



Programme des Nations Unies pour l'environnement

Rapport d'évaluation annuel 2002

Groupe de l'évaluation et du contrôle

Décembre 2003

La photographie de couverture provient du concours photographique international du PNUE sur l'environnement 1999-2000. Crédit © Wichitra Uthaipanumas/PNUE

Table des matières

Avant-propos	vi
Préface	vii
Remerciements	viii
Liste d'acronymes	ix
Résumé analytique	1
I. Résumé des conclusions et recommandations	3
A. Gestion des programmes	3
1. Coopération entre divisions	3
2. Mobilisation des ressources	3
3. Suivi et évaluation	4
4. Gestion des connaissances et communication	5
B. Coordination et application des politiques générales	6
1. Coordination des politiques générales	6
2. Application des politiques générales	6
C. Conception et gestion des projets et participation des parties prenantes	7
1. Conception des projets	7
2. Gestion des projets	7
3. Participation des parties prenantes	8
II. Introduction	9
A. But du rapport	9
B. Objectifs	9
C. Méthodologie du rapport	10
D. Vue d'ensemble des évaluations effectuées en 2002	10
1. Evaluations de sous-programmes (divisions)	10
2. Evaluations de projets	10
3. Auto-évaluations de projets du PNUE	10
4. Suivi du programme de travail budgétisé	11
5. Application des recommandations du rapport d'évaluation annuel de 2001	12
III. Evaluations de sous-programmes	14
A. Application des politiques générales de l'environnement	14
1. Pertinence et adéquation	14
2. Efficacité et efficacité de l'exécution des sous-programmes	16
3. Impact	16
4. Recommandations clés sur l'application des politiques générales	17

B.	Appui du PNUE aux conventions mondiales sur l'environnement	18
1.	Pertinence et adéquation	18
2.	Efficacité et efficacité de l'exécution des programmes	19
3.	Recommandations clés sur les activités du PNUE liées aux conventions sur l'environnement	22
C.	Communication et information	23
1.	Pertinence et adéquation	23
2.	Efficacité, efficacité et impact de l'exécution des programmes de communication et d'information	24
3.	Efficacité des initiatives de publicité du PNUE	27
4.	Mesure de l'efficacité des activités de communication et d'information du PNUE.....	29
5.	Recommandations clés sur la communication et l'information	29
IV.	Evaluations approfondies de projets	31
A.	Adéquation et pertinence	31
1.	Appui à l'exécution des conventions mondiales sur l'environnement	31
2.	Appui aux conventions et aux plans d'action sur les mers régionales	33
3.	Evaluation et suivi de l'alerte rapide et des interventions	33
4.	Formation et éducation environnementales	34
5.	Biodiversité agricole	34
B.	Efficacité des arrangements institutionnels pour l'exécution des projets	35
1.	Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement.....	35
2.	Evaluation et suivi de l'alerte rapide et des interventions	36
3.	Formation et éducation environnementales	37
C.	Efficacité et efficacité de la conception et de la gestion des projets	37
1.	Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement.....	37
2.	Evaluation de l'environnement et suivi	38
3.	Formation et éducation environnementales	39
4.	Biodiversité agricole	39
D.	Participation des parties prenantes à l'exécution des projets	40
1.	Participation des parties prenantes aux projets pour l'application des conventions	40
2.	Participation des parties prenantes aux projets d'évaluation environnementale	40
3.	Participation des parties prenantes aux projets d'atténuation des changements climatiques.....	41
4.	Participation des parties prenantes aux projets de formation environnementale ...	41
E.	Impact et durabilité des projets	42
1.	Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement.....	42
2.	Appui aux accords sur les mers régionales et au projet de l'ICRAN	42
3.	Projets d'évaluations environnementales	43
4.	Biodiversité agricole	44
5.	Atténuation des changements climatiques.....	44
V.	Auto-évaluation des projets du PNUE	46
A.	Contexte	46

B.	Conclusions de l'analyse des FAE de 2002	48
1.	Portée géographique des projets	48
2.	Répartition sectorielle des projets	49
3.	Durée des projets	49
4.	Mode d'exécution	49
5.	Résultats des projets	50
6.	Contributions de fond du PNUE aux projets	51
7.	Considérations d'équité entre les sexes	51
C.	Problèmes communément rencontrés dans l'exécution des projets du PNUE	52
VI.	Enseignements et recommandations clés découlant des évaluations de projets	55
A.	Leçons apprises	55
1.	Leçons tirées des évaluations approfondies de projets	55
2.	Leçons tirées des auto-évaluations de 2002.....	57
B.	Recommandations clés à partir des évaluations des projets	60
1.	Projet de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire	60
2.	Soutien à l'exécution de projets des conventions mondiales sur l'environnement	60
3.	Recommandations concernant les projets pour les mers régionales et de l'ICRAN	61
4.	Projet de formation et d'éducation environnementales	61
5.	Recommandations sur des projets d'évaluation et d'alerte rapide et d'intervention	62
VII.	Gestion de la connaissance	63
A.	Expérience du PNUE	63
1.	Promouvoir l'apprentissage organisationnel grâce aux évaluations	63
2.	Partage de la connaissance grâce à des meilleures pratiques et à des réussites....	64
3.	Partage de la connaissance grâce à ses produits	65
4.	Infrastructure pour la diffusion du savoir	65
5.	Apprentissage et partage grâce à des réseaux de projets	66
B.	Vers une approche cohérente de gestion de la connaissance pour le PNUE	67
 Annexes		
I.	Mandat	69
II.	Liste des évaluations pour 2002	73
III.	Liste des auto-évaluations pour 2002	75
IV.	Plan d'application des recommandations du rapport d'évaluation annuel de 2001	82

Avant-propos

Le rapport annuel du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), "Le PNUE en 2002", décrit de manière très détaillée notre travail sur l'environnement et le développement, en mettant particulièrement l'accent sur les domaines prioritaires pour notre organisation que sont l'eau, l'énergie propre et renouvelable, la santé et l'environnement, l'agriculture durable et la biodiversité. "Le PNUE en 2002" et les évaluations effectuées en 2002, sur lesquelles il se basait, témoignent clairement que le PNUE, même avec des ressources limitées, a mené dans le monde entier des activités dans ses domaines prioritaires, et que ces activités ont été dans une large mesure couronnées de succès. Les évaluations de 2002 ont montré qu'en exécutant avec succès son programme de travail, notre organisation a continué à travailler pour promouvoir les priorités environnementales des Nations Unies dans le cadre de l'Initiative WEHAB (eau et assainissement, énergie, santé, agriculture et diversité biologique) adoptée au Sommet mondial pour le développement durable de 2002.

Le présent rapport souligne l'importance de notre partenariat avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) pour exécuter notre agenda mondial de l'environnement dans le cadre de l'Initiative WEHAB. Notre travail a énormément bénéficié des leçons tirées de l'exécution des activités du FEM. L'exécution de ces activités a renforcé la capacité qu'a notre organisation d'exécuter des programmes au plan national, régional et mondial. De plus, ce rapport amène à réfléchir au plan interne sur l'application des accords internationaux sur l'environnement et la relation entre le PNUE et les secrétariats des conventions internationales qu'il administre.

Les évaluations montrent clairement que la demande des produits du PNUE continue d'augmenter et que ses publications sont parmi les plus recherchées dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Avec un mandat qui a été renforcé à la septième session extraordinaire du Conseil d'administration du PNUE, nous avons accru notre rôle au plan national dans le renforcement des capacités et la formation et dans la coordination nationale de la composante environnementale du développement durable. Comme les années précédentes, les évaluations recommandent une intégration plus efficace de nos sous-programmes par une amélioration de la collaboration entre divisions.

Tout aussi importante que sa fonction de redevabilité, l'apprentissage et le partage des connaissances est une fonction critique de l'évaluation. Le but est d'améliorer la capacité de notre organisation et de ses clients pour atteindre leurs buts environnementaux par l'apprentissage. Nous sommes convaincus que nos initiatives de développement de réseaux d'information et du partage des connaissances constituent des investissements positifs dans les efforts que nous faisons pour améliorer la qualité de nos opérations et faciliter la réalisation de nos buts environnementaux. Cependant il faut faire davantage pour intégrer le partage des connaissances aux processus de base du travail de notre organisation.



Klaus Töpfer
Directeur exécutif

Préface

Le rapport annuel d'évaluation pour 2002 fait suite à une série de rapports d'évaluation annuels rédigés par le Groupe de l'évaluation et du contrôle comme documents intersessions du Conseil d'administration. Il est à noter que ce rapport n'est pas en lui-même une évaluation du PNUE. Il représente plutôt une synthèse des évaluations conduites par le Groupe de l'évaluation et du contrôle en 2002. Les recommandations clés sont celles que le Groupe juge les plus importantes à mettre en évidence pour l'administration du PNUE et son Conseil d'administration.

Comme le rapport d'évaluation de 2001, ce rapport montre que le PNUE s'est développé et continue à travailler efficacement avec ses partenaires, y compris les gouvernements et les organisations non gouvernementales. Notre travail consistant à édifier un consensus sur les politiques environnementales dans la communauté internationale, au niveau ministériel par des forums et par des processus, a continué à s'élargir.

Le PNUE a continué à apporter à la communauté internationale des connaissances sur l'environnement grâce à la mise au point et à la diffusion d'outils, de directives et d'instruments de politique générale appropriés. Dans le domaine du renforcement des capacités, notre organisation a intensifié son travail en mettant au point et en éprouvant des directives et des manuels, en organisant des séminaires, des ateliers et des stages et en octroyant des bourses afin de répondre à des besoins spécifiques et de manière générale en appuyant le renforcement institutionnel au niveau régional, sous-régional, national et local. Le rapport de 2002 contient, dans un chapitre qui constitue une vue d'ensemble, des analyses des activités du PNUE pour l'élaboration et la diffusion de produits de connaissance. Nous comptons que ce travail initial formera la base d'études futures et d'un travail plus poussé de mise en place d'un cadre cohérent de gestion des connaissances pour notre organisation.

Nos efforts pour améliorer l'auto-évaluation de nos projets par le perfectionnement des mesures et des processus de gestion ont abouti à une amélioration substantielle de l'auto-évaluation en 2002. La synthèse des conclusions de l'évaluation que l'on trouve ci-après a été effectuée dans le respect des paramètres de pertinence, d'efficacité, d'efficacités et d'impact des évaluations des Nations Unies.



Segbedzi Norgbey
Chef du Groupe de l'évaluation et du contrôle

Remerciements

Le rapport d'évaluation annuel du PNUE pour 2002 a été rédigé à partir d'évaluations effectuées par des consultants et le personnel du Groupe de l'évaluation et du contrôle en consultation avec les directeurs de programmes et de projets du PNUE.

Le Groupe de l'évaluation et du contrôle aimerait en particulier remercier pour leurs efforts les consultants suivants:

M. Peter Usher	M. Aldo Manos
M. Terry Collins	M. Rajeev Kher
M. Robert Munro	M. Adeyemi Franck Attere
M. Lewis Clark	M. Oumar Fall
Mme Virginie Tilot Jeudy de Grissac	M. Stephen Karekezi
Mme Alexandra Holland	M. Rody Onate (ROLAC Staff)
Mme Nesrin Algan	Mme Holly Dublin
M. B. Rerkasen	M. Teame Tewolde Berhan
M. Eduardo Ricardo Fuentes	Mme Asenath Omwega
M. Fernando Tudela	
M. C. Miller	
M. T. Kokovkin	
M. L. Jeftic	
M. Pascal DeLaquil	

Les efforts de tous les directeurs et coordonnateurs de programmes et de projets qui ont présenté des fiches d'auto-évaluation ont également été hautement appréciés.

Enfin, le Groupe de l'évaluation et du contrôle exprime sa gratitude aux directeurs et au personnel des divisions du PNUE, dont les observations ont considérablement enrichi le présent rapport.

Le Groupe de l'évaluation et du contrôle

Liste d'acronymes

BRALC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
BSGN	Réseau de meilleures pratiques et de réussites
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CDB	Convention sur la diversité biologique
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CRA-PAP	Centre régional d'activités du Programme d'action prioritaire
DARE	Division de l'alerte rapide et de l'évaluation
DCE	Division des conventions sur l'environnement
DFEM	Division de la coordination avec le Fonds pour l'environnement mondial
DCI	Division de la communication et de l'information
DEA	Directeur exécutif adjoint
DEPDE	Division de l'élaboration des politiques et du droit de l'environnement
DMPE	Division de la mise en œuvre des politiques environnementales
DTIE	Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie
FAE	Fiches d'auto-évaluation
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GCGP	Groupe de la coordination et de la gestion des programmes
GEC	Groupe de l'évaluation et du contrôle
GGHN	Groupe de gestion de haut niveau
GNESD	Réseau mondial pour l'énergie et le développement durable
GRID	Base de données sur les ressources mondiales
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GIZC	Gestion intégrée des zones côtières
IAF	Service consultatif sur l'investissement
ICRAN	Réseau international d'action pour les récifs coralliens
ICRI	Initiative internationale sur les récifs coralliens
NBSAP	Stratégies et plans d'action nationaux sur la biodiversité
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
PADELIA	Partenariat pour le développement du droit et des institutions de l'environnement en Afrique

PDF	Service d'élaboration et de développement des projets
PGZC	Plans de gestion des zones côtières
PLEC	Population, gestion des sols et évolution de l'environnement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RFE-ALC	Réseau de formation environnementale - Amérique latine et Caraïbes
SANet	Réseau d'alternatives durables
SEAF	Service consultatif pour l'énergie durable
TVE	Television Trust for the Environment
UCCEE	Centre de collaboration sur l'énergie et l'environnement du Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
WCMC	Centre mondial de surveillance continue de la conservation de la nature
WEHAB	Initiative eau et assainissement, énergie, santé, agriculture et diversité biologique

Résumé analytique

1. Le rapport d'évaluation annuel de 2002 contient un examen et une analyse de trois évaluations de sous-programmes, 14 évaluations approfondies de projets, une évaluation sur dossier et 106 fiches d'auto-évaluation effectuées en 2002. Cette analyse a été basée sur les paramètres types de pertinence, d'efficacité, d'efficacités et d'impact des évaluations des Nations Unies.
2. Au niveau des sous-programmes ce rapport décrit les approches et les stratégies utilisées pour exécuter le programme de travail du PNUE. Au niveau des projets l'efficacité et l'efficacité des structures institutionnelles utilisées pour fournir les produits des projets, leur durabilité et les résultats atteints, l'utilisation des budgets, l'achèvement dans les délais et les impacts des projets ont été examinés.
3. Les évaluations montrent clairement que dans l'ensemble les activités du PNUE au niveau des sous-programmes ont été couronnées de succès. La Division des conventions sur l'environnement (DCE) a exécuté avec succès son programme de travail pour 2000-2001, dans le cadre de l'appui du PNUE aux conventions sur l'environnement, par la diffusion de l'information et la promotion. La DCE a fourni la plupart des produits qu'elle avait prévus. Plus de 100 rapports spécifiques, un certain nombre de documents scientifiques et de nombreuses activités de services ont été réalisés. La Division a appuyé les travaux demandés par les secrétariats d'accords multilatéraux sur l'environnement et les conventions sur les mers régionales et conduit des activités de sensibilisation.
4. La Division de la mise en œuvre des politiques de l'environnement (DMPE) a mené à bien la plupart de ses grandes tâches au cours de la période biennale. Certaines de ses activités ont été jugées novatrices et recommandées comme modèles à reproduire dans l'organisation. Par exemple, le projet du Partenariat pour le développement du droit et des institutions de l'environnement en Afrique (PADELIA) a contribué à des changements importants dans les politiques, les législations et des institutions nationales dans sept pays africains. D'autres activités de la DMPE ont été principalement des missions et des études d'évaluation, des projets pilotes, des cours de formation, des directives générales et des enquêtes sur des meilleures pratiques, en vue de changements dans les politiques générales, la législation et les institutions. En particulier la DMPE a exécuté plus de 170 activités différentes, participé à plus de 200 réunions, conduit et appuyé plus de 28 cours de formation et publié plus de 100 études et rapports.
5. Les évaluations ont fait ressortir un besoin urgent de renforcer le rôle aussi bien de la DMPE que de la DCE pour exécuter l'agenda des politiques générales du développement durable, renforcer les capacités et appuyer une coopération à effet de synergie entre conventions. Elle ont demandé une réorientation des programmes et activités de ces divisions, d'une manière plus stratégique et en vue d'améliorations dans la capacité de mobiliser des ressources pour exécuter leurs activités de base. Une collaboration plus efficace avec d'autres divisions a aussi été recommandée.
6. La Division de la communication et de l'information (DCI) a atteint l'essentiel des résultats et des produits prévus dans son programme de travail de 2000-2001. La qualité de ses produits est demeurée élevée, comme en ont témoigné ses efforts de publicité, les cérémonies annuelles de la Journée mondiale de l'environnement et les conférences et les publications pour les

enfants et les jeunes. Le PNUE est apparu plus fréquemment dans les actualités internationales. Le nombre d'actualités du PNUE diffusées par les médias mondiaux a atteint 2,5 par mois en moyenne en 2001, contre une en 2000. Les sites Web du PNUE ont été améliorés, en mettant davantage l'accent sur la mise en page, la production et la diffusion de l'information.

