivent respecter et faire respecter l'obligation d'indiquer clairement que le FEM participe à un projet - dans des documents relatifs au projet qui sont diffusés dans le pays ainsi que sur leurs sites web respectifs et dans le cadre d'initiatives de participation des parties prenantes au projet. Cette règle est déjà énoncée dans la Politique visant à faire mieux connaître le FEM, qui a été approuvée par le Conseil¹⁴, mais d'autres mesures s'imposent pour atteindre le but visé. Le Secrétariat peut intensifier ces efforts en diffusant des informations sur son site web et d'autres supports de communication, mais il est essentiel d'intégrer ces informations à tout ce qui est déjà dit et fait localement au titre du projet.
 - b. **Droits des parties prenante du FEM** : les partenaires de mise en œuvre et d'exécution devraient également être disposés à participer au dialogue avec les acteurs concernés – y compris les représentants de l'État et les autorités – pour fournir d'avantage d'informations sur les droits et les responsabilités des participants aux activités et projets financés par le FEM. L'annexe 1 présente une liste des principales politiques relatives à cette participation, notamment la Politique sur la participation des parties prenantes, la Politique d'égalité des sexes et la Politique sur les normes minimales de sauvegarde environnementale et sociale. Les directives relatives à ces politiques (voir www.thegef.org, mot clé : Documents, Policies and Guidelines), donnent des orientations supplémentaires qui facilitent leur application. En définissant les principaux droits et possibilités de participation, elles constituent la clé de voûte du réseau.

¹⁴ [Insérer la référence à la Politique approuvée par le Conseil]

- c. **Communication stratégique à l'appui des objectifs des projets** : lors de la conception et de la mise en œuvre des projets et programmes, il importe de recenser les possibilités d'inclure des activités de sensibilisation et de communication stratégique avec les parties prenantes et les bénéficiaires des projets pour leur faire comprendre la raison d'être des activités du projet et créer la base de connaissances et l'élan nécessaires pour produire des résultats positifs. Ces activités devraient s'adresser aux parties intéressées et visées et aux autres partenaires concernés. Elles peuvent contribuer à un meilleur ordonnancement des tâches en renforçant l'appui et l'adhésion aux activités du projet, tout en améliorant les résultats.

Conclusions

- 29.** Le présent document recense les mesures pratiques à prendre pour améliorer la coordination et l'ordonnancement des tâches au sein du réseau du FEM, l'accent étant mis sur les trois principaux partenaires : les pays participants (notamment les pays bénéficiaires), les Agences du FEM et le Secrétariat du FEM. Il sera distribué et examiné plus avant lors des réunions et ateliers organisés par le FEM afin de promouvoir la mise en œuvre des mesures recommandées, critère important pour les travaux en cours.

Annexe 1 – Politiques, directives et priorités stratégiques du FEM – Liste de référence

Le FEM est régi par une charte (l'Instrument du FEM) et diverses politiques, directives et priorités formulées par le Conseil du FEM. On trouvera les liens correspondants sur le site web du FEM [ici]. Les principales politiques et directives sont décrites ci-après :

- **Instrument pour la restructuration du FEM** – charte fondamentale du Fonds, qui définit les principales dispositions régissant notamment la gouvernance et la structure, la prise de décisions, les relations et la coopération avec les conventions, la coopération avec les autres organes, les modalités de fonctionnement et les rapports à établir.
- **Stratégie de programmation et recommandations pratiques pour FEM-7** – schéma directeur des activités de programmation et des opérations prévues pour le cycle de FEM-7, à partir du 1^{er} juillet 2018
- **Stratégie FEM 2020** – grandes priorités stratégiques, positionnement et principes opérationnels de base du FEM, adoptés en 2014 et jetant les bases du programme d'action récemment négocié pour FEM-7
- **Politique sur les allocations pour frais versées aux Agences** – règles régissant les allocations versées aux Agences pour leur travail en tant qu'organismes d'exécution des projets et programmes du FEM
- **Politique de cofinancement** – règles et exigences concernant les ressources fournies par d'autres sources que le FEM pour les projets et programmes
- **Politique de communication et d'image** – règles concernant l'obligation de faire mieux connaître le FEM et ses activités, d'utiliser son logo, de renforcer son image de marque et de faire savoir aux partenaires que le FEM contribue au financement de leurs activités et initiatives
- **Avantage comparatif des Agences du FEM** – proposer une typologie des rôles et avantages comparatifs des Agences du FEM en ce qui concerne l'élaboration et la gestion des projets du FEM (note : le réseau s'est élargi depuis la publication de ce document en 2007)
- **Politique de sauvegarde environnementale et sociale** – énonce les principes et autres dispositions applicables aux opérations financées par le FEM, ainsi que les critères et les normes minimales à respecter par toutes les entités partenaires pour les systèmes de sauvegarde environnementale et sociale. Énonce également les dispositions de base du [Système de règlement des litiges](#) du FEM. Une version actualisée de la politique doit être soumise au Conseil pour examen en décembre 2018.
- **Normes fiduciaires** – normes fiduciaires minimales à appliquer par toutes les Agences du FEM pour la mise en œuvre et/ou l'exécution des projets du FEM. Ces normes, qui sont basées sur les pratiques reconnues au plan international, couvrent notamment les domaines suivants : indépendance, transparence, suivi et résolution des questions soulevées, responsabilité fiduciaire et optimisation des ressources.
- **Politique de suivi-évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FEM** – définit les normes et principes à respecter par le Secrétariat et le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM. Elle énonce les normes minimales de suivi et d'évaluation applicables à la conception, l'exécution et l'évaluation des projets du FEM

- **Politique d'égalité des sexes** – définit les principes directeurs et les règles applicables à la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans la gouvernance et les opérations du FEM afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles à l'appui de la mission du FEM – réaliser des activités bénéfiques pour l'environnement mondial.
- **Principes et modalités de participation des populations autochtones** – réaffirme les principes énoncés dans la Politique de sauvegarde du FEM et fournit des précisions et orientations supplémentaires pour renforcer la participation des populations autochtones aux activités du FEM, dans le plein respect de leurs droits.
- **Plans et initiatives de gestion des connaissances** – action menée par le Secrétariat aux côtés des Agences et autres parties prenantes pour recueillir et partager les données d'expérience et les meilleures pratiques des membres du réseau, et en tirer des enseignements, afin d'éclairer les activités des projets à venir et le dialogue sur l'action à mener.
- **Politique sur les instruments financiers hors aides directes** – fixe les objectifs d'utilisation des instruments financiers autres que les aides directes, définit ces instruments pour les besoins du FEM et énonce les principes généraux et modalités d'utilisation de ces instruments dans le cadre des projets financés par le FEM.
- **Politique relative au cycle des projets et des programmes** – énonce les règles régissant les cycles des projets et programmes financés par le FEM, notamment : modalités, critères et procédures d'approbation des projets de grande envergure, des projets de moyenne envergure, des activités habilitantes et des programmes (et des projets qui y sont rattachés) ; exécution, suivi et évaluation ; et mise en réserve, engagement et transfert de fonds.
- **Politique d'annulation des projets** – énonce les principes, les règles et les procédures relatives à l'annulation ou à la suspension des projets ou des fonds approuvés dans le cadre du programme du FEM mais non engagés
- **Directives relatives au cadre de résultats** – présentent un cadre de résultats simplifié pour recueillir, suivre et présenter les résultats des projets et programmes du FEM ayant un impact sur l'environnement mondial. Ce cadre contient onze indicateurs de base et 30 sous-indicateurs, chacun assorti d'une définition technique et de conseils pratiques.
- **Politique sur la participation des parties prenantes** - énonce les principes de base et les règles applicables à la participation des parties prenantes à la gouvernance et aux opérations du FEM, en vue de promouvoir la transparence, le respect du principe de responsabilité, l'intégrité, la participation et l'inclusion.
- **Politique et directives applicables au Système transparent d'allocation des ressources (STAR)** – définissent les règles régissant l'application du système STAR ainsi que les principales fonctions de ce système. STAR est un cadre d'allocation des ressources de la Caisse du FEM en fonction des résultats pendant un cycle de reconstitution. Il vise à allouer les ressources aux pays d'une manière transparente et cohérente, sur la base des priorités environnementales mondiales et en fonction des politiques et des pratiques des pays et de leur capacité à mener à bien les projets et programmes du FEM.

Directeurs de projet des Agences du FEM

(fiche de référence)

Cher directeur de projet : félicitations ! Maintenant que vous avez obtenu des fonds du FEM pour votre projet, veuillez garder à l'esprit que l'équipe de projet devra appliquer les consignes suivantes (entre autres) :

Communications

- ☐ **Appliquer la politique d'image du FEM :** Tous les supports de communication concernant un projet ou programme financé par le FEM doivent mentionner le rôle du FEM, afficher son logo, et si possible, indiquer le lien vers son site web (<https://www.thegef.org>). Par support de communication on entend notamment :
 - ☐ Produits numériques (site web du projet, médias sociaux, exposés, multimédia) ;
 - ☐ Articles de presse, communiqués de presse, publications, rapports, produits axés sur le savoir, blogs, etc. ;
 - ☐ Supports publicitaires (bannières, plaques, affiches, dossiers, stands, gadgets) ;
 - ☐ Documents officiels des projets ;
 - ☐ Pour en savoir plus : <https://www.thegef.org/documents/communication-and-visibility>
- ☐ **Informez le Secrétariat du FEM de vos produits et projets :** C'est avec plaisir que nous recevons des échos positifs sur nos projets mais vous nous facilitez grandement la tâche en nous indiquant à l'avance quels sont vos projets ! Demandez à votre spécialiste de la communication de prendre contact avec l'équipe de communication du FEM. Tout ce que vous nous envoyez sera publié sur le site web du FEM et mis en avant sur nos supports.
- ☐ **Médias sociaux :** Partagez le plus possible, et le plus souvent que possible ! Mais n'oubliez pas d'ajouter l'étiquette @theGEF.
- ☐ **J'ai d'autres idées ou des doutes :** Que vous ayez des doutes ou des suggestions, n'hésitez pas à nous contacter !
 - ☐ Robert Bisset, directeur de la communication, rbisset@thegef.org;
 - ☐ Christian Hofer, chargé de communication principal, chofer@thegef.org;
 - ☐ Alua Kennedy, médias sociaux et marketing, asatybaldina@thegef.org;
 - ☐ Olivier Besson, assistant de programme, obesson@thegef.org;