7. Les évaluations ont cependant décelé le besoin d'une coopération plus efficace entre divisions, d'une amélioration de l'insertion d'informations dans les revues internationales d'information et d'une meilleure distribution en ligne des publications. En outre le besoin de coordonner les relations de gestion avec toutes les organisations non gouvernementales, y compris les programmes pour la jeunesse, a été identifié. Il s'agirait d'éviter les doubles emplois et d'assurer l'efficacité des activités d'ouverture.
8. Les 14 évaluations approfondies de projets effectuées en 2002 incluaient huit projets dans les domaines de l'Initiative WEHAB de l'eau et de l'assainissement, de l'énergie, de la santé, de l'agriculture et de la diversité biologique, pour lesquels le FEM était la principale source de financement. Le groupement le plus important d'évaluations approfondies portait sur des projets liés à des activités de capacitation pour l'application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) à Djibouti, à Haïti, en Mongolie et en République centrafricaine. La première évaluation de l'appui sous forme d'activités de capacitation à la Convention sur la diversité biologique (CDB) a été effectuée en Estonie. Les évaluations approfondies ont fait ressortir le besoin d'accroître davantage la capacité de suivi des gouvernements sur l'exécution de plans d'action et de recommandations conçus durant l'élaboration de communications nationales.
9. Les projets du PNUE ont permis d'étudier des voies et moyens de renforcer les capacités, d'améliorer le partage des connaissances et d'impliquer les parties prenantes au niveau local. Une approche à parties prenantes multiples a été adoptée pour l'exécution de tous les projets du PNUE. Les évaluations ont fait cependant ressortir que beaucoup de projets penchaient en faveur de technocrates, de chercheurs et d'universitaires aux dépens des responsables des politiques, de la société civile et du secteur privé. Une faible participation des femmes à l'exécution des projets a été notée.
10. Au total 106 projets ont été évalués de manière interne selon le mécanisme d'auto-évaluation. Dans l'ensemble un niveau élevé de produits obtenus a été noté. Tous les projets achevés ont réalisé plus de 75% des produits attendus. La portée géographique des projets a montré que le travail du PNUE s'est situé surtout au niveau mondial (34%) et régional (43%), et dans une moindre mesure au niveau interrégional (15%) et national (8%). Les projets sur la biodiversité ont représenté 48% de tous les projets, alors que l'agriculture et la santé, à l'opposé, ne représentaient que 4% chacune. Les principales contributions du PNUE à l'exécution des projets comprenaient la fourniture de services d'experts, de méthodologies, de directives, d'orientations et de services consultatifs. En ce qui concerne la gestion des projets, plus de 90% des projets étudiés ont été prolongés au-delà du calendrier initial et seulement 4% des 29 projets achevés l'ont été dans les délais. Les raisons les plus fréquemment indiquées pour les retards ont été une faible capacité des agents d'exécution, particulièrement au niveau national; une préparation insuffisante; des changements dans le personnel, les activités, les pays participants ou les organismes et les budgets; des procédures administratives lentes pour l'approbation, les achats et le déboursement des fonds; et une coordination des projets et une communication médiocres.
11. Les évaluations de 2002 ont abouti à un certain nombre de recommandations basées sur les conclusions des rapports d'évaluation et les fiches d'auto-évaluation dans trois grands domaines : gestion des programmes; coordination et application des politiques générales; conception et gestion des projets et implication des parties prenantes. Les conclusions et les recommandations clés sont examinées dans les pages qui suivent.

I. Résumé des conclusions et recommandations

A. Gestion des programmes

1. Coopération entre divisions

Conclusions

12. Le PNUE a été restructuré fondamentalement en 1999. Cette restructuration a représenté une évolution majeure, d'une approche sectorielle vers une approche fonctionnelle, dans la structure de l'organisation et de ses programmes. Bien qu'elles visent une réponse de politique générale intégrée et cohérente aux défis existants et émergents de l'environnement, certaines composantes de la nouvelle structure ne fonctionnent pas logiquement et sont d'une efficacité moins qu'optimale dans les divisions où elles ont été placées.
13. L'exécution des composantes des programmes est largement dispersée entre différentes divisions selon des lignes fonctionnelles, sans système institutionnalisé de communication et de coordination. Lorsque des équipes spéciales ont été mises en place pour formaliser la communication et la collaboration entre divisions, l'exécution des programmes est efficace.

Recommandations

14. Sur la base des leçons tirées jusqu'ici de l'approche et de la structure fonctionnelles, le PNUE devrait examiner l'adéquation et l'efficacité de la configuration organisationnelle et du placement des composantes de programmes pour qu'ils reflètent la logique et la cohérence fonctionnelles souhaitées eu égard à leurs missions et à leurs mandats spécifiques.
15. Il est recommandé en outre que le PNUE renforce la communication, le partage de l'information et la coordination entre divisions en s'appuyant sur des équipes spéciales et des réunions régulières.

2. Mobilisation des ressources

Conclusions

16. L'insuffisance des ressources financières a été une contrainte majeure dans tous les programmes du PNUE et dans l'exécution de ses projets. L'exécution d'une partie importante des activités des sous-programmes, même dans des domaines prioritaires, a dépendu de fonds supplémentaires obtenus en plus des crédits du Fonds pour l'environnement. Le financement par des contributions de contrepartie semble avoir été sélectif, et ainsi certaines activités ont été bien financées tandis que certaines autres, dans des domaines prioritaires, l'ont été insuffisamment.
17. Les contraintes qui gênent l'obtention de fonds supplémentaires ont été imputées en partie à des problèmes d'application de la stratégie de mobilisation des ressources au niveau des sous-programmes. Il a été noté que la collecte de fonds est une activité qui prend beaucoup de

temps, et qui ne peut pas être menée efficacement par un effectif professionnel limité en sus de son programme de travail.

Recommandations

18. Le PNUE doit revoir sa stratégie de mobilisation de ressources et son mode d'exécution afin de déterminer si des mesures doivent être prises pour accroître ses ressources extrabudgétaires. L'organisation devrait veiller à ce que des contributions extrabudgétaires soutiennent les domaines prioritaires de son programme de travail.
19. Sur la base des leçons tirées d'expériences réussies de mobilisation des ressources au niveau des projets et des sous-programmes, le PNUE devrait étudier des moyens nouveaux et novateurs d'attirer et de mobiliser des financements pour ses activités de base dans les domaines prioritaires. Cela pourrait inclure notamment les actions suivantes:
 - a) Adoption de l'approche de partenariat et de financement du PADELIA dans d'autres domaines d'assistance technique;
 - b) Elaboration et soumission de propositions de projets à l'initiative du PNUE dans différents domaines prioritaires afin que des pays intéressés les adaptent et les incluent dans leurs plans nationaux de développement pour les soumettre à des organismes donateurs;
 - c) Inclusion d'activités de mobilisation de ressources dans la conception des projets à l'appui d'activités de suivi afin d'aider à soutenir des activités de suivi dans les pays au-delà du cycle de vie financé des projets.

3. Suivi et évaluation

Conclusions

20. Le programme de travail budgétisé constitue le noyau des activités du PNUE. Les rapports de suivi semestriels et annuels fournis par les sous-programmes constituent un système efficace de repérage de l'exécution et dégagent une vue d'ensemble de ce qui a été accompli, mais pas d'un point de vue qualitatif. Un nombre limité d'évaluations de sous-programmes sont effectuées annuellement. Idéalement, les évaluations de sous-programmes devraient être conduites simultanément afin de pouvoir consigner de manière significative dans le rapport d'évaluation annuel l'état de l'exécution des sous-programmes et l'évaluation des résultats de l'organisation dans son ensemble.

Recommandations

21. Le nouveau Système intégré d'information pour le suivi et la documentation (IMDIS), qui contient une section sur les évaluations des sous-programmes, donne la possibilité d'entreprendre une évaluation plus complète de l'efficacité, de l'efficacité et des réalisations du programme de travail du PNUE sur une base annuelle. Pour cette raison il est recommandé que le mécanisme d'auto-évaluation dans ce système soit appliqué en tant que moyen d'évaluer les résultats et l'impact global des activités du PNUE pendant une année donnée.
22. Au niveau des projets cela devrait être assorti d'un examen de suivi de l'impact des projets sur l'élaboration des politiques, le renforcement des capacités et la sensibilisation du public au moins deux ans après l'achèvement d'un projet. Le PNUE devrait également identifier les leçons apprises du suivi des projets et en tirer parti pour renforcer dans sa structure les systèmes appliqués pour ce suivi et le partage des connaissances. A cette fin il faudra un secrétariat solide pour la coordination locale des projets afin d'assurer la liaison avec les gestionnaires de projets du PNUE.

4. Gestion des connaissances et communication

Conclusions

23. Les conclusions sur les sous-programmes, projets et auto-évaluations du PNUE montrent que les services d'experts, les orientations, les services consultatifs, la coordination, la collaboration, les outils, les directives et les méthodologies qu'il fournit constituent les apports les plus significatifs aux programmes et à l'exécution des projets. Cependant, dans plusieurs évaluations annuelles, il a été noté qu'en dépit de l'abondance des connaissances que le PNUE a accumulées et continue à accumuler, des lacunes et des défis demeurent dans la gestion de cette information, aussi bien à usage interne que pour édifier les capacités d'autres parties prenantes.
24. Les conclusions des évaluations indiquent qu'il y a une forte demande des produits de connaissance du PNUE. Il semble que les documents officiels du PNUE occupent une place élevée parmi les sources d'information sur l'environnement que le public souhaite. Cependant l'accès à un grand nombre de ces documents est limité. La distribution de copies papier est coûteuse et difficile d'un point de vue logistique. La distribution et l'accès électroniques se heurtent également à des contraintes, parce que beaucoup de documents n'ont pas été publiés sous cette forme.
25. Au fil des années la bibliothèque du PNUE a été utilisée comme un important moyen d'accès du public à l'information sur le PNUE et son travail. Cette bibliothèque attire un grand nombre de visiteurs chaque année. Cependant, en dépit du grand nombre des visiteurs et des activités son avenir est menacé faute de ressources suffisantes.
26. Les réseaux d'information ont une place éminente dans la plupart des projets que le PNUE exécute. Ces réseaux sont établis comme des moyens de partage et de diffusion de l'information, ainsi que pour édifier la base de connaissance sur des questions pertinentes. Une des lacunes dans la gestion de la connaissance tient à ce que le PNUE n'a pas évalué l'efficacité de ces réseaux d'information dans l'exécution des projets.

Recommandations

27. Une stratégie efficace de gestion de la connaissance peut faciliter une exécution plus efficace et efficace des programmes. Il est recommandé que le PNUE mette au point un cadre de gestion de la connaissance à l'échelle de tout son système qui soit plus coordonné et plus cohérent et qui s'appuiera sur les expériences du PNUE.
28. Le PNUE devrait accroître son utilisation d'Internet pour la vente et la distribution de ses produits de connaissance. Lorsque des sites web ont été établis, il est crucial de les gérer et de les améliorer. Il faut aussi élargir les sites web et adapter leur conception pour répondre aux besoins d'utilisateurs autres qu'universitaires et surmonter les barrières linguistiques.
29. Il est recommandé qu'une étude des pratiques de gestion de la connaissance, en particulier des réseaux d'information, soit entreprise pour étayer la mise au point d'une stratégie cohérente pour cette gestion.
30. La bibliothèque du PNUE devrait envisager d'assumer le rôle d'un centre de référence pour l'information électronique si son financement n'est pas rétabli et une technologie appropriée rendue disponible pour poursuivre ses services actuels.

B. Coordination et application des politiques générales

1. Coordination des politiques générales

Conclusions

31. Le PNUE a facilité la communication entre secrétariats de conventions et apporté des éclaircissements sur beaucoup de questions internationales de gouvernance environnementale, telles que le groupement et l'harmonisation des données en tant que processus continu. Cela a assuré un niveau de coordination entre les conventions qui pourrait difficilement être réalisé par un autre mécanisme quelconque, et sensiblement renforcé l'application des conventions.
32. L'appui du PNUE à l'application des conventions sur l'environnement exige une interface avec les secrétariats autonomes de ces conventions. Le PNUE et ces secrétariats ont des perceptions et des attentes différentes en ce qui concerne la nature et la qualité de l'appui que le PNUE peut et doit apporter sans compromettre leurs relations ni menacer l'indépendance des secrétariats.

Recommandations

33. Afin de renforcer son appui programmatique aux conventions il est recommandé que le PNUE établisse un mécanisme d'échange d'information au sein de la DCE pour assurer une fonction de collaboration efficace entre les divisions à l'appui des secrétariats de conventions.
34. Le PNUE devrait renforcer son rôle de facilitation à l'appui du processus de gouvernance internationale de l'environnement en identifiant les liens, les hiatus, les chevauchements et les opportunités dans le but d'encourager une coopération à effet de synergie entre les conventions.
35. Il est également recommandé que le PNUE facilite le dialogue entre les secrétariats de conventions et l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) pour résoudre les malentendus existants concernant les services administratifs fournis aux conventions.