Opérations – Délais des projets et programme d'action de FEM-7

- ☐ **Respecter la politique et les directives du FEM relatives au cycle des projets et des programmes :** Soyez proactif en aidant à faire avancer les projets, en respectant leurs délais d'élaboration,

d'exécution et d'achèvement. Nous devons nous employer ensemble à accélérer l'exécution des projets !

- ☐ **Respecter les nouvelles politiques de FEM-7 sur la participation des parties prenantes et l'égalité des sexes** : comme indiqué à l'annexe 1, ces nouvelles politiques contiennent des dispositions essentielles concernant la conception, l'élaboration et l'exécution des projets financés par le FEM, et qu'il importe d'appliquer pour remplir la mission et obtenir de meilleurs résultats.
- ☐ **Mettre en œuvre les activités prioritaires de FEM-7 en matière de gestion des connaissances** : dans la FIP, les propositions de projet doivent indiquer la méthode de gestion des connaissances qui sera définie plus avant si le projet est approuvé pour l'étape suivante. Comme indiqué sur le portail du FEM, il y a sept questions clés à poser : i) existe-t-il une synthèse des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques optimales susceptibles d'aider à définir l'idée de projet ? ii) est-il prévu de tirer des enseignements des projets, programmes, initiatives et évaluations pertinents ? iii) quels sont les méthodes proposées pour recueillir, évaluer et présenter les informations, les leçons, les pratiques optimales et les compétences techniques acquises au cours de l'exécution ? iv) existe-t-il des outils et méthodes proposés pour l'échange de savoirs, l'apprentissage et la collaboration (au niveau des programmes et des projets, dans le cas d'un descriptif de programme-cadre (DPC) ? v) quels produits axés sur le savoir est-il prévu de mettre au point et de partager avec les parties prenantes (au niveau des programmes et des projets, dans le cas d'un DPC) ? vi) a-t-on réfléchi à la manière dont l'échange de savoirs et l'apprentissage contribueront à accroître l'impact global du projet/programme et à le pérenniser ? ; vii) existe-t-il des plans de communication stratégique ?
- ☐ **Pour toute question ou demande de renseignements complémentaires, n'hésitez pas à contacter :**
 - ☐ Roland Sundstrom, Coordonnateur, politiques du FEM (ksundstrom@thegef.org)
 - ☐ Henry Salazar, Coordonnateur, Opérations (ksundstrom@thegef.org)
 - ☐ Gabriella Temm Richardson, Coordonnatrice, égalité des sexes et questions sociales (grichardson@thegef.org)
 - ☐ Pilar Barrera Rey, Coordonnatrice, partenariats
 - ☐ Yasemin Biro, Coordonnatrice, Gestion des connaissances et apprentissage (ybiro@thegef.org)

Résultats

- ☐ **Nouveaux indicateurs de base pour FEM-7** : grâce au succès remporté par les négociations sur la reconstitution des ressources pour FEM-7, le FEM utilise à présent un nouvel ensemble d'indicateurs pour recueillir, suivre et présenter les résultats des projets financés par le FEM, conformément aux directives relatives au nouveau cadre de résultats mentionné à l'annexe 1. Les objectifs visés au niveau du portefeuille pour chaque indicateur sont indiqués à l'adresse suivante : [ici].
- ☐ **Saisir les résultats sur le portail du FEM** : Comme indiqué sur le nouveau portail du FEM, les Agences doivent indiquer les résultats attendus au stade de l'élaboration de la FIP et ceux approuvés (une fois actualisés) par le directeur général, puis entrer les résultats effectifs au moment de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation finale.
- ☐ **Nouveau tableau de bord** : Le Secrétariat met actuellement au point un nouveau tableau de bord qui sera automatiquement actualisé à partir des données enregistrées sur le nouveau portail du FEM. Grâce aux résultats entrés dans le système, ce nouveau tableau de bord à la pointe du progrès permettra d'afficher et de suivre les résultats de tous les membres du réseau.

- ☐ **Notre objectif ultime** : Nous nous efforçons d’améliorer la coordination et l’ordonnancement des tâches, et de mener à bien nos projets, pour une raison fondamentale : produire les meilleurs résultats possibles pour l’environnement mondial. L’enveloppe de refinancement de FEM-7 met tout particulièrement l’accent sur les résultats et nous devons tous faire de même, dans le moindre aspect de notre travail au service du Fonds.
- ☐ **Pour toute question ou demande de renseignements complémentaires, n’hésitez pas à contacter** :
 - ☐ Sonja Sabita Teelucksingh, Équipe du FEM chargée de la gestion des résultats (steelucksingh@thegef.org)
 - ☐ Peter Lallas, Portail du FEM (plallas@thegef.org)

Établissements de rapports et exécution des projets

- ☐ **Remplir les modules Exécution du nouveau portail du FEM** : Le nouveau portail du FEM contient des zones à remplir au fur et à mesure de l’exécution des projets. Ces champs de saisie sont basés sur les exigences de la programmation et du programme d’action du FEM. Ils couvrent la plupart des informations précédemment requises pour le rapport annuel de suivi des résultats du FEM (Annual Performance Monitoring Report – APRM). Vous devez également télécharger les rapports, y compris tous les rapports d’exécution de projet, l’examen à mi-parcours et l’évaluation finale.
- ☐ **Respecter la Politique de suivi-évaluation du Bureau indépendant de l’évaluation du FEM, ainsi que la Politique du FEM relative au cycle des projets et des programmes** : Ces deux politiques définissent plus précisément les informations à fournir et les mesures à prendre pendant l’exécution des projets. Veillez à garder ces documents à portée de main.
- ☐ **Pour toute question ou demande de renseignements complémentaires, n’hésitez pas à contacter** :
 - ☐ Omid Parhizkar, Équipe du FEM chargée du suivi et de la gestion des résultats (oparhizkar@thegef.org)
 - ☐ Henry Salazar, Coordonnateur, Opérations (hsalazar@thegef.org)

Annexe 3 – Rôle et responsabilités des points focaux du FEM

Rôle et responsabilités des points focaux du FEM

Le FEM est un mécanisme qui a les pays pour moteur ; les points focaux du FEM jouent donc un rôle crucial dans la coordination de ses activités au niveau national. Ils travaillent en équipe pour garantir que le point de vue et les intérêts du pays pour lequel ils travaillent sont bien représentés et pris en compte dans tous les projets et activités du FEM. Ils sont le principal interlocuteur du Secrétariat du FEM, des Agences de mise en oeuvre et de toutes les parties prenantes.

Le FEM a deux types de points focaux : politiques (PFP) et techniques (PFT). Un pays peut choisir de désigner la même personne comme point focal politique et technique, bien que la pratique courante consiste à désigner deux personnes différentes, au sein du même ministère de tutelle ou dans deux ministères différents.

En général, les pays bénéficiaires ont un PFP et un PFT, tandis que les pays donateurs ont seulement un PFP parce qu'ils n'ont pas de projet sur leur territoire. Néanmoins, plusieurs pays développés ont attribué le rôle de PFT à la personne qui suit les mêmes questions que le PFP.

De nombreux PFP et PFT ont également été désignés membres ou membres suppléants du Conseil pour les pays qu'ils représentent.

Points focaux politiques

Les points focaux politiques s'occupent essentiellement des questions intéressant la gouvernance et les politiques du FEM. Ils sont chargés des relations entre les pays membres, le Conseil et l'Assemblée du FEM. Ils collaborent avec les points focaux techniques au sein de leur administration et leur apportent un soutien politique.

Les responsabilités des points focaux politiques sont les suivantes (elles sont décrites plus en détail ci-dessous) :

- Se tenir au courant des questions de gouvernance du FEM et informer les parties concernées (notamment les points focaux pour les conventions) des politiques, questions de gouvernance et activités connexes du FEM.
- Assurer la liaison, sur les questions de gouvernance du FEM au sein de leur pays, avec les groupes de pays du FEM auquel appartient leur pays ainsi qu'avec les membres du Conseil du FEM représentant leurs groupes de pays respectifs.
- Communiquer le point de vue de leur gouvernement et présenter au Secrétariat du FEM des observations et suggestions sur les politiques du FEM, actuelles ou envisagées.
- Participer activement aux ateliers de coordination élargie et aux réunions des groupes de pays.

Points focaux techniques

Les points focaux techniques s'occupent essentiellement des questions intéressant les projets et la planification des ressources disponibles par le biais du FEM, notamment dans les domaines bénéficiant d'allocations STAR (changements climatiques, biodiversité, dégradation des sols) ou non (eaux internationales, produits chimiques et déchets) ainsi que pour les activités habilitantes.

Les PFT assurent l'adhésion des pays aux projets en collaborant avec les ministères de tutelle et les parties prenantes, en fixant les priorités et en sélectionnant les projets et programmes, ainsi qu'avec l'agent d'exécution de chaque projet. L'utilisation des ressources du FEM est la responsabilité du pays et le PFT est chargé d'exercer cette responsabilité.