2. Application des politiques générales

Conclusions

36. L'appui du PNUE et sa contribution au renforcement des capacités pour l'application des politiques générales est faible au niveau national. Pour parvenir à une réponse de politique générale intégrée et cohérente aux défis de l'environnement un appui au niveau national est crucial. Les conclusions des évaluations font ressortir que si des capacités à la fois institutionnelles et techniques sont nécessaires et se complètent dans l'exécution des projets, la composante institutionnelle doit être renforcée dans les projets du PNUE.
37. Une faiblesse majeure du programme du PNUE pour l'application des politiques de l'environnement tient au manque d'activités dans le cadre des plans nationaux de gestion de l'environnement en tant que partie intégrante de l'application des politiques de l'environnement.

Recommandations

38. Il est recommandé que le processus en cours au PNUE pour l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités tienne compte du besoin de mettre au point des directives de planification environnementale et de fournir des informations, des avis et une assistance aux

autorités nationales et locales au sujet des plans de gestion de l'environnement et d'intégrer les préoccupations environnementales aux plans économiques et autres plans sectoriels nationaux.

39. Le PNUE devrait renforcer la capacité nationale d'identifier des mesures d'atténuation, de vulnérabilité et d'adaptation, et des réponses stratégiques pour des secteurs clés, ainsi que l'aptitude des planificateurs du développement et des décideurs à intégrer les préoccupations de l'environnement à la planification et aux activités de développement au niveau national.
40. La composante institutionnelle des activités du PNUE devrait bénéficier d'une plus grande attention et être améliorée par des ateliers nationaux, des stages, des réunions d'experts et des publications en tant qu'éléments du renforcement des capacités institutionnelles. Des ateliers régionaux devraient être utilisés comme véhicules pour la formation, la surveillance et l'évaluation de l'environnement ainsi que pour le partage de l'information sur la gestion de l'environnement.

C. Conception et gestion des projets et participation des parties prenantes

1. Conception des projets

Conclusions

41. Les évaluations de projets ont identifié une large gamme de stratégies de conception et d'exécution des projets qui ont facilité l'exécution des projets du PNUE. Certains projets pilotes du PNUE sont novateurs par leur conception, leurs stratégies d'exécution et leur impact global. L'exécution et la gestion réussies de ces projets et les impacts produits génèrent une base de connaissance et une approche dont le PNUE devrait tirer parti pour concevoir et exécuter des initiatives similaires.

Recommandations

42. Le PNUE devrait distiller et synthétiser dans son manuel de gestion des projets l'information sur les leçons apprises et les meilleures pratiques qui a été tirée de la conception et de l'exécution des projets et de l'incorporation de la durabilité dans les projets. Cela contribuera à une gestion plus efficace des connaissances et à une reproduction des meilleures pratiques. Il est recommandé de renforcer le rôle du suivi et de l'évaluation dans l'identification des risques qui peuvent surgir au cours de l'exécution des projets.
43. Le PNUE devrait adopter des approches utilisées dans des projets pilotes tels que le PADELIA et le projet sur la pollution urbaine des nappes aquifères de surface et souterraines comme modèles pour la conception et l'exécution d'initiatives similaires.

2. Gestion des projets

Conclusions

44. Comme cela a été le cas avec des évaluations antérieures, les évaluations de projets de 2002 sur la durée et les résultats des projets ont révélé que la plupart des projets ont souffert de retards sérieux d'achèvement qui ont affecté la qualité des résultats.

Recommandations

45. Il est recommandé que des activités soient entreprises au cours de la phase préparatoire pour éviter des problèmes au cours de l'exécution. Les gestionnaires de tâches devraient entreprendre

des évaluations des risques au cours de la phase de conception pour déterminer les facteurs qui peuvent affecter l'exécution des projets, comme l'instabilité socio-économique et politique et les limites logistiques et de capacité des partenaires.

46. Les gestionnaires de tâches sont encouragés à mettre sur pied des forums de partage de l'information ainsi que des mécanismes de communication nationaux et sous-régionaux avec des correspondants proches de l'exécution pour assurer une gestion et un suivi efficaces des projets.
47. De bonnes pratiques de gestion devraient être encouragées au cours de l'exécution en reliant les déboursments de fonds à des arrangements d'exécution convenus à l'avance, à des exigences de communication de données et aux résultats obtenus, afin de contribuer à améliorer l'aptitude du PNUE à faire respecter des délais et la qualité attendue des résultats des projets.

3. Participation des parties prenantes

Conclusions

48. Alors que les évaluations entreprises en 2002 indiquent que le processus de conception et d'exécution des projets a été caractérisé par la participation de parties prenantes multiples, dans un certain nombre de projets on a noté un manque manifeste de participation effective des parties prenantes clés, notamment des femmes.
49. L'implication des institutions et des experts locaux dans la conception et l'exécution de projets nationaux et régionaux accroît l'efficacité et l'efficience du PNUE dans l'exécution de projets et de programmes. De plus elle contribue au renforcement des capacités des institutions locales, accroît les compétences de gestion de l'environnement et favorise la durabilité à long terme des activités des projets.
50. Bien que certains projets reconnaissent le rôle particulier des femmes dans la gestion de l'environnement et les effets différents produits sur elles, les considérations d'équité entre les sexes ne sont pas actuellement un facteur majeur dans la conception et l'exécution des projets.

Recommandations

51. Il est recommandé que le PNUE renforce son approche de recours aux compétences et aux institutions locales dans la gestion des projets et veille à ce qu'au niveau de la conception une forte participation de parties prenantes multiples soit évidente avant que les projets soient approuvés pour exécution. L'examen des projets devrait porter particulièrement sur le recours aux compétences et aux institutions locales dans l'exécution des projets.
52. Le PNUE doit renforcer l'incorporation de l'équité entre les sexes dans la conception de ses programmes et de ses projets et effectuer un examen critique des processus d'approbation et d'évaluation des projets. Le cas échéant, l'équité entre les sexes devrait appeler une attention particulière dans l'analyse des problèmes au stade de la conception des projets.

II. Introduction

A. But du rapport

53. Le rapport d'évaluation annuel pour 2002 répond à une demande du Conseil d'administration qui a souhaité que les évaluations de sous-programmes et de projets exécutés en 2002 soient examinées et analysées de manière complète. Ce rapport a quatre principales fonctions:
- a) Informer les gouvernements des résultats obtenus par le PNUE;
 - b) Donner un moyen de rendre compte au Conseil d'administration, aux donateurs, aux partenaires et aux Nations Unies;
 - c) Identifier les leçons tirées de programmes et de projets pour la prise de décision au niveau de la gestion. Les leçons tirées et les recommandations éclairent les activités futures à la fois de programmation et de gestion;
 - d) Présenter un examen des résultats de l'application par le PNUE des recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel de 2001

B. Objectifs

54. Les objectifs du rapport d'évaluation annuel de 2002, tels qu'ils sont décrits dans le mandat qui figure à l'annexe I, sont les suivants:
- a) Déterminer la pertinence et l'adéquation des activités du PNUE au niveau des sous-programmes et des projets en vue de la réalisation du but global du PNUE;
 - b) Examiner l'efficacité des programmes et des projets;
 - c) Etudier l'impact créé par le PNUE sur la gestion durable de l'environnement;
 - d) Evaluer les modalités de la gestion de la connaissance au PNUE et effectuer une évaluation des leçons qu'il apprend en tant qu'organisation;
 - e) Evaluer si et comment les recommandations contenues dans le rapport annuel d'évaluation de 2001 ont été appliquées et quel impact elles ont eu sur l'exécution du programme du PNUE en 2002.

C. Méthodologie du rapport

55. Les informations utilisées dans le présent rapport ont été en grande partie tirées de l'examen et de la synthèse des évaluations de sous-programmes et de projets effectuées en 2002 par des évaluateurs externes ainsi que sous forme d'auto-évaluations. Les évaluations de sous-programmes sont traitées ci-après dans la section III du présent rapport, les évaluations de projets sont discutées dans la section IV et les auto-évaluations sont traitées dans la section V.
56. Ce rapport présente des résumés d'analyses de sous-programmes et des évaluations approfondies de projets, en appliquant les paramètres types d'évaluation des Nations Unies: pertinence, efficacité, efficience et impact. Etant donné que l'essentiel du travail du PNUE est effectué dans le cadre du programme de travail budgétisé, qui n'a pas été évalué, des rapports de suivi des sous-programmes ont également été utilisés pour rédiger ce rapport. En outre des

publications et des rapports divers du PNUE ont été consultés. Des renseignements tirés d'entretiens avec des membres du personnel du PNUE dans des positions clés, particulièrement avec ceux qui se sont occupés des divisions et des projets évalués, ont été utilisés pour compléter les évaluations de sous-programmes et de projets.

57. Un examen a aussi été effectué des progrès accomplis dans l'application des recommandations du rapport annuel d'évaluation de 2001. Enfin l'expérience de la gestion des connaissances qu'a le PNUE a été examinée et des idées et des suggestions ont été soumises en vue d'établir un cadre cohérent de gestion des connaissances.

D. Vue d'ensemble des évaluations effectuées en 2002

I. Evaluations de sous-programmes (divisions)

58. Trois sous-programmes du PNUE sur sept ont été évalués en 2002:
 - a) Le sous-programme III, concernant la Division de l'application des politiques de l'environnement;
 - b) Le sous-programme IV, concernant la Division des conventions sur l'environnement;
 - c) Le sous-programme VII, concernant la Division de la communication et de l'information.
59. La restructuration majeure du PNUE survenue en 1999 a eu pour but de passer d'une approche thématique et sectorielle à un programme plus fonctionnel et plus orienté vers des politiques générales, comprenant sept sous-programmes. Les trois évaluations de sous-programmes entreprises en 2002 portent sur la période biennale 2000-2001 et font état de l'exécution par le PNUE de son premier programme de travail depuis sa restructuration de 1999 et l'adoption de l'approche du programme de travail budgétisé.
60. La période évaluée, à savoir la période biennale 2000-2001, représente donc une période de transition dans les divers programmes. Les divisions nouvellement formées ont commencé à appliquer leurs nouveaux mandats, établi leurs structures, recruté et/ou orienté leur personnel et déterminé comment leurs programmes de travail respectifs pourraient être exécutés plus efficacement. Les rapports d'évaluation montrent que les trois sous-programmes évalués ont fait face à des défis communs. Cependant, ayant des fonctions différentes, les sous-programmes ont répondu différemment.

2. Evaluations de projets

61. Deux types d'évaluations de projets ont été conduits: des évaluations approfondies et des auto-évaluations. En 2002 14 évaluations approfondies de projets ont été effectuées (annexe II) contre 11 en 2001. Les projets évalués peuvent être classés comme suit: huit avaient trait à des questions liées à l'Initiative WEHAB, quatre aux changements climatiques, une au renforcement des capacités, et une à la protection des récifs coralliens. La plupart des projets évalués étaient financés par le FEM.

3. Auto-évaluations de projets du PNUE

62. Le système interne d'évaluation des projets au PNUE, par l'établissement de fiches d'auto-évaluation, répond à une demande du Conseil d'administration. Il y a eu une amélioration remarquable du nombre d'évaluations internes de projets pour 2000. Des fiches ont été présentées pour 106 des 145 projets actifs en 2002, soit 73%. Cela représente un grand contraste, car en

2001 il y en avait 36 pour 205 soumissions de projets (18%). Le tableau 1 ci-après fait apparaître la tendance du taux de présentation de fiches au cours des quatre dernières années. L'amélioration constatée résulte des efforts du Groupe de l'évaluation et du contrôle, appuyé par l'administration du PNUE, après plusieurs années de déclin.

Tableau 1. Tendances des taux de présentation de fiches d'auto-évaluation (FAE) entre 1999 et 2002				
Année	1999	2000	2001	2002
Projets en cours	20	23	17	70
Projets achevés et clos	40	73	14	29
Projets achevés mais non clos	19	39	2	0
Projets arrêtés	0	0	1	1
Non indiqué	0	4	1	6
Nombre total de fiches reçues	79	139*	36	106
Nombre total de projets actifs	293	259	205	145**
Nombre total de fiches reçues en pourcentage du nombre total de projets actifs	27 %	54%	18%	73%
* En 2000 beaucoup de projets ont été clos à la suite de recommandations des vérificateurs externes des comptes tendant à clore les projets achevés et inactifs. Cela explique le grand nombre de FAE dans la catégorie des projets achevés et clos. En fait le taux de présentation de FAE pour les projets en cours a été faible.				
** Utilisation de critères clairement définis. Le nombre inclut les projets PDF A et B du FEM et les projets qui ont débuté six mois seulement avant la date de présentation des FAE.				

4. Suivi du programme de travail budgétisé

63. Le PNUE a adopté un système de budgétisation basé en fonction des résultats en 1999 et ce système a été appliqué au programme de travail biennal pour 2000-2001. Il permet au PNUE d'intégrer la programmation et la budgétisation pour chaque période biennale avec des indications des résultats attendus. Le programme de travail budgétisé constitue le noyau des activités du PNUE et englobe les activités de l'ensemble des sept sous-programmes. Les sous-programmes et les bureaux régionaux sont responsables du suivi de leurs plans de travail respectifs sur une base semestrielle. Un rapport de suivi de programme est utilisé comme outil de gestion pour suivre l'état de l'exécution du programme. Il constitue également la base de la contribution du PNUE au rapport biennal du Secrétaire général sur les résultats du programme.
64. Le rapport sur le suivi du programme constitue un catalogue complet de toutes les activités et de tous les résultats liés à ce qui a été planifié pour chaque objectif et niveau d'activité, et pour chaque année. Il identifie des domaines d'inactivité, mais sans indiquer les raisons. L'état du Fonds pour l'environnement est indiqué séparément sur une base trimestrielle dans les rapports du Fonds. La plupart des résultats du programme ne sont pas rapportés à des indicateurs pour déterminer le niveau attendu de résultats pour chaque année.
65. Le rapport de suivi actuel répond aux exigences du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière de présentation de rapports, mais il ne fournit pas suffisamment de renseignements pour permettre au PNUE de bien mesurer le niveau de succès ou de qualité des résultats. Il reste à mettre en place un mécanisme d'évaluation de l'ensemble du programme de travail budgétisé pour déterminer dans quelle mesure les activités budgétisées ont contribué à atteindre les objectifs fixés. Actuellement le petit nombre d'évaluations de sous-programmes menées à bien chaque année permet seulement une évaluation partielle du programme de travail budgétisé. Une telle évaluation devrait rassembler des renseignements sur l'évaluation des activités et sur la disponibilité et l'utilisation des fonds, afin que l'efficacité et l'efficience des activités du PNUE puissent être déterminées et améliorées. Cela devrait être fait à mesure qu'une auto-évaluation avance dans le suivi de l'état de l'exécution du programme de travail budgétisé.

5. Application des recommandations du rapport d'évaluation annuel de 2001

66. Au total 14 recommandations ont été présentées dans le rapport d'évaluation de 2001. Elles portaient sur les bureaux régionaux, les projets de capacitation pour la CCNUCC, les fiches d'auto-évaluation, la conception de projets complexes, le renforcement des capacités, les activités de suivi et l'appréciation de la fonction d'évaluation au PNUE. Ces évaluations ont été discutées avec les services responsables de l'exécution à la réunion du Groupe de gestion de haut niveau (GGHN) tenue le 24 septembre 2003. Cet exercice a permis d'identifier les mesures requises, les résultats attendus, les dates d'achèvement et les mesures déjà prises. Le plan d'application des recommandations de 2001 figure à l'annexe IV du présent rapport.