Les responsabilités des points focaux techniques sont les suivantes (elles sont décrites plus en détail ci-dessous) :

Responsabilités générales :

- Servir de principal point de contact avec le Secrétariat du FEM, les Agences du FEM et les parties prenantes nationales en ce qui concerne les stratégies et les objectifs environnementaux du pays, les informations sur les projets du FEM et les rapports nationaux sur ces projets.
- Se concerter avec les OSC et les autres acteurs clés au niveau national sur les questions liées au FEM et fournir des informations sur les activités du FEM, concernant notamment l'exécution, les résultats et l'impact des projets.
- Organiser des réunions avec un large éventail de parties prenantes ainsi que des ateliers de dialogue national, avec l'appui du Secrétariat du FEM.
- Faire mieux connaître le FEM dans le pays.
- Aider à prendre systématiquement en compte les objectifs du FEM dans les politiques publiques nationales.
- Assurer le suivi des projets et participer à toutes les phases du cycle des projets.
- Servir de référence et de source d'appui à tous les acteurs concernés et promoteurs de projet pour les questions concernant le FEM.

Responsabilités au titre du Programme d'aide aux pays :

- Demander et organiser des ateliers de dialogue national.
- Participer activement aux ateliers de coordination élargie et aux réunions de groupes de pays.

Responsabilités opérationnelles :

- Représenter le gouvernement pour promouvoir et assurer l'appropriation nationale des activités du FEM. À cette fin, travailler et assurer la coordination avec les ministères de

tutelle et les parties prenantes pour la sélection des projets et programmes, et avec l'Agence de mise en oeuvre du FEM pour chaque projet.

- Déterminer quels projets peuvent être approuvés avant que les Agences ne présentent la fiche d'identité de projet (FIP) au Secrétariat du FEM.
- Collaborer avec les Agences à l'élaboration de la fiche d'identité de projet (FIP) pour solliciter des financements du FEM, et aider, le cas échéant, à répondre aux observations formulées par le Secrétariat du FEM sur la fiche d'évaluation de projet.
- Utiliser le portail du FEM (une fois activé pour les PFT) pour suivre les projets et programmes du FEM dans le pays, en plus du suivi plus détaillé assuré par le biais des systèmes des Agences.
- Se tenir pleinement informé, auprès des Agences et du Secrétariat du FEM, sur l'élaboration et l'exécution des projets.
- Collaborer au suivi-évaluation à tous les niveaux - projet, programme et portefeuille.
- Veiller au respect de la politique visant à faire mieux connaître le FEM.

Description détaillée des rôles

Points focaux politiques

Se tenir au courant des questions de gouvernance du FEM et informer les parties concernées (notamment les points focaux pour les conventions) des politiques, questions de gouvernance et activités connexes du FEM.

Au départ, tous les points focaux du FEM jouaient un rôle à caractère politique car, dans la plupart des cas, ce sont eux qui ont négocié la restructuration du FEM. Ils continuent de jouer un rôle essentiel car ils sont généralement bien familiarisés avec les questions de gouvernance et les négociations relatives aux Conventions. Les négociations menées lors des Conférences des Parties aux Conventions sont très importantes car elles fournissent des orientations au FEM. Il est donc essentiel de rester en étroit contact avec les délégués aux Conférences des Parties pour représenter le point de vue de chaque pays de manière coordonnée et cohérente au sein du FEM et des instances connexes.

Assurer la liaison, sur les questions de gouvernance du FEM au sein de leur pays, avec les groupes de pays du FEM auquel appartient leur pays ainsi qu'avec les membres du Conseil du FEM représentant leurs groupes de pays respectifs.

Compte tenu de ce qui précède, il est parfois nécessaire de prendre en compte les questions de gouvernance, notamment la nomination d'un membre ou membre suppléant du Conseil chargé de représenter le groupe de pays. Dans ce contexte, il est bon de rappeler que les candidats à ces postes sont sélectionnés à titre personnel parce qu'ils représentent le groupe dans son ensemble, pas seulement leur propre pays.

Exprimer le point de vue de leur gouvernement et présenter au Secrétariat du FEM des observations et suggestions sur les politiques du FEM, actuelles ou envisagées

Le Conseil du FEM approuve et modifie régulièrement les politiques lors de ses réunions. Bien que cette tâche soit partagée avec le PFT, le PFP peut également faire des suggestions et présenter le point de vue du pays au Secrétariat du FEM.

Participer activement aux ateliers de coordination élargie et aux réunions des groupes de pays.

Les PFP et les PFT sont invités et encouragés à participer aux réunions des groupes de pays du FEM et aux ateliers de coordination élargie. Les réunions des groupes de pays servent essentiellement à discuter des documents qui seront examinés à la réunion suivante du Conseil. Elles permettent également de présenter aux membres et membres suppléants du Conseil les points de vue et les orientations nécessaires pour représenter les intérêts de tous les membres du groupe de pays à la réunion du Conseil.