Tableau 2. Etat d'application des recommandations du rapport d'évaluation annuel de 2001	
Etat d'application	Nombre de recommandations
Projets en cours	5
Projets achevés avant fin 2003	2
Projets achevés avant fin 2004	4
Pas de date d'achèvement indiquée	3
Total	14

67. Les recommandations concernant les bureaux régionaux ont trait à l'appui de politique générale à ces bureaux, à l'intégration des activités régionales aux programmes des divisions organiques, à la capacité des bureaux et des programmes régionaux et à la mobilisation des ressources.
68. La Division de la coordination régionale (DCR), en collaboration avec la Division de l'élaboration des politiques et du droit (DEPD) et avec le Groupe de la mobilisation des ressources, le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes et le Groupe principal de gestion, a un rôle central à jouer dans l'application des recommandations concernant la coordination du mouvement de l'information.
69. Les recommandations concernant les projets d'activités de capacitation pour la CCNUCC réaffirment la nécessité d'améliorer la conception des projets et d'accroître la participation de diverses parties prenantes à la planification, à la conception et à l'exécution des projets du FEM.
70. La présentation de FAE a fait en 2003 l'objet d'une attention particulière du Groupe de l'évaluation et du contrôle (GEC) et a reçu un appui résolu du GGHN. Les recommandations suggèrent d'utiliser la présentation de fiches comme condition préalable de l'approbation de révisions de projets.
71. Les recommandations pour l'amélioration de la conception et de la planification de projets complexes envisagent un exercice multiple impliquant le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes et tous les directeurs de divisions. Le besoin d'identifier des activités de suivi entre aussi dans l'amélioration du processus de conception des projets et le PNUE, dans le cadre du processus du Groupe d'approbation des projets, veille à ce que des activités de suivi soient identifiées au stade de la conception.
72. Le renforcement des capacités est un effort stratégique continu pour le PNUE et appelle une attention particulière. La DMPE, en consultation avec les directeurs de divisions, a été à la pointe de l'application de cette recommandation.

73. Le besoin d'apprécier la fonction d'évaluation du PNUE et de revoir la capacité du GEC est continu, et a été traité par le GGHN et l'administration du PNUE pendant l'année écoulée. Il est recommandé que le GGHN s'implique davantage dans le processus d'élaboration d'un plan de travail annuel pour les évaluations.

III. Evaluations de sous-programmes

74. Le présent chapitre présente une synthèse des conclusions concernant les évaluations de sous-programmes (divisions). Il vise à mettre en évidence la pertinence, l'efficacité et l'efficience des stratégies et des approches suivies dans les activités du PNUE. Il présente aussi des conclusions, recommandations et leçons tirées de l'exécution des programmes.

A. Application des politiques générales de l'environnement

1. Pertinence et adéquation

75. Une évaluation des fonctions des services et des groupes de la DMPE a révélé que certaines de ses activités ne sont pas axées sur l'application des politiques de l'environnement. Cette évaluation a mis en question la logique fonctionnelle et la cohérence de la combinaison du travail des quatre services d'une division de mise en œuvre des politiques. Elles ont fait apparaître l'absence de distinction nette entre le développement et l'application aussi bien du droit que des politiques. Certaines des fonctions de la DMPE englobent à la fois le développement et l'application. Par exemple les activités qui relèvent de la mise en application des conventions sur l'environnement et le projet du PADELIA ont combiné des éléments de développement et d'application du droit de l'environnement au niveau national, régional et mondial.
76. Bien que l'évaluation ait recommandé que la DMPE et la DEPDE soient fusionnées pour promouvoir la cohérence, l'administration du PNUE préférerait qu'elles restent séparées. La synergie entre les deux divisions est déjà évidente dans les nombreuses activités de collaboration entreprises. Il importe donc qu'elles collaborent étroitement pour que le PNUE mène à bien son agenda en matière de politiques de l'environnement.

Renforcement des politiques et amélioration des législations en matière d'environnement

77. Dans le portefeuille de projets de la DMPE, le projet du PADELIA a atteint les meilleurs résultats en termes d'efficacité dans le renforcement effectif des capacités et l'introduction de changements significatifs dans les politiques, le droit et les institutions de l'environnement dans les pays concernés par le projet et entre eux. Les attributs étudiés en détail dans l'évaluation qui ont favorisé l'efficacité et le succès du projet du PADELIA devraient être appliqués ou adaptés dans d'autres pays, en Afrique et ailleurs, ainsi que dans d'autres projets et activités d'assistance technique de la DMPE et du PNUE dans son ensemble.
78. Le PNUE a facilité le développement et l'adoption de directives sur le respect et la mise en application des accords multilatéraux sur l'environnement. Cela a été une réussite majeure de la période biennale 2000-2001. A la septième session extraordinaire du Conseil d'administration du PNUE/Forum ministériel mondial sur l'environnement, tenue à Carthagène en février 2002, les ministres ont autorisé le PNUE à faciliter l'application de ces directives et à prendre des mesures pour faire progresser le renforcement des capacités. Les ministres ont également demandé au PNUE de rechercher des ressources extrabudgétaires pour faciliter l'application des directives.

Élargissement de la coopération technique

79. Un élargissement du rôle du PNUE et de son programme d'assistance technique a été appuyé et renforcé par la Déclaration de Nairobi de 1997 et par les décisions du Forum ministériel mondial de Malmö en 2000 et Carthagena en 2002.
80. Au cours de la période biennale 2000-2001, le PNUE a élargi son travail en fournissant une assistance technique par le biais des activités de la DMPE. Ses missions et ses activités d'assistance technique mettent le PNUE au premier plan des politiques, du droit et des changements institutionnels au niveau mondial, régional et national. L'assistance technique du PNUE dans des éco-urgences majeures a aussi commencé à prendre forme dans le monde entier. Cependant l'approche de la réponse aux éco-urgences est toujours ciblée de manière trop étroite et contrainte par des ressources limitées.
81. Le PNUE a réagi et fourni une assistance technique dans des inondations, des rejets de déchets dangereux et des sécheresses. Les missions et les études d'évaluation ont cependant été fréquemment limitées à des réponses, sauf dans le cas du pays hôte du PNUE, le Kenya, où des contributions de grande portée et continues ont été apportées en matière d'évaluation, de réponse, de prévention et de préparation concernant les sécheresses.

Mobilisation de ressources financières supplémentaires

82. L'exécution d'une partie importante des activités de ce sous-programme, particulièrement dans des domaines liés à la gestion des catastrophes et au droit de l'environnement, a été affectée par des contraintes parce qu'elle dépendait de ressources extrabudgétaires. Plus de 1,1 million de contributions de contrepartie ont été mobilisés, soit 23% du budget du Fonds pour l'environnement pour la période biennale. Ces ressources extrabudgétaires ont été utilisées pour six projets de renforcement des capacités et de coopération technique. La contribution du PNUE à l'évaluation et à la réponse en cas d'éco-urgence n'a cependant attiré aucun soutien important sous forme de contributions de contrepartie.
83. L'évaluation a reconnu qu'une augmentation du financement interne de ce sous-programme par le PNUE est improbable, sauf accroissement important des contributions volontaires au Fonds pour l'environnement. Cela pourrait se produire si la tendance positive actuelle se maintenait, mais dans l'immédiat le sous-programme doit envisager de nouvelles méthodes pour attirer et mobiliser des ressources. Deux options pourraient être étudiées: adapter le partenariat et l'approche du financement du PADELIA dans d'autres domaines d'assistance technique et élaborer et placer des propositions de projets guidées par le PNUE dans différents domaines prioritaires pour des pays intéressés afin qu'ils les adaptent et les incluent dans leurs plans nationaux de développement et leurs soumissions aux organismes donateurs.
84. L'évaluation globale des résultats du programme de travail pour 2000-2001 de la DMPE est qu'en dépit de nombreux défis et difficultés auxquels ce sous-programme a été confronté en raison de la réorganisation du PNUE, ainsi que d'un financement et d'un personnel beaucoup plus restreints que prévu, la DMPE est parvenue à mener à bien la plupart de ses tâches majeures au cours de cette période biennale, en exécutant plus de 170 activités différentes, en assistant à plus de 200 réunions interdivisions et internationales et en y contribuant, en donnant à 28 cours de formation ou en contribuant fortement, et en publiant plus de 100 études, rapports et autres documents.
85. L'évaluation a noté très favorablement ce sous-programme et a loué ses gestionnaires et son personnel, qui en dépit d'anomalies d'organisation dans la division, ont affronté les défis qui se présentaient à eux et mis sur pied une division qui fonctionne bien en deux ans seulement. Au cours de la période biennale 2000-2001, en menant à bien des tâches et des activités

diverses et nombreuses, ce sous-programme a de toute évidence tiré un bon parti de ses fonds et de son personnel limités.

2. Efficacité et efficience de l'exécution des sous-programmes

86. Le sous programme est parvenu à fonctionner dans les limites de son budget global dans la plupart de ses activités, sauf en ce qui concerne les réunions et la formation, pour lesquelles il y a eu 63% de dépassement budgétaire. La portée et le nombre des activités de la DMPE indiquent que cette division a fait un usage efficace et efficient de ses fonds limités.
87. En ce qui concerne la dotation en ressources humaines, l'évaluation a montré que si la DMPE bénéficiait initialement de 27 postes d'administrateurs plus de 24% sont restés vacants tout au long de la période biennale ou dans une grande partie. Plusieurs administrateurs de rang élevé ont assumé des fonctions multiples pour compenser ces vacances. En outre le Directeur de la DMPE a assumé les fonctions de chef par intérim de la DCE pendant une partie de la période biennale, tandis qu'un autre fonctionnaire de rang élevé était affectée à des tâches largement à plein temps en dehors de la DMPE.
88. L'évaluation a fait apparaître des préoccupations concernant les activités du PNUE en matière d'éducation environnementale, en notant qu'on n'avait pas donné à ce secteur l'importance et l'appui financier qu'il méritait. Ces préoccupations ont été imputées à des retards dans l'appui politique de l'administration du PNUE pour renforcer ses activités dans l'éducation et la formation environnementales, en dépit d'attentes et de demandes importantes des gouvernements et d'autres parties prenantes. L'éducation environnementale en tant qu'élément de ce sous-programme n'a pas été suffisamment reconnu et n'a pas bénéficié d'une collaboration suffisante d'autres divisions du PNUE, en dépit de tentatives répétées de développer cette collaboration.
89. Les résultats atteints par le PNUE et sa productivité dans la gestion des catastrophes bien notés au regard du nombre et des produits des activités menées pendant la période biennale 2000-2001. Cependant les mesurer en termes d'atténuation et d'actions correctives effectives pose des questions sérieuses. Le réponse du PNUE à des éco-urgences a subi de grandes contraintes par manque de ressources financières et humaines, particulièrement pour les activités liées à la prévention, à la préparation et au suivi des missions d'évaluation.

3. Impact

90. En 2000-2001 le projet du PADELIA a contribué à des changements importants dans les politiques, les législations et les institutions nationales dans sept pays d'Afrique. En revanche d'autres activités de la DMPE ont consisté principalement en des missions et des études d'évaluation, projets pilotes, cours de formation, directives de politique générale et enquêtes sur des meilleures pratiques qui pourraient ne susciter que plus tard des changements dans les politiques générales et les législations.
91. Au moment de l'évaluation la DMPE n'avait que deux ans d'existence et beaucoup d'activités n'ont été exécutées que la deuxième année. Il est donc encore trop tôt pour évaluer l'impact et l'efficacité de ses activités. L'évaluation a proposé que la DMPE élabore des indicateurs précis pour déterminer l'efficacité et l'impact des propositions de projets ainsi que des moyens fiables de leur donner un suivi pendant et après l'exécution.
92. Si l'efficience opérationnelle de la DMPE est évidente son efficacité est plus difficile à évaluer. Le véritable critère de son impact, c'est de savoir si ses activités ont effectivement entraîné

des changements importants dans les politiques, les législations ou les institutions nationales, ou d'autres améliorations nettes sur le terrain. Sur la base de cette mesure, l'efficacité de la DMPE a été limitée.

4. Recommandations clés sur l'application des politiques générales

Réaliser une réponse de politique générale intégrée et cohérente

93. Pour parvenir à la réponse désirée de politique générale, intégrée et cohérente, basée sur l'expérience de l'exécution du premier programme de travail de la DMPE pendant la période biennale 2000-2001, il est recommandé que le PNUE :
- a) Renforce son rôle pionnier dans la politique environnementale en réorganisant et en recentrant le programme et les activités de la DMPE d'une manière plus stratégique pour l'application des politiques environnementales au niveau national, régional et mondial;
 - b) Renforce sa présence et ses activités face aux grands défis de l'environnement en mobilisant beaucoup plus de ressources et en les allouant à des tâches et à des activités essentielles de la DMPE telles que des projets de coopération technique, d'interventions d'éco-urgence et du type PADELIA;
 - c) Renforce son rôle central dans la mise en œuvre de l'agenda des politiques générales de développement durable en faisant des besoins et des préoccupations de la majorité des pauvres et des pays pauvres, et des liens entre la gestion de l'environnement, la réduction de la pauvreté et le développement économique, des priorités majeures pour toutes les activités de la DMPE et les politiques du PNUE, particulièrement dans des domaines de politique générale aussi critiques que la gestion des ressources en eau.

Renforcer la politique et la planification de l'environnement

94. Compte tenu de ses niveaux limités de financement et d'effectifs, le PNUE doit revoir la portée et l'échelle de ses activités et élaborer un cadre et un plan stratégique pour renforcer et exécuter les politiques de l'environnement dans des secteurs et des régions prioritaires. Il est recommandé que le PNUE élabore un plan stratégique global, avec des priorités de renforcement et d'application des politiques environnementales au niveau national, régional et mondial, sur la base de ses avantages comparés et de ses compétences, des domaines de questions prioritaires tels que l'Initiative WEHAB et de questions convenues au Sommet mondial pour le développement durable (Sommet de Johannesburg).
95. L'élaboration et l'application d'un cadre de politique générale, qui intègre les questions économiques, environnementales et d'équité entre les sexes, constituent aujourd'hui un des plus grands défis auquel doivent faire face le PNUE et la communauté internationale. Il est recommandé que le PNUE identifie explicitement la réduction de la pauvreté et le développement économique comme des questions critiques et les intègre dans des politiques et des programmes de gestion de l'environnement.
96. Une faiblesse clé du programme d'application des politiques de l'environnement du PNUE est le manque d'activités pour aider les gouvernements à élaborer des plans nationaux de gestion de l'environnement. Il est recommandé que le PNUE crée la capacité d'élaborer des directives de planification de l'environnement et fournisse des informations, des avis et une assistance aux autorités nationales et locales sur les plans de gestion de l'environnement et sur l'intégration des préoccupations de l'environnement aux plans nationaux de développement, économiques et d'autres secteurs.