Les ateliers de coordination élargie permettent de renforcer les capacités dans les domaines concernant le FEM et autres domaines connexes, tout en encourageant le travail d'équipe du fait que les ateliers réunissent les points focaux du FEM, les points focaux pour les Conventions et des représentants de la société civile de chaque pays. Ce climat d'entente et de collaboration créé lors des ateliers se prolonge dans les activités menées au retour dans les pays, au-delà des questions touchant directement le FEM.

Points focaux techniques

Responsabilités générales

Servir de principal point de contact avec le Secrétariat du FEM, les Agences du FEM et les parties prenantes nationales en ce qui concerne les stratégies et les objectifs environnementaux du pays, les informations sur les projets du FEM et les rapports nationaux sur ces projets.

Les PFT sont le principal point de contact avec le Secrétariat du FEM, les Agences du FEM et les autres parties prenantes. Ils informent régulièrement tous les acteurs concernés par le projet pour garantir que chacun reçoit les informations nécessaires sur l'état d'avancement des projets, y compris les détails voulus sur l'exécution, les résultats et l'impact des projets.

Se concerter avec les OSC et les autres acteurs clés au niveau national sur les questions liées au FEM et fournir des informations sur les activités du FEM, concernant notamment l'exécution, les résultats et l'impact des projets.

Les PFT sont les facilitateurs et points de contact dans le pays pour les consultations avec les partenaires nationaux (notamment les OSC) et les autres acteurs concernés sur les questions opérationnelles liées au FEM. Ils doivent donc veiller à se tenir au courant de tous les projets, et à ce que les décisions prises tiennent compte des points de vue de toutes les parties.

Créer et diriger un comité directeur national chargé des activités liées au FEM, en fonction des besoins et des possibilités au niveau national.

Les PFT les plus efficaces sont ceux qui bénéficient de l'appui institutionnel d'un comité directeur national (ou son équivalent) au sein duquel les principaux ministères participant aux projets du FEM sont représentés. Cela permet une concertation et des échanges d'informations réguliers, tout en assurant la cohérence des décisions prises. Cela garantit également que les PFT rallient l'appui et le consensus nécessaires pour les décisions qu'ils prennent.

Faire mieux connaître le FEM dans le pays.

Les projets du FEM sont mis en œuvre par les Agences de mise en œuvre et exécutés, dans la plupart des cas, par des organismes nationaux. La contribution du FEM est donc rarement connue ou reconnue.

Les PFT sont censés mettre en lumière, par tous les moyens possibles (exposés, réunions, lancement de projets, etc.), le rôle du FEM et sa contribution à la réalisation des objectifs prioritaires du pays, au financement et à l'exécution des projets, et au respect par le pays de ses obligations au titre des Conventions.

Aider à prendre systématiquement en compte les objectifs du FEM dans les politiques publiques nationales.

Les PFT doivent veiller à ce que leurs initiatives de projets sont alignées sur les politiques et stratégies du FEM. Ils doivent garantir que ces initiatives sont conformes aux stratégies et plans de leur pays et qu'elles contribuent au respect des engagements pris par leur pays en vertu des accords multilatéraux sur l'environnement, le cas échéant.

Assurer le suivi des projets et participer à toutes les phases du cycle des projets.

Les PFT ont le droit et l'obligation de se tenir informés des projets tout au long de leur durée. Ils doivent donc être informés et consultés chaque fois que nécessaire, et en tout cas à chaque étape importante d'un projet. À cette fin, ils doivent assurer une bonne coordination avec les partenaires d'exécution, notamment les autres ministères de tutelle ; ils doivent également bénéficier de l'appui des Agences du FEM et de son Secrétariat.

Les PFT devraient être membres des comités directeurs nationaux.

Les PFT devraient recevoir une version préliminaire des rapports d'information sur les projets, des examens à mi-parcours, des évaluations finales et des rapports financiers, et avoir la possibilité de faire des observations à leur sujet.

Servir de référence et de source d'appui à tous les acteurs concernés et promoteurs de projet pour les questions concernant le FEM.

Les PFT sont censés accepter toutes les demandes de consultations des acteurs nationaux, quels qu'ils soient. Ils doivent donner suite à toutes les demandes de renseignements et propositions qu'ils reçoivent.

Activités au titre du Programme d'aide aux pays

Organiser des réunions avec un large éventail de parties prenantes ainsi que des ateliers de dialogue national, avec l'appui du Secrétariat du FEM.

Les ateliers de dialogue national remplissent plusieurs objectifs. Au début du cycle de reconstitution des ressources, ils permettent aux pays d'engager un large processus de consultations, notamment avec les ministères et les organismes publics participant aux activités du FEM dans le pays, afin de définir les priorités de la programmation des ressources du FEM et de réfléchir à des idées de projet.