Etendre la coopération technique

97. Pendant des décennies le PNUE a été mandaté et financé pour jouer uniquement un rôle limité dans le domaine de la coopération technique. Cependant un rôle et un programme d'assistance technique élargis ont été appuyés et renforcés par la Déclaration de Nairobi de 1997 et les décisions prises aux forums ministériels mondiaux sur l'environnement de Malmö et Carthagène. Depuis 2000-2001 le PNUE s'est fortement affirmé en facilitant et en fournissant une assistance technique accrue, particulièrement dans le renforcement des capacités pour les politiques, les législations et les institutions de l'environnement en Afrique, ainsi que pour les éco-urgences.
98. En s'appuyant sur les leçons qu'il a apprises et sur ses compétences et ses avantages comparés, il est recommandé que le PNUE élabore un plan et une stratégie à long terme pour les priorités de l'assistance technique. Les domaines prioritaires devraient inclure le développement et l'application de lois nationales reflétant les engagements des accords multilatéraux sur l'environnement, les politiques de développement, les plans et les législations au niveau national qui intègrent les préoccupations environnementales. Un autre domaine prioritaire d'assistance technique est la prévention et l'atténuation des catastrophes naturelles.

B. Appui du PNUE aux conventions mondiales sur l'environnement

1. Pertinence et adéquation

Promouvoir des synergies et des liens dans le travail des secrétariats de conventions

99. Le PNUE a apporté un appui programmatique précieux à l'application des conventions. Un accent particulier a été mis sur le processus international de gouvernance environnementale. L'harmonisation de la communication de données nationales sur l'environnement a été effectuée avec succès, en coopération étroite avec le Centre mondial de surveillance continue de la conservation de la nature (WCMC). Ce travail d'harmonisation a été relié à l'élaboration de directives sur la mise en application et le respect des accords multilatéraux sur l'environnement.

Contribution du PNUE à l'élaboration et à l'application de conventions

100. Les conclusions de l'évaluation indiquent que la DCE a fourni avec succès tous les produits prévus dans le programme de travail pour 2000-2001 dans le cadre de l'appui du PNUE au travail des conventions.
101. Par le biais du Groupe de l'information sur les conventions de la DCE le PNUE a fourni un appui aux conventions sous forme de diffusion de l'information et d'ouverture. Ce groupe a maintenu sa position de principal fournisseur de secrétariats clés de conventions pour des produits et des activités de presse et d'information au cours de la période biennale 2000-2001.
102. Le PNUE a aussi apporté des contributions de fond aux publications et matériels d'ouverture à l'appui du travail des conventions et des plans d'action sur les mers régionales. Cela a inclus un site web sur les mers régionales; un film sur le Plan d'action pour la protection, la gestion et la mise en valeur du milieu marin et des zones côtières de la région du nord-ouest du Pacifique (NOWPAP), intitulé *La Mer*; une affiche illustrée sur le thème "Notre côte, notre patrimoine : prenons-en soin"; une brochure sur le Plan d'action pour la Méditerranée; une brochure intitulée "Stratégie de survie pour nos océans et nos côtes - 2000"; un guide pour enseignants sur la protection du milieu marin; une brochure sur la conservation des récifs coralliens par des cadres régionaux de politique générale; une version révisée et enrichie pour

2001 de la page web du Réseau international pour les récifs coralliens (ICRAN); la brochure «ICRAN 2000»; et l'*Atlas mondial des récifs coralliens*, publié par l'ICRAN en 2001.

103. Le PNUE a continué à produire et à mettre à jour la publication *Vital Climate Graphics* à l'appui du travail du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).
104. Dans ses activités concernant les accords sur la biodiversité et la biosécurité, le PNUE a déplacé son centre d'intérêt de l'utilisation durable des ressources génétiques vers la biosécurité. Un jalon important a été posé avec l'adoption du Protocole de Carthagène sur la biosécurité à la CDB en 2000, qui doit être suivie de la création d'un comité intergouvernemental ad hoc à composition non limitée, en attendant l'entrée en vigueur du Protocole lorsqu'il aura été ratifié par 40 pays.
105. Une réalisation du PNUE dans le domaine des conventions et des plans d'action sur les mers régionales a été la promotion et la facilitation d'arrangements de jumelage. De tels arrangements ont été facilités entre la Commission de protection du milieu marin de la Baltique (Convention d'Helsinki) et la Convention pour la protection, la gestion et la mise en valeur du milieu marin et des zones côtières de la région de l'Afrique de l'est (Convention de Nairobi), ainsi qu'entre la Convention pour la protection du milieu marin du nord-est de l'Atlantique (Convention OSPAR) et la Convention pour la protection et la mise en valeur du milieu marin et des zones côtières de la région de l'Afrique de l'ouest et du centre (Convention d'Abidjan). Ces arrangements aident à rapprocher des conventions plus faibles du Sud de celles du Nord, qui disposent de capacités plus grandes. Un bureau central d'application a été créé en 2001 pour jouer le rôle de secrétariat des conventions de Nairobi et d'Abidjan. Grâce à ce bureau la Convention de Nairobi a été ratifiée à 100% par tous les pays d'Afrique de l'Est.
106. Le PNUE a réussi à réunir des partenaires mondiaux dans l'ICRAN. Un plan stratégique et un descriptif de projet pour l'ICRAN ont été élaborés et ont reçu un financement substantiel sous la forme d'une subvention de 10 millions de dollars pour l'environnement de la Fondation des Nations Unies, alors la plus importante.
107. Le Groupe des conventions sur les produits chimiques et les déchets dangereux a coordonné et organisé deux grandes réunions mondiales des conventions et des plans d'action sur les mers régionales pendant la période biennale 2000-2001. Ce groupe a également fait un bon travail dans les domaines suivants: renforcement des capacités, création de réseaux, appui aux conventions et aux réunions pertinentes, sensibilisation et rédaction de documents techniques et de politique générale pertinents. Il a aussi donné des avis internes sur des questions concernant les substances chimiques et les déchets dangereux.

2. Efficacité et efficacité de l'exécution des programmes

108. Le programme de travail de la DCE pour 2000-2001 était complet et répondait à toutes les décisions pertinentes du Conseil d'administration, mais les tâches et les activités étaient généralement vagues et ne reflétaient pas la capacité technique et financière de la division pour assurer les produits et les résultats attendus. L'évaluation a également noté que les indicateurs de résultats du programme de travail n'étaient pas mesurables dans la plupart des cas.

Capacité en ressources humaines et financières

109. La DCE emploie 16 administrateurs et 13 agents des services généraux au siège de Nairobi et quatre administrateurs hors siège. Au cours de la période de l'évaluation le contingent d'administrateurs a été réduit. Des membres du personnel sont partis sans être remplacés,

tandis que d'autres étaient en congé. Ainsi, à un moment où le volume de travail augmentait, la division fonctionnait avec une capacité moins que critique.

110. Des ressources financières insuffisantes ont aussi gravement compromis l'efficacité des opérations de la DCE. Les fonds disponibles ne pouvaient financer que des unités d'une personne, ce qui a empêché la division de faire preuve d'une compétence technique large et suffisante au regard du mandat et des responsabilités qui lui incombait. Cela, ajouté à une certaine confusion quant au point de contact approprié existant au PNUE, affecté l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes dans des domaines de conseil scientifique et technique.

Relations entre les conventions et le PNUE

111. Une enquête menée pour évaluer les relations entre le PNUE et les secrétariats de conventions a révélé que la participation du PNUE au processus des conventions est perçue comme hésitante et même incertaine. Tel était particulièrement le cas dans le domaine sensible de la coordination. Cette enquête a concerné le personnel technique et administratif dans la division, le personnel d'autres divisions qui collabore avec la DCE, les secrétariats de conventions, y compris de certaines qui ne sont pas administrées par le PNUE, et les organisations qui ont une interface avec le PNUE par l'intermédiaire de la division.
112. Il existe avec le secrétariat de la CDB une relation de soutien mutuel. Les deux parties ont développé une bonne relation de travail, dans laquelle la DCE représente régulièrement le Directeur exécutif au Bureau de la Conférence des Parties. La relation avec le secrétariat de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) évolue aussi d'une manière satisfaisante, qui permet au PNUE d'appuyer les opérations de la CITES sur beaucoup de questions sensibles. Les secrétariats considèrent que le PNUE est mieux placé que les secrétariats de conventions pour traiter ce genre de questions, et il joue souvent le rôle d'intermédiaire éclairé.

Appui administratif aux secrétariats de conventions

113. Les secrétariats de conventions bénéficient de services administratifs de l'ONUN, pour lesquels un montant de frais généraux de 13% des dépenses totales est perçu. L'évaluation a révélé que les conventions administrées par le PNUE n'étaient pas satisfaites de la qualité des services fournis. Elles se plaignent de services administratifs insuffisants et demandent plus de transparence et de redevabilité. L'ONUN de son côté juge ces critiques injustes. Il soutient que les procédures administratives strictes sont contraignantes et qu'il est donc obligé de les appliquer sans la souplesse exigée par les secrétariats de conventions.
114. Ces conclusions concordent avec une vérification interne effectuée par le Groupe de l'évaluation et du contrôle. Etant donné l'évaluation très négative de l'ONUN exprimée par tous les secrétariats de conventions une sérieuse déficience est incontestable.

Participation du PNUE aux travaux des conventions

115. Une préoccupation des secrétariats de conventions tient au niveau et à la qualité de la participation du PNUE aux travaux des organes des conventions. Souvent il y a peu de continuité dans cette participation. La séniorité de la participation ne semble guère prise en considération. Il apparaît que, sauf en ce qui concerne la CDB, la CITES et la Convention sur la conservation des espèces migratrices appartenant à la faune sauvage, la division est exclue du processus de prise de décision interne qui régit la représentation aux réunions liées aux conventions.

116. Une conséquence de la relation ad hoc apparente entre le PNUE et les conventions est que le PNUE n'est pas toujours sensible aux besoins des conventions tels qu'ils sont exprimés par les conférences des Parties. Certaines décisions prises aux réunions de ces conférences reflètent les intérêts et les préoccupations du PNUE et appellent une action de sa part, mais les secrétariats prétendent qu'il y a rarement une suite et que le suivi n'est pas fréquent. Occasionnellement les demandes adressées au PNUE sont, soit inappropriées, soit au-delà des capacités de l'organisation. Parfois aussi les besoins des conventions qui ne pouvaient pas être satisfaits par le PNUE ont été ignorés. De ce fait les conventions recherchent de plus en plus auprès d'autres organisations des financements et un soutien technique qui devraient en principe provenir du PNUE. L'évaluation a fait ressortir qu'en ne traitant pas cette question le PNUE compromet ses relations avec les conventions qu'il administre.
117. Les bureaux régionaux pourraient apporter au PNUE un moyen rentable d'appuyer ses activités au niveau régional et national. La DCE et la DCR reconnaissent cela. Néanmoins, à l'heure actuelle, il y a entre les conventions régionales et le PNUE une interaction plus étroite qu'entre les conventions mondiales et le PNUE.

Coordination de l'appui programmatique aux conventions

118. La manière fragmentée dont les questions thématiques ont été traitées par le PNUE a été notée dans l'évaluation. Le rôle de la DCE comme pont entre le PNUE et les conventions n'est pas aussi clairement défini qu'il devrait l'être. Parfois la division n'est ni consultée ni informée sur les communications entre d'autres divisions et les conventions.
119. La communication entre divisions doit être formalisée. Actuellement il semble qu'elle se fait sur une base ad hoc et s'appuie sur des contacts personnels plutôt que sur des arrangements institutionnalisés. Si cela fonctionne dans une certaine mesure plusieurs cas de communication inexistante résultant de divergences personnelles existent et doivent être déplorés. Ces circonstances ne se limitent pas à la division et se manifestent dans tout le système. Le PNUE devrait examiner et corriger cette situation dès que possible. L'abandon des réunions hebdomadaires entre des fonctionnaires de rang élevé et le Directeur exécutif ou son adjoint pour échanger des informations et des idées est déploré; le PNUE devrait envisager de rétablir ces réunions informelles mais utiles. En revanche la communication à l'intérieur de la division est excellente. Les réunions hebdomadaires convoquées par le Directeur sont un modèle d'échange d'information et sont louables.
120. La proximité des unités d'appui aux programmes est un domaine qui affecte l'aptitude de la division à remplir efficacement son mandat. Par exemple le Groupe de la Convention sur les substances chimiques et les déchets dangereux est implanté à Nairobi, tandis que le secrétariat de la convention qui s'occupe des substances chimiques est à Genève. Un autre exemple est le Groupe des récifs coralliens, qui fait partie intégrante de la DCE, alors que plusieurs de ses activités répondent aux priorités programmatiques de la Division de l'alerte rapide et de l'évaluation (DARE). Le fait que le chef de ce groupe est à Genève et qu'il a du personnel à Nairobi et à Cambridge est un autre exemple de cassure qui s'écarte de la logique institutionnelle. Ce groupe a tiré des avantages de sa proximité avec des conventions et des partenaires ayant une communauté d'intérêts, mais en définitive l'installation du Groupe des récifs coralliens à Nairobi, près du programme des mers régionales, est souhaitable et déjà prévue. Le programme de travail et les produits du Groupe de l'information sur les conventions est louable. Le succès de ce groupe est dû en partie à sa proximité de beaucoup de secrétariats de conventions installés en Europe, qui le rend aisément accessible. Le Groupe de l'information sur les conventions fait et doit continuer à faire partie intégrante de la division, car il joue un rôle critique dans l'appui du PNUE aux conventions.

121. L'évaluation a soulevé des préoccupations au sujet du schéma hasardeux qui semble caractériser l'investissement des fonds limités du PNUE qui sont disponibles pour les activités liées aux conventions sur l'environnement. Elle a donc suggéré que la division examine les décisions et les responsabilités existantes du Conseil d'administration, évalue la capacité qu'a le PNUE de les appliquer et fixe des priorités en faveur de celles qui peuvent être stratégiquement et efficacement appliquées.

Mise en place de liens et de synergies

122. Le document de politique générale sur l'amélioration de la gouvernance internationale de l'environnement parmi les accords multilatéraux sur l'environnement souligne le besoin d'une cohérence des politiques et des programmes grâce à une coordination et à une collaboration renforcées entre les organisations intergouvernementales et les accords multilatéraux sur l'environnement.
123. L'évaluation a noté qu'il y a d'autres éléments critiques à prendre en considération dans le processus international de gouvernance de l'environnement. Il s'agit notamment du groupement d'activités, de l'harmonisation des données et de leur communication, de l'ouverture, du renforcement des capacités et de l'échange d'information. La plupart des secrétariats de conventions estiment que des réunions de secrétariats organisées par les divisions auraient une valeur supplémentaire si elles étaient groupées et concentrées sur des thèmes choisis qui intéressent le groupement participant.
124. En facilitant la communication entre secrétariats et en clarifiant beaucoup de questions de gouvernance, comme le groupement et l'harmonisation des données communiquées, la DCE a assuré un certain niveau de coordination entre les conventions qui ne pourrait guère être atteint par un autre mécanisme quelconque.
125. La conclusion a été que le PNUE, en tentant d'imposer une coordination aux secrétariats de conventions et à leurs conférences des Parties, a peut-être sous-estimé la sensibilité et la prudence des secrétariats lorsqu'il s'agit de leur autonomie. La DCE est consciente de ces préoccupations et a pris des mesures pour résoudre les problèmes.