En outre, et à tout moment, ces ateliers fournissent un appui ciblé et souple aux ministères et aux organismes publics, aux ONG, aux populations locales, aux milieux universitaires et institutions de recherche, au secteur privé, ainsi qu'aux partenaires et donateurs du pays, afin qu'ils puissent échanger leurs informations, données d'expérience et préoccupations. Les ateliers peuvent également servir à valider et faire connaître les politiques, les réglementations et les priorités.

Pour ces ateliers de dialogue national, les PFT doivent :

- Demander au Secrétariat d'organiser le dialogue
- Établir un projet d'ordre du jour, le diffuser et l'examiner avec un large éventail de partenaires aux plans national et international
- Établir une liste de participants
- Organiser les questions logistiques avec le Secrétariat
- Coordonner avec le Secrétariat du FEM et assurer la liaison avec les bureaux nationaux de l'Agence du FEM pour organiser d'éventuelles visites des sites de projet
- Inviter les Agences du FEM à participer
- A la fin du dialogue, les PFT doivent échanger leurs vues et convenir de la suite à y donner
- Présenter un bref rapport sur les résultats du dialogue

Participer activement aux ateliers de coordination élargie et aux réunions des groupes de pays

Ateliers de coordination élargie

Ces ateliers ont pour objectif de tenir les points focaux nationaux du FEM, les points focaux des conventions et la société civile au courant des stratégies, politiques et procédures du FEM et d'encourager la coordination. Ils faciliteront également les échanges avec les services du Secrétariat du FEM (y compris les services techniques) et les Agences du FEM en vue d'échanger leurs vues sur les questions prioritaires, d'examiner les politiques et les procédures, et d'échanger les enseignements tirés de l'élaboration et de l'exécution des projets du FEM et

de leur intégration dans les cadres d'action nationaux. L'équipe du Secrétariat du FEM est responsable de la planification et de l'organisation des ateliers.

Les PFT devraient suggérer des idées qui aideront à établir un ordre du jour qui réponde directement aux besoins et attentes des points focaux. Les participants devraient aussi jouer un rôle actif dans les débats des ateliers.

Réunions des groupes de pays

Une réunion de groupes de pays vise à permettre aux membres et membres suppléants du Conseil représentant les pays bénéficiaires de rencontrer leurs partenaires du groupe de pays pour échanger leurs vues sur les questions d'intérêt commun, notamment les documents et projet de décision du Conseil, et définir les positions du groupe pour les réunions du Conseil.

Ces réunions offrent également l'occasion d'examiner les questions de coordination au niveau des pays et des groupes de pays, de renforcer les activités de communication et de sensibilisation, de décider des questions de gouvernance au niveau des groupes de pays, par exemple, l'ordre dans lequel les pays occuperont les postes de membre et membre suppléant du Conseil (accords de rotation), d'examiner l'exécution des projets du FEM et d'échanger les enseignements tirés.

Les réunions du groupe de pays seront organisées à la demande du membre du Conseil, sous réserve qu'au moins 70 % des pays y soient représentés. Le Secrétariat du FEM fournira le soutien logistique. Seuls les points focaux politiques et techniques des pays membres du groupe recevront un financement du FEM.

Responsabilités opérationnelles

Assurer l'appropriation nationale des activités du FEM. À cette fin, travailler et assurer la coordination avec les ministères de tutelle et les parties prenantes pour la sélection des projets et programmes, et avec l'Agence de mise en oeuvre du FEM pour chaque projet

Les PFT sont chargés d'assurer l'adhésion des pays. À cette fin, ils décident quelles idées de projet seront mises en œuvre. Ils choisissent l'Agence de mise en œuvre qui les aidera à élaborer et soumettre le projet au Secrétariat du FEM.

Pour ce faire, ils travaillent avec les ministères compétents et les acteurs concernés. La meilleure pratique à cet égard consiste à recourir au comité directeur national, comme mentionné plus haut.

Déterminer quels projets peuvent être approuvés avant que les Agences ne présentent la fiche d'identité de projet (FIP) au Secrétariat du FEM

Une fois satisfaits de la qualité de la FIP, les PFT signent une lettre d'agrément qui est jointe au dossier présenté par l'Agence. Ces lettres servent à confirmer que les propositions de projet du

FEM répondent aux priorités nationales et aux engagements pris en vertu des conventions internationales sur l'environnement. Le projet ne peut pas être examiné ni évalué par le Secrétariat du FEM sans cette lettre d'agrément. En théorie, lorsqu'une FIP est approuvée, l'idée de projets devrait avoir fait l'objet de nombreuses discussions avec les parties concernées.

Les PFT ne sont pas obligés de signer une lettre d'agrément avant d'être satisfaits de la fiche d'identité de projet (FIP) qui sera présentée.

Ils ne sont pas obligés de fournir ces lettres à l'avance, ni de garantir un projet ou un portefeuille à une Agence particulière. Ils ne devraient pas être soumis à des pressions abusives à cet égard.