3. Recommandations clés sur les activités du PNUE liées aux conventions sur l'environnement

126. Les recommandations émanant de l'évaluation de la période biennale 2000-2001 sont axées sur le renforcement du rôle de la DCE et sur la coordination entre divisions. Il a été proposé d'appuyer les recommandations clés suivantes au niveau des programmes et des politiques générales:
- a) Un mécanisme d'échange d'information doit être créé au sein de la DCE pour exercer une fonction de collaboration efficace dans les divisions qui travaillent avec des conventions. Cela permettrait à la DCE de mieux connaître les autres contacts des divisions avec les accords multilatéraux sur l'environnement et lui conférerait l'autorité nécessaire en matière de suivi et pour assurer que les réponses aux demandes des secrétariats soient promptes et entièrement satisfaisantes. L'établissement d'équipes spéciales peut aider à améliorer la communication et la collaboration entre divisions.
 - b) Le PNUE devrait examiner l'efficacité et l'efficience de la localisation de divers groupes de sous-programmes en rapport avec leurs fonctions d'appui aux travaux des conventions;
 - c) Le PNUE devrait recourir davantage aux moyens et aux ressources des bureaux régionaux, aux centres des mers régionales et aux centres d'activités régionaux liés aux accords

- multilatéraux sur l'environnement dans son appui aux conventions. La DCE et la DCR devraient étudier conjointement cette possibilité.
- d) A l'appui des conventions la DCE devrait jouer un rôle accru dans le renforcement des capacités, l'identification des données régionales, la fourniture d'informations techniques et environnementales et la mise au point et l'application d'outils analytiques, un appui programmatique clairement identifié et des programmes de formation. Il devait également poursuivre l'identification de liens, de lacunes, de chevauchements et d'opportunités, et en outre identifier et encourager une coopération en synergie entre conventions;
 - e) La coopération entre la DCE et les secrétariats de conventions situés en Europe devrait être immédiatement améliorée en nommant à la DCE un attaché de liaison affecté à Genève. Cet attaché de liaison pourrait aider à identifier les questions liées aux conventions qui intéressent le PNUE et donner des avis pour assurer une meilleure préparation de la participation du PNUE aux activités des conventions. En outre le personnel de la DCE pourrait aider les secrétariats des conventions à communiquer avec le siège du PNUE et faire parvenir à la bibliothèque du PNUE les documents produits par les conventions;
 - f) La DCE devrait examiner l'accent qu'elle met actuellement sur ses éléments de programme et peut-être leur attribuer un autre ordre de priorité en fonction de sa capacité technique et de sa base de financement;
 - g) Le PNUE devrait faciliter le dialogue entre l'ONUN et les secrétariats de conventions pour résoudre les conflits existants au sujet des services administratifs que l'ONUN fournit aux conventions.

C. Communication et information

127. La présente section présente les conclusions de l'évaluation de la DCI, dont le but est de communiquer les messages de base du PNUE à toutes les parties prenantes et à tous les partenaires, d'accroître la sensibilisation environnementale et de rehausser le profil du PNUE au plan mondial. La pertinence, l'efficacité et l'impact des stratégies et des approches suivies pour atteindre les buts de communication et d'information du PNUE pendant la période biennale 2000-2001 sont examinés ci-après.

1. Pertinence et adéquation

128. Outre la restructuration du PNUE qui a amené la constitution de la DCI, le PNUE a édifié et renforcé sa capacité médiatique. En 2001-2002 trois administrateurs travaillaient sur les questions médiatiques. Des attachés d'information régionaux ont été recrutés avant la période biennale examinée et la présence du PNUE dans les médias européens a été renforcée.

129. Le nombre d'entretiens médiatiques programmés pour le Directeur exécutif et d'autres fonctionnaires de rang élevé du PNUE a atteint au total 103 en 2001, contre 60 en 2000. Au cours de ces deux années 60 prévisions d'entretiens ont été effectuées. L'appui actif des attachés d'information régionaux a beaucoup contribué à ces succès.

130. Les conclusions de l'évaluation indiquent que le PNUE apparaît maintenant fréquemment dans les actualités internationales. Grâce à une capacité journalistique accrue dans la division depuis janvier 2001 et à une présence renforcée dans les communications en Europe, le nombre d'actualités du PNUE placées dans les médias mondiaux a atteint une moyenne mensuelle de 2,5 en 2001, contre une seulement en 2000 et deux en 1999.

131. Le site web du PNUE est régulièrement mis à jour pour faire apparaître des actualités courantes sur sa page d'accueil et il offre des liens avec des discours, des communiqués de presse et les

sites web des bureaux régionaux et hors siège. Un petit ensemble de photographies générales sans droits d'auteur concernant le PNUE et son complexe de Gigiri est affiché en ligne pour que les médias puissent le télécharger et l'utiliser.

132. Les succès du PNUE dans son effort de publicité ont aussi été favorisés par ses manifestations annuelles spéciales: Journée mondiale de l'environnement, Prix Sasakawa de l'environnement décerné par le PNUE, 500 récompenses mondiales et Campagne pour un monde propre. Le Groupe de l'ouverture et des manifestations spéciales a également coordonné des activités promotionnelles et la mise au point de matériels destinés au public, y compris des communiqués de presse, des discours, des messages, des articles, des résumés, des bulletins et des rapports sur un certain nombre de projets et d'événements spéciaux grâce auxquels les messages de base du PNUE ont été communiqués aux parties prenantes et aux partenaires.
133. Au fil des années la bibliothèque du PNUE a constitué un canal important d'information du public sur le PNUE et ses activités. Elle attire un grand nombre de visiteurs chaque année. En 2000, où elle a été fermée pendant six mois, elle a attiré 9446 visiteurs. En 2001 elle en a accueilli 18 221, soit une moyenne de 70 par jour. En 2001 seulement son personnel a préparé et diffusé quelque 2442 réponses à des questions du personnel et du public, soit une augmentation de 30%, qui reflète son importance. Environ deux tiers des questions concernaient cinq secteurs: l'atmosphère (16%), l'information environnementale (14%), la gestion environnementale (11%), l'énergie (11%) et l'agriculture (10%).

2. Efficacité, efficacité et impact de l'exécution des programmes de communication et d'information

Capacités en ressources humaines et financières

134. La DCI a investi environ 60% de son budget en personnel. Avec une équipe de 10 administrateurs et 18 agents des services généraux, elle a pu attirer des ressources en espèces et extrabudgétaires pour parvenir à des résultats beaucoup plus importants en matière de relations publiques que ceux que son budget réduit aurait pu laisser prévoir. Les activités dans seulement quatre éléments de sous-programme (manifestations spéciales, rapports concernant les jeunes/les enfants, publications et productions et illustrations audiovisuelles) ont attiré plus de six millions de dollars pour un investissement de 180 000 dollars en 2001-2002.
135. Cependant les activités de la DCI ne semblent pas avoir eu un bon rapport coût-efficacité dans la distribution des publications sur papier. Une analyse du coût de cette distribution a indiqué qu'en moyenne la DCI lui consacre 260 000 dollars annuellement.

Conception, production et diffusion de l'information

Internet

136. La conclusion d'ensemble de l'évaluation a été que le site web du PNUE représentait une partie importante de son effort de communication avec le public. Il est potentiellement le véhicule le plus important et le plus efficace pour présenter l'information à des interlocuteurs clés comme les gouvernements, les médias et les organisations non gouvernementales. Deux tiers des 444 millions d'utilisateurs d'Internet dans le monde (selon une estimation qui s'accroît rapidement) sont en Europe et en Amérique du Nord. En contraste, il y en a seulement 3,14 millions en Afrique, mais ce nombre est déjà le triple du nombre estimé en décembre 2000.

137. L'évaluation a fait ressortir quelques problèmes de conception, de gestion et de capacité du site web du PNUE qui ont affecté l'utilisation optimale d'Internet. Le site a été conçu principalement comme le portail d'information électronique de la DCI pour le grand public et les médias. Le personnel de certaines autres divisions souhaite qu'il soit élargi pour devenir une bibliothèque complète de documents du PNUE et estime que la DCI devrait répondre à tous les besoins du web au siège du PNUE. La DCI s'efforce de donner satisfaction aux autres divisions, mais sa capacité insuffisante a amené certaines à recourir à leurs propres concepteurs de sites web, à la fois internes et externes. Cela a entraîné des doubles emplois et une prolifération de sites d'une apparence et d'une qualité inégales.
138. Le problème d'un service Internet inadéquat au siège du PNUE affecte l'efficacité et le rapport coût-efficacité de l'échange de produits et de services d'information sur la toile mondiale. Des ressources plus importantes (humaines et financières) pourraient être consacrées à l'amélioration du contenu de son réseau de sites, de la navigation et de sa structure, ainsi que de la recherche. En outre l'organisation devrait accroître la largeur de bande à la réception et mettre en place des processus institutionnels pour assurer que tout le contenu promotionnel soit placé sur la toile dès qu'il devient disponible. Depuis cette évaluation une restructuration importante a été effectuée pour assurer que les problèmes identifiés soient traités. Le personnel du site fonctionnant à la DARE a été transféré à la DCI, et tous les services d'Internet et de sites web ont été restructurés et regroupés.

Publications

139. Une analyse des programmes de publications pour 2000-2001 a montré que sur plus de 120 publications en attente il y avait un partage sensiblement égal entre celles qui étaient destinées aux responsables des politiques et celles qui étaient destinées à la communauté scientifique (certaines publications s'adressaient manifestement aux deux groupes cibles à la fois). Les principaux acheteurs de publications du PNUE, selon la société SMI basée à Londres qui les distribue, sont des consultants, des universités et des instituts de recherche, des entreprises industrielles, des gouvernements et des organisations non gouvernementales. Environ un quart des publications programmées pour 2000-2001 étaient destinées au secteur privé, et un petit nombre étaient destinées au grand public et aux jeunes.
140. Le PNUE a produit et distribué des publications et d'autres documents promotionnels par divers canaux. Certaines publications du PNUE ont été commercialisées et vendues par l'intermédiaire de SMI. Environ 700 sont disponibles sur la librairie en ligne du PNUE tenue par SMI (<http://www.earthprint.com>) qui est reliée à la page d'accueil du PNUE. La DCI a également fait la promotion de publications du PNUE à plusieurs salons du livre annuels.
141. Les conclusions de l'évaluation ont fait ressortir que la revue *Notre planète* est devenue de plus en plus un document idéal d'information générale pour le PNUE. Elle atteint plus de deux millions de lecteurs par an sur papier et électroniquement. Elle suscite l'implication active de beaucoup d'interlocuteurs politiquement importants du PNUE, sert un but éducatif et d'information utile et joue pour le PNUE un rôle important d'ambassadeur auprès du public. En dépit du succès que le PNUE a obtenu grâce à *Notre planète* des ressources insuffisantes ont contraint à se limiter à deux numéros par an.
142. L'évaluation a fait ressortir que, si la DCI est mandatée pour coordonner la production, la distribution et la commercialisation des publications du PNUE, cet objectif n'a pas été tout à fait atteint. D'autres divisions produisent environ 20% des publications du PNUE sans avertir ou impliquer la DCI. Cela représente une lacune importante dans la coopération entre divisions.

Manifestations spéciales et ouverture

143. Les manifestations spéciales et les activités d'ouverture sont des voies efficaces qui permettent au PNUE d'orienter ses efforts de publicité afin de rehausser son profil et celui du travail qu'il fait sur les questions de l'environnement. Des communiqués de presse, des discours, des messages, des articles, des résumés et des rapports sont utilisés dans ses efforts de publicité lors de manifestations spéciales comme la Journée mondiale de l'environnement et le Prix Sasakawa de l'environnement décerné chaque année. Le succès de promotion de ces manifestations ressort des visites sur le site web. Les données du serveur du PNUE ont montré que le jour le plus actif sur son site a été le 5 juin 2001. La Journée mondiale de l'environnement, avec 13481 visiteurs, a doublé la moyenne quotidienne. Le nombre inférieur à la moyenne de "demandes", ou de pages visitées, suggère cependant qu'il est possible de répondre à l'attente du public en faisant une plus grande place à la Journée mondiale de l'environnement sur le site. Cependant un des obstacles à l'effort de publicité pour la Journée mondiale de l'environnement en Amérique du Nord a été la célébration annuelle de la Journée de la Terre le 22 avril. Il y a peu de chances que la Journée mondiale de l'environnement ait autant d'impact que la Journée de la Terre en Amérique du Nord dans l'avenir immédiat. Des tentatives devraient donc être faites pour associer la Journée de la Terre et la Journée mondiale de l'environnement.
144. Le Prix Sasakawa de l'environnement est décerné par l'ONU aux cinq meilleurs défenseurs de l'environnement dans le monde. La cérémonie de remise du prix est bien organisée mais n'a pas eu auprès du public le profil que l'on aurait pu espérer étant donné l'importance et le prestige du prix. Le Comité de sélection devrait envisager de suivre la voie tracée par le Comité du Prix Nobel pour donner une signification politique au choix des lauréats afin d'attirer les médias.

Sports et environnement

145. Le PNUE peut être fier de la voie qu'il a tracée en mettant l'environnement à l'ordre du jour du mouvement olympique international. Sans soutien du PNUE le Comité international olympique organise des conférences mondiales biennales sur le sport et l'environnement, où les efforts actuels et les meilleures pratiques dans ce domaine sont examinés et les expériences partagées. Des représentants des comités olympiques nationaux, des associations d'olympiens, des fédérations sportives internationales, des sites olympiques (passés, présents et futurs) et d'autres organisations intéressées participent à ces conférences. En 2000 un réseau de courrier électronique du PNUE a été lancé avec 94 adresses pour atteindre la communauté mondiale du sport afin de promouvoir des jeux verts et de renforcer la sensibilisation environnementale par le sport.

Enfants et jeunes

146. Parmi les efforts les plus importants et les plus réussis de la DCI figurent les activités liées à la jeunesse. La DCI organise ces manifestations et ces réseaux pour les jeunes afin de partager des idées, des expériences et de l'enthousiasme. Des publications émanant de jeunes et destinées aux jeunes ont été créées; la plus notable est *Pachamama*, édition pour les enfants de la série sur *l'Avenir de l'environnement mondial* du PNUE, et un magazine intitulé *Leave It To Us*. Le programme pour les enfants et les jeunes inclut aussi des campagnes internationales. Une information environnementale pertinente, y compris des publications et des communiqués médiatiques sur les questions et les négociations environnementales, est partagée avec des groupes sur le réseau et des serveurs de listes. Le réseau est réparti entre un réseau pour les enfants, avec 620 participants représentant toutes les régions du monde, et un réseau pour les jeunes, avec 1 633 adresses de toutes les régions.

147. Le concours international de peinture sur l'environnement organisé pour les enfants de septembre à décembre chaque année attire une participation mondiale importante, avec 620 entrées de 47 pays, qui reflète l'accroissement rapide du soutien des enfants et des jeunes au PNUE.

3. Efficacité des initiatives de publicité du PNUE

148. Les efforts de publicité du PNUE jouent un rôle essentiel dans la sensibilisation. Un intérêt croissant pour le PNUE et son travail est stimulé de la manière la plus rentable par l'intermédiaire des médias. Avec un investissement bien inférieur au coût de l'impression de 10 000 exemplaires d'une brochure, une actualité bien placée peut paraître dans plusieurs journaux ayant des tirages de centaines de milliers d'exemplaires. Selon la stratégie qu'il applique envers les médias d'information, le PNUE a suivi efficacement une approche proactive dans son travail de publicité.

Publicité par les bureaux régionaux

149. Les attachés d'information régionaux facilitent le flux de l'information entre le PNUE et ses importants groupes d'interlocuteurs dans les régions du monde. Les groupes cibles incluent les gouvernements et leurs missions auprès des Nations Unies, les organisations non gouvernementales, les organismes des Nations Unies, les organisations partenaires du PNUE, les médias et le public. Les résultats sont variables et semblent dépendre de la nature et de la portée des activités des programmes régionaux.

150. Les efforts de publicité du PNUE par le biais de son Bureau régional pour l'Europe ont été impressionnants. L'attaché de presse de la Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie (DTIE) estime que 20 à 24% des communiqués de presse et des notes d'information que le PNUE a publiés en 2001 ont été produits en Europe.

151. Tout aussi réussies ont été les activités du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRALC), qui a une stratégie particulièrement ambitieuse et efficace. Le BRALC est parvenu à susciter un intérêt substantiel des médias régionaux à l'égard des actualités et des informations liées au PNUE. L'évaluation a fait ressortir un succès remarquable, unique pour le BRALC, de "Tierramerica", supplément d'actualités et d'information reproduit dans 42 journaux. "Tierramerica" a un tirage global qui atteint 12 millions d'exemplaires (et un nombre de lecteurs bien supérieur) en Bolivie, au Brésil, en Uruguay et au Venezuela. Le site web du BRALC a été tout aussi productif. De 34 223 visiteurs en 1999 il est passé à 61 046 au cours des six premiers mois de 2001. Le repérage médiatique du BRALC a montré que le personnel du PNUE et les informations du PNUE sont passés à la télévision pendant 24 heures au total en 2000, dans des programmes allant d'entretiens à des documentaires complets.

152. Le site web du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP) a affiché 40 communiqués de presse entre la fin de 2000 et avril 2002, pour la plupart des adaptations régionales d'informations et de communiqués de presse produits à Nairobi. De plus l'évaluation pour 2001 du Bureau régional pour l'Asie occidentale a trouvé diverses publications, produites ailleurs par le PNUE, reproduites en arabe et distribuées sur le plan régional.

153. Les bureaux nord-américains du PNUE à Washington et New York ont en premier lieu une fonction de liaison entre le PNUE et le Secrétariat de l'ONU ainsi que les missions, d'autres organismes des Nations Unies et les gouvernements des Etats-Unis d'Amérique et du Canada. Ce travail est précieux pour le PNUE mais n'offre que rarement des possibilités de publicité.

Accent mis sur le contenu des manifestations

154. Une des leçons apprises a été que les communiqués de presse les plus réussis du PNUE étaient ceux qui apportaient de nouvelles perceptions de fond sur des idées et des questions qui intéressaient le public. Certaines conférences qui auraient pu être ignorées par les médias ont été rendues intéressantes pour les journalistes par des méthodes créatives. Un des exemples notables a été la session de 2002 du Conseil d'administration du PNUE/Forum ministériel mondial tenue à Carthagène (Colombie). Son sujet central, la gouvernance mondiale de l'environnement, n'est pas parvenu à inspirer beaucoup d'intérêt initialement, mais la session a néanmoins été mentionnée dans un grand nombre d'actualités internationales parce que le PNUE avait tiré parti de cette occasion de manière créative pour annoncer des résultats de recherche alertant sur le déclin de la population mondiale des lamantins. Ce genre d'approche ne peut que renforcer le rôle des médias mondiaux dans les questions environnementales.
155. Les journées et les années internationales des Nations Unies ne sont pas généralement en elles-mêmes des sujets pour de grands médias comme les agences de presse ou les programmes internationaux. Un succès limité a cependant été obtenu en atteignant une audience mondiale par des déclarations officielles sur le thème de l'importance de telles manifestations. Un exemple est fourni par les efforts déployés par le DCI pour parvenir à une couverture plus large de l'Année internationale des montagnes, avec une information majeure sur la menace créée par la fonte des glaciers. Un examen de fin d'année de l'état de l'environnement présenté en décembre 2001 a attiré une affluence raisonnable de neuf journalistes internationaux et 13 journalistes locaux à Nairobi.

Images d'actualités

156. Le grand intérêt pour le PNUE de son association avec le Television Trust for the Environment (TVE) basé à Londres tient en partie à l'accès qu'elle assure à une des bibliothèques d'images vidéo sur l'environnement les plus importantes au monde. Ces images permettent au PNUE des enregistrements vidéo "b-roll" à un coût minimum et de qualité professionnelle (betacam) sur de grands sujets, à l'intention des journalistes de télévision et de leurs réseaux. Ces enregistrements facilitent le travail des journalistes de télévision et comportent des images d'un grand impact qui sont indispensables pour assurer la couverture du média le plus important du monde.
157. En outre les trois concours photographiques du PNUE organisés à ce jour ont permis de constituer un portefeuille précieux d'images de haute qualité qui peuvent être proposées à la presse écrite.

Enregistrements audio-vidéo et illustrations

158. Depuis 1984 le PNUE, en partenariat avec le Fonds mondial pour la nature, a efficacement attiré des investissements substantiels de sources extérieures pour catalyser la production et la distribution mondiale de matériels vidéo par TVE. Depuis 1997 cette collaboration a englobé *Earth Report*, série télévisée de haute qualité traitant d'un éventail de sujets environnementaux, diffusée sur le World Television Service de la BBC vers 167 millions de foyers dans 170 pays chaque semaine. Le PNUE s'est associé comme parraineur sur les ondes en 1999. Cette série qui a été récompensée par des prix traite un sujet différent chaque semaine.
159. Outre sa couverture par BBC World, la TVE a atteint un chiffre de vente proche de 900 000 dollars sur des droits télévisuels à l'égard de médias d'autres pays, y compris la chaîne du National Geographic, qui atteint 84 millions de foyers dans 111 pays et en 16 langues. Comme cela a déjà été noté, le PNUE a un accès peu coûteux à une des plus importantes bibliothèques vidéo au monde sur l'environnement.

160. Par le biais de son groupe audiovisuel a guidé des organismes des Nations Unies en Afrique dans la mise au point d'un nouveau feuilleton télévisé destiné à communiquer des informations en Afrique sur des questions telles que l'environnement et le virus de l'immunodéficience humaine/syndrome de l'immunodéficience acquise. Sur le modèle d'une initiative semblable en Afrique du Sud la diffusion d'un contenu éducatif par le biais de programmes de télévision populaires est apparue comme un moyen efficace de sensibiliser davantage et de promouvoir le changement social.

4. Mesure de l'efficacité des activités de communication et d'information du PNUE

161. Pour certaines activités de la DCI le PNUE peut fournir des estimations de la population et des groupes atteints, mais pas des changements induits. Par exemple plus de deux millions de lecteurs sont actuellement atteints par la revue *Notre planète* annuellement, par des imprimés ou en ligne. Cette revue bénéficie de la participation active de beaucoup d'interlocuteurs politiquement importants du PNUE, sert un but éducatif et d'information utile et joue en faveur du PNUE un rôle important d'ambassadeur auprès du public.

162. De même, le partenariat du PNUE avec la TVE assure une programmation excellente au niveau de l'éducation et de l'information, et renforce ainsi le souci de l'environnement et l'action publique. Des contraintes budgétaires ont cependant réduit les contributions au sous-programme, faisant craindre que cesse l'association du PNUE avec TVE et la série *Earth Report* sur BBC World. La relation du PNUE avec TVE, qui est précieuse de bien des manières, devrait être poursuivie et renforcée.

163. L'évaluation a fait ressortir des difficultés pour mesurer l'efficacité des activités de communication et d'information. Le principal critère pour mesurer une sensibilisation environnementale accrue dans le monde, selon le programme de travail, est une "couverture renforcée des programmes et des manifestations du PNUE" par les médias. Cependant cette couverture renforcée n'est pas définie, ni mesurée de manière cohérente. Dans l'évaluation il a été noté que pour évaluer l'efficacité des activités du sous-programme par rapport à l'objectif fixé de communiquer les messages essentiels du PNUE et d'élever la sensibilisation environnementale il faudrait des données sur le nombre d'interlocuteurs ciblés qui apprennent du contenu des messages, puis échangent des opinions et des attitudes, se comportent de la manière souhaitée et répètent ce comportement, indiquant un changement durable.

5. Recommandations clés sur la communication et l'information

164. Le PNUD a besoin de promouvoir des normes cohérentes concernant la structure et l'apparence des sites dans toute l'organisation pour assurer régulièrement un niveau élevé de contenu utile. Un groupe spécial animé par la DCI et la DARE, avec des représentants de toutes les divisions, devrait être créé pour lancer ce processus. L'organisation devrait également étudier un système de demande de paiement en ligne pour assurer l'accès du secteur privé à la recherche en ligne et à d'autres types de documentation.

165. Le magazine *Notre planète* devrait être financé de manière à paraître plus régulièrement, idéalement quatre à six fois par an. La relation du PNUE avec la TVE, qui est précieuse de diverses manières, devrait également être poursuivie et renforcée.

166. Si son financement n'est pas rétabli et une technologie appropriée mise à sa disposition, la bibliothèque du PNUE devrait envisager le rôle d'un centre de référence pour l'information électronique, capable d'identifier, d'évaluer et de cataloguer de manière experte les informations accessibles sur Internet.

167. Afin d'aider à évaluer le contenu et la structure du site web, une analyse plus complète devrait être entreprise des visiteurs du site pour vérifier quelles catégories d'interlocuteurs du PNUE (organisations, gouvernements, établissements universitaires et secteur privé) le visitent le plus fréquemment et quelles informations sont recherchées le plus souvent. Une enquête en ligne sur les visiteurs et leurs intérêts spécifiques sur le web aiderait aussi à en ajuster la conception et le contenu futurs.
168. Le PNUE devrait tirer davantage parti d'occasions telles que les journées internationales des Nations Unies, les réunions ministérielles mondiales et les périodes moins riches en actualités pour accroître l'impact de recherches et d'analyses méritant d'être diffusées.
169. Les efforts de publicité du siège devraient être largement axés sur les médias qui ont un mandat et une portée de caractère mondial. Pour assurer une couverture appropriée des actualités importantes du PNUE la DCI devrait soumettre régulièrement ses actualités majeures aux sièges et aux bureaux importants des agences de presse et autres médias mondiaux, particulièrement à Londres, New York et Washington. Les efforts pour saisir et faire connaître le succès des résultats de la couverture médiatique pourraient être sensiblement améliorés.

IV. Evaluations approfondies de projets

170. La pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des projets du PNUE au regard de son mandat et de sa mission sont évalués par le biais d'évaluations approfondies. Les leçons apprises et les recommandations résultant de ces évaluations sont présentées et discutées ci-après.
171. Pour faciliter l'analyse des conclusions des évaluations les projets évalués ont été classés en quatre groupements selon les domaines prioritaires et le mandat du PNUE.:
- a) Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement:
 - i) Projets de la CCNUCC et de la CDB;
 - ii) Projets d'atténuation des changements climatiques;
 - iii) Conventions et plans d'action sur les mers régionales et ICRAN;
 - b) Evaluation et suivi de l'alerte rapide et de l'intervention;
 - c) Education et renforcement des capacités en matière d'environnement;
 - d) Biodiversité agricole.

A. Adéquation et pertinence

172. Quatorze évaluations approfondies de projets (voir l'annexe II) ont été effectuées en 2002. Une majorité de ces projets (neuf sur 14) étaient financés conjointement par le PNUE et le FEM, avec des prévisions budgétaires pour l'évaluation approfondie. L'exécution des projets évalués couvre tous les niveaux du mandat du PNUE, avec cinq projets mondiaux, quatre projets régionaux et cinq projets au niveau national. Les projets s'étendent sur plusieurs secteurs des domaines de concentration clés du PNUE. Huit de ces projets concernent les domaines de l'Initiative WEHAB de l'eau et de l'assainissement, de l'énergie, de l'agriculture et de la diversité biologique. Cependant aucun projet n'a porté directement sur la santé.
173. Les conclusions indiquent que les projets du PNUE sont pertinents et conformes à son mandat et à ses objectifs, et qu'ils traitent diverses questions environnementales. Les résultats de ces projets au regard des buts du PNUE ont fait l'objet d'une appréciation élevée.

1. Appui à l'exécution des conventions mondiales sur l'environnement

Projets concernant la CCNUCC et la CDB

174. Cinq projets concernant des activités habilitantes au niveau national, conçus pour aider les gouvernements à appliquer la CCNUCC et la CDB, ont été évalués. Ils ont porté sur les activités suivantes:
- a) Activités habilitantes pour la rédaction de communications nationales initiales au titre de la CCNUCC pour quatre pays (Djibouti, Haïti, Mongolie et République centrafricaine);
 - b) Activités habilitantes à l'appui de l'Estonie pour mettre au point sa stratégie nationale et son plan d'action en matière de biodiversité conformément à la CDB.

175. Les projets de la CCNUCC ont été axés sur l'élaboration de communications nationales conformément aux clauses de la Convention. Les activités menées ont porté notamment sur l'élaboration d'inventaires des gaz à effet de serre et l'évaluation de la vulnérabilité de secteurs clés aux changements climatiques. Les projets ont aidé les pays participants à identifier et évaluer des mesures d'atténuation et d'adaptation qui pourraient être le point de départ d'actions futures. Des données ont été rassemblées pour les secteurs clés et leurs lacunes ont été identifiées. Les projets concernant la CCNUCC ont été pertinents et adéquats au regard du mandat et de la mission du PNUE en matière de changements climatiques. Le renforcement des capacités et l'appui technique du PNUE par le biais de la formation à l'usage d'outils et de méthodologies d'analyse ont été conformes au mandat du PNUE consistant à fournir une assistance technique et une information scientifique aux pays qui sont Parties à la CCNUCC.
176. Le projet concernant des activités habilitantes pour la CDB a facilité l'élaboration d'une stratégie et d'un plan nationaux pour la diversité biologique en Estonie. Ce processus et les produits en résultant ont donné un aperçu des besoins, des possibilités et des options de la conservation de la biodiversité dans ce pays. L'évaluation a fait ressortir que la stratégie et le plan d'action nationaux constituaient une partie importante du travail en cours dans le domaine de la biodiversité et de la protection de l'environnement en Estonie, et complétaient ce travail.