Ils doivent veiller à ce que leurs supérieurs soient bien informés de ce processus pour assurer la cohérence de la démarche suivie.

La question du cofinancement est souvent une source de malentendu. Ce concept est présenté dans les documents du Conseil du FEM. Le ratio visé, 7 : 1, mentionné dans le dossier de reconstitution ne s'applique pas à un projet ou un pays mais à l'ensemble du portefeuille du FEM pendant toute la période de reconstitution. Le cofinancement de chaque projet sera évalué par le Secrétariat du FEM au cas par cas. Les Agences sont censées aider les pays à trouver des sources de cofinancement.

S'il subsiste des questions, des préoccupations ou des divergences de vues, les PFT doivent demander des conseils et des précisions au Secrétariat du FEM.

Collaborer avec les Agences à l'élaboration de la fiche d'identité de projet (FIP) pour solliciter des financements du FEM, et aider, le cas échéant, à répondre aux observations formulées par le Secrétariat du FEM sur la fiche d'évaluation des projets

Une fois la décision prise, le PFT doit élaborer la FIP en étroite collaboration avec l'Agence de mise en œuvre. Pour ce faire, il peut charger un représentant du pays de collaborer avec un membre du personnel de l'organisme pour élaborer le document.

Le Secrétariat du FEM examine la FIP et envoie des fiches d'évaluation qui demandent souvent des renseignements complémentaires ou des précisions. Le Secrétariat doit mettre ces fiches à la disposition des PFT qui doivent alors collaborer avec l'Agence pour donner rapidement suite aux observations ou demandes formulées. Dans bien des cas, seul le pays peut fournir les informations demandées et le PFT est chargé d'aider à obtenir ces informations.

Utiliser le portail du FEM (une fois activé pour les PFT) pour suivre les projets et programmes du FEM dans le pays, en plus du suivi plus détaillé assuré par le biais des systèmes des Agences

Le nouveau portail du FEM offre une interface conviviale qui permet de saisir directement les données relatives aux projets et programmes soumis pour financement par le FEM, et

d'examiner et approuver ces projets et programmes. L'objet du portail est d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité des données, l'application des politiques du FEM et la saisie des résultats. Il améliorera également la transparence et l'accès du public aux données et aux documents sur le site web du FEM. Les PFT auront très prochainement accès au portail pour suivre l'évolution de leurs projets et visualiser tous les documents y relatifs.

Les PFT devraient utiliser cet outil (lorsqu'ils y auront accès) pour accéder aux documents et suivre le processus. Le Secrétariat du FEM peut fournir l'appui nécessaire.

Se tenir pleinement informés, auprès des Agences et du Secrétariat du FEM, sur l'élaboration et l'exécution des projets

Les PFT ont le droit de se tenir pleinement informés sur les projets à tout moment auprès du Secrétariat du FEM, des Agences de mise en œuvre et des Organismes d'exécution. Aucune information ne peut leur être refusée, sauf les informations exclusives des entreprises privées.

Collaborer au suivi-évaluation à tous les niveaux - projet, programme et portefeuille

Conformément aux principes opérationnels du FEM et compte tenu de l'importance accrue accordée par le Fonds à l'adhésion des pays, les PFT doivent jouer un rôle actif dans les activités de suivi-évaluation.

À cet égard, les Agences et le Bureau indépendant de l'évaluation du FEM consulteront et informeront pleinement les PFT au sujet de la planification, de l'exécution et des résultats de toute évaluation effectuée dans le pays. Les agents des institutions gouvernementales concernées devraient contribuer aux évaluations en répondant rapidement et pleinement aux demandes d'information du Bureau de l'évaluation concernant les projets, portefeuilles et politiques du FEM et en partageant les données d'expérience pertinentes.

En outre, les PFT sont chargés d'assurer le suivi des recommandations issues de l'évaluation qui portent sur des questions liées au FEM. Ils jouent également un rôle clé qui consiste à consulter et à tenir informés tous les acteurs nationaux des plans, de l'exécution et des résultats des activités de suivi-évaluation du FEM liées au pays, et en les y associant, le cas échéant.

Sur demande express, le Secrétariat, les Agences et le Bureau indépendant de l'évaluation s'efforceront de fournir un appui aux PFT pour les activités de suivi-évaluation.

Veiller au respect de la politique visant à faire mieux connaître le FEM

Il est essentiel de faire connaître les contributions du FEM aux objectifs environnementaux d'un pays pour permettre au Fonds d'être connu, reconnu et financé. C'est pourquoi le Conseil a adopté une décision visant à faire mieux connaître le FEM (Document FEM/C.40/08). Les points focaux techniques devraient connaître la teneur de cette décision, promouvoir son application et informer le Secrétariat du FEM lorsqu'elle n'est pas respectée, pour que le Secrétariat puisse prendre les dispositions nécessaires.