Atténuation des changements climatiques

177. Les projets PNUE/FEM dans le secteur de l'énergie évalués en 2002 ont été axés sur l'atténuation des changements climatiques et ont porté sur deux questions:
- a) Perspectives du marché de la cellule à combustible et les options stratégiques d'intervention;
 - b) Réorientation des décisions concernant les investissements commerciaux vers des technologies plus propres: centre d'échange d'information sur le transfert de technologie.
178. Les objectifs de ces projets ont été les suivants:
- a) Examiner le potentiel pour l'atténuation des changements climatiques des applications de la cellule à combustible dans la production d'électricité distribuée et les transports urbains en vue d'interventions sur le marché à l'appui de la réalisation rapide d'une production à moindre coût et d'un volume supérieur;
 - b) Répondre au besoin d'avis financiers et techniques d'experts pour les investissements du secteur privé dans des technologies à fort rendement énergétique et renouvelables;
 - c) Mettre au point un outil d'évaluation pour évaluer l'attrait économique et financier des investissements dans des technologies à fort rendement énergétique.
179. Ces objectifs étaient conformes à la mission du PNUE consistant à encourager les décideurs des gouvernements, les autorités locales et l'industrie à adopter des politiques, des stratégies et des pratiques moins polluantes et plus sûres et à faire un usage efficient des ressources naturelles. Les objectifs des projets sont également conformes aux objectifs du programme du FEM consistant à réduire les coûts à long terme des technologies énergétiques à faibles émissions de gaz à effet de serre et contribuer à la promotion de technologies écologiquement durables des transports et des énergies renouvelables. Ces projets répondent de manière appropriée à l'obligation qu'a le PNUE de fournir aux responsables des politiques dans les administrations nationales et l'industrie des informations pertinentes, pratiques et opportunes et d'améliorer leurs compétences pour qu'ils puissent prendre des décisions meilleures et mieux informées concernant les politiques et les pratiques énergétiques et les investissements dans l'énergie.

2. Appui aux conventions et aux plans d'action sur les mers régionales

180. Les deux projets suivants à l'appui des activités concernant le Plan d'action pour la Méditerranée ont été évalués:
- a) Détermination d'actions prioritaires pour la poursuite de l'élaboration et de l'application du Programme d'action stratégique pour la Méditerranée;
 - b) Centre régional d'activités du Programme d'action prioritaire (CRA-PAP) pour l'application du Plan d'action pour la Méditerranée.
181. L'appui aux conventions et aux plans d'action sur les mers régionales est un domaine prioritaire du PNUE. Les deux projets mentionnés ici intéressent et appuient l'application de la Convention pour la protection de la Méditerranée contre la pollution. Ces projets intéressent aussi le Protocole sur les sources terrestres de pollution dans le cadre de la Convention sur la protection du milieu marin et de la région côtière de la Méditerranée (Convention de Barcelone). En tant que secrétariat de la Convention de Barcelone le PNUE appuie l'application du Plan d'action pour la Méditerranée. C'est un des projets les plus actifs du PNUE pour les mers régionales et les plans d'action les concernant. Au cours de sa période d'exécution ce projet a évolué pour inclure des activités liées à la gestion intégrée des zones côtières, des plans de gestion des zones côtières et la gestion intégrée des bassins versants côtiers.
182. L'objectif global du projet concernant l'ICRAN est d'inverser la tendance mondiale à la dégradation des récifs coralliens et aux écosystèmes connexes en minimisant les impacts anthropiques par une gestion intégrée des zones côtières. Cela inclut la création et la gestion efficace de zones protégées marines et côtières. La stratégie du projet est d'édifier des capacités et d'améliorer le partage des connaissances sur les récifs coralliens au niveau national, régional et mondial. En outre le projet vise à promouvoir la recherche et le suivi, qui sont essentiels pour la gestion des récifs coralliens, et à étudier l'état de ces récifs et les mesures correctrices qui ont été prises.
183. Par le projet concernant l'ICRAN le PNUE a répondu aux décisions spécifiques du Conseil d'administration sur la protection des récifs coralliens qui demandent la formation de l'Initiative internationale pour les récifs coralliens (ICRI). Il a aussi été demandé au PNUE de promouvoir la mise en place des programmes régionaux de l'ICRI, particulièrement pour les mers régionales de l'Afrique de l'est, des Caraïbes et de l'Asie orientale. Le projet concernant l'ICRAN a assuré directement l'application de questions prioritaires définies par les programmes de travail du PNUE pour 2000-2001 et 2002-2003. Il appuie le mandat du PNUE en matière d'évaluation de l'environnement et d'alerte rapide ainsi que dans le domaine des conventions sur l'environnement, en particulier l'appui programmatique du PNUE à l'exécution des programmes de travail des conventions et des accords et processus internationaux connexes.

3. Evaluation et suivi de l'alerte rapide et des interventions

184. Bien que les deux projets évalués diffèrent par leur portée (un est régional et l'autre mondial) et même thématiquement (eau et écosystèmes) l'un et l'autre sont conformes au mandat du PNUE en matière d'évaluation environnementale pour l'alerte rapide et les interventions, et conçus pour exécuter des activités à l'appui de ce mandat. Ils ont aidé à mettre au point des méthodologies et des outils pour l'évaluation de questions spécifiques. Les projets de ce groupement sont les suivants:
- a) Pollution urbaine des nappes aquifères de surface et souterraines en Afrique;
 - b) Evaluation des écosystèmes du Millénaire.

185. Le projet sur l'Évaluation des écosystèmes du Millénaire représente un effort international majeur pour évaluer l'évolution des écosystèmes et ses conséquences sur le bien être humain, du niveau mondial au niveau des villages. Les résultats de cette évaluation informeront les activités entreprises en rapport avec la CDB, la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, en particulier en Afrique, et la Convention sur les zones humides d'importance internationale, particulièrement comme habitats de la sauvagine. Le cadre conceptuel de l'Évaluation du Millénaire offre une nouvelle approche méthodologique pour évaluer l'«état» des écosystèmes dans le monde et leur capacité de fournir des biens et des services pour le bien-être humain à beaucoup d'échelles.
186. Le projet sur la pollution urbaine des nappes aquifères de surface et souterraines en Afrique traite la question de la vulnérabilité de ces nappes et le besoin de protéger la qualité des ressources en eaux souterraines. Les objectifs de ce projet sont conformes au mandat et aux objectifs du PNUE en matière d'évaluation et de communication de données dans le cadre du programme d'évaluation de l'environnement et d'alerte rapide. Le projet est aussi conforme aux objectifs du Sommet de Johannesburg consistant à atténuer la sécheresse et la pollution de l'eau en Afrique. Il s'agit du premier projet du PNUE financé par le Compte des Nations Unies pour le développement. Comme cela a été demandé ce projet a répondu à l'objectif d'utiliser ce compte pour lancer un projet pouvant avoir un impact à long terme dans les pays en développement.

4. Formation et éducation environnementales

187. Le principal objectif du projet concernant le Réseau de formation environnementale pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RFE-ALC) est de coordonner, promouvoir et appuyer des activités dans le domaine de l'éducation et de la formation environnementales dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Ce projet apporte une assistance pour la mise sur pied de cours et de programmes de formation à différents niveaux afin de promouvoir des stratégies et des politiques de développement durable. L'évaluation a fait ressortir que les objectifs et les buts spécifiques du projet n'ont jamais été clairement définis et ont tendance à varier dans le temps et d'un document à un autre.

5. Biodiversité agricole

188. Le projet sur la population, la gestion des sols et les changements environnementaux (PLEC) est un projet de démonstration animé dans une large mesure par des agriculteurs. Il porte sur cinq groupements d'écosystèmes étendus sur huit pays: le Brésil, la Chine, le Ghana, la Guinée, le Kenya, l'Ouganda, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et la Tanzanie. Les activités de démonstration gravitent autour d'agriculteurs experts, particulièrement compétents dans la gestion de la biodiversité. Ces agriculteurs ont utilisé des connaissances locales et introduit des ressources génétiques végétales; ils assureront le transfert des connaissances et de certaines compétences à d'autres agriculteurs. Le projet a réussi la démonstration d'un transfert des scientifiques aux agriculteurs et des agriculteurs aux scientifiques de pratiques qui accroîtront le revenu agricole en même temps que le nombre de variétés cultivées ainsi que d'espèces utiles sur divers types de terrains. Il est en harmonie avec des objectifs du PNUE et du FEM pour la conservation de la diversité biologique et agricole.

B. Efficacité des arrangements institutionnels pour l'exécution des projets

1. Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement

Projets de la CCNUCC et de la CDB

189. L'exécution des projets de la CCNUCC a exigé des arrangements institutionnels bien définis dans lesquels la dévolution des responsabilités par le PNUE a été entièrement accomplie. Cela a permis un niveau élevé d'implication active et de responsabilité des pays et accru l'appropriation des projets. Le PNUE en tant qu'organisation chargée de la mise en œuvre a assuré le financement et un gestionnaire de tâches au siège a été chargé de l'appui technique et de donner des avis. Ce gestionnaire a répondu aux demandes d'informations et d'appui technique et il a joué le rôle d'intermédiaire financier entre le projet et la Section de la gestion des fonds et du budget du PNUE.
190. Les pays participants ont été chargés de l'exécution des activités. Chaque pays a choisi certains ministères comme agents d'exécution et identifié des équipes nationales pour la réalisation du projet. Un coordonnateur national de projet a été choisi dans chaque pays. Les équipes de projets ont compris des équipes de recherche et des équipes de gestion des projets. Des consultants nationaux et internationaux ont été cooptés selon les besoins et dans certains cas cela a inclus des experts de départements des gouvernements concernés et d'établissements nationaux universitaires et de recherche.
191. Dans l'élaboration des SPANB pour l'Estonie un arrangement institutionnel complexe a été mis en place d'une manière aussi inclusive que possible. Le Ministère de l'environnement a été l'agent d'exécution national responsable de la coordination et de la gestion financière du projet et de la communication de données et de la liaison avec le PNUE. Une équipe spéciale présidée par ce ministère et comprenant des représentants de ministères et d'institutions compétentes, d'organisations non gouvernementales, de communautés locales et du secteur privé a été formée pour surveiller l'exécution du projet. L'Institut de protection de l'environnement de l'Université agricole d'Estonie a été la principale institution chargée de la mise en œuvre et a accueilli l'équipe spéciale du projet. Une équipe consultative de 18 membres de divers secteurs a été mise en place. Plus de 100 experts ont été impliqués dans le projet. Il y a donc eu une représentation large, mais le fait que le projet a impliqué un grand nombre de personnes appartenant à des institutions et à des secteurs nombreux a rendu le travail moins efficace. Il a aussi été constaté que les secteurs locaux de l'administration étaient médiocrement représentés bien qu'essentiels pour l'application de la stratégie et du plan d'action sur la biodiversité.

Projets sur les mers régionales et l'ICRAN

192. Le projet du Programme d'action pour la Méditerranée a été exécuté par le Groupe de coordination du PNUE pour le Plan d'action pour la Méditerranée et par son programme de surveillance de la pollution, situé à Athènes, par le biais de ses centres d'activités programmatiques et d'autres organismes de collaboration. Le cadre institutionnel pour l'exécution du projet, comprenant le Comité de coordination des projets du FEM et le Comité de pilotage interorganisations, a bien fonctionné. Le gestionnaire du projet a assuré une direction discrète mais efficace et un soutien technique.
193. Le CRA-PAP reconnaît qu'il doit étendre ses efforts dans la région, mais il a une capacité limitée pour le faire. L'attribution des activités de formation a été dans une large mesure limitée au Plan de gestion des zones côtières en tant que cadre stratégique pour les efforts de

renforcement des capacités. Cependant des ressources financières et humaines limitées ont réduit le potentiel des efforts de renforcement des capacités dans un certain nombre d'Etats méditerranéens.

194. Les agents d'exécution du projet de l'ICRAN ont inclus les programmes des mers régionales par le biais des groupes de coordination régionaux pour les Caraïbes, l'Asie du sud-est et l'Afrique de l'est, ainsi que les partenaires existants de l'ICRI. Le réseau d'institutions et d'experts associés aux programmes des mers régionales a été utilisé pour l'exécution de nombreuses activités et l'appui technique.
195. Dans son appui aux projets de l'ICRAN le PNUE a joué un rôle important d'appui administratif et technique en tant que bénéficiaire du financement de base et agent d'exécution pour les contributions de la Fondation des Nations Unies à l'ICRAN. Le PNUE appuie la position de directeur et de coordonnateur des secrétariats des programmes des mers régionales chargés de l'exécution et il a appuyé le comité de pilotage du projet par le biais de son Groupe des récifs coralliens. En outre il a été chargé de la coordination entre les divers partenaires et de la surveillance de diverses fonctions clés comme la gestion financière, la logistique, l'appui organisationnel et la communication. Il a facilité efficacement l'édification d'alliances avec d'autres organismes des Nations Unies et les activités d'appui à la gestion des récifs coralliens, et il a réussi à établir une collaboration étroite entre les coordonnateurs résidents des Nations Unies et les programmes des mers régionales.

Projets d'atténuation des changements climatiques

196. Un mécanisme institutionnel de collaboration a été adopté pour l'exécution des projets énergétiques. Cet arrangement a réuni le PNUE, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Société financière internationale, le FEM et des experts de l'industrie pour développer l'information à l'appui des décisions de politique générale du FEM et des gouvernements concernant la technologie de l'énergie. Le Centre de collaboration du PNUE sur l'énergie et l'environnement (UCCEE) a aussi joué un grand rôle dans l'exécution des activités de projets énergétiques concernant la cellule à combustible. Le CCEE a apporté au projet ses compétences en matière d'élaboration de la méthodologie, d'analyse de l'atténuation des changements climatiques, d'économie de l'énergie et du développement, de mise au point d'instruments de politique générale au plan national et international et de réforme du secteur de l'énergie.
197. Le partenariat étroit entre la DTIE et l'UCCEE a assuré une administration rapide et souple des diverses étapes de l'intervention du Service consultatif pour l'investissement (IAF) telle que l'élaboration d'une évaluation préalable des projets d'investissement, la rédaction de contrats pour que des consultants entreprennent une étude de l'IAF et le déboursement des subventions de l'IAF. Il y a également eu une excellente communication entre les correspondants du PNUE et les institutions financières intéressées par l'IAF. Le processus de collaboration suivi dans le projet sur la cellule à combustible est parvenu à réunir des parties prenantes clés, qui comprenaient des organismes des Nations Unies, l'industrie et les utilisateurs de la technologie énergétique de pays en développement, afin d'apporter des contributions unifiées à la stratégie globale du FEM sur les perspectives du marché de la cellule à combustible et les options d'intervention.

2. Evaluation et suivi de l'alerte rapide et des interventions

198. Les conclusions de l'évaluation indiquent que l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire bénéficie d'une très bonne capacité institutionnelle, avec des structures efficaces de gouvernance et de gestion parmi ses agents de co-exécution. Dans presque tous les domaines le projet de

L'évaluation des écosystèmes du Millénaire a établi des procédures de gestion qui fonctionnent bien et il a géré avec succès un processus complexe comportant un secrétariat réparti et des centaines d'individus ainsi que de nombreuses institutions éparpillés sur le globe. L'évaluation a révélé que la gestion financière du projet avait souffert d'exigences de communication de données financières diverses et compliquées fixées par des donateurs et des agents de co-exécution multiples.

199. Le projet sur la pollution des nappes aquifères a été géré par une équipe spéciale nationale mise en place par des institutions universitaires. Cela a été considéré comme un arrangement institutionnel d'un bon rapport coût-efficacité et techniquement approprié. La base de compétences a varié selon les pays. Cependant il est possible de gérer cela grâce à une évaluation suivie d'une formation pour remédier à toute lacune identifiée dans les capacités. L'évaluation a noté qu'un agent de liaison local était essentiel dans un projet de cette nature. Il a été recommandé qu'au lieu de dépendre seulement d'un consultant principal pour l'appui technique un attaché de liaison local soit introduit dans la phase II des activités de l'équipe du projet.

3. Formation et éducation environnementales

200. Les conclusions de l'évaluation concernant le projet de réseau régional de formation environnementale indiquent qu'il a été largement une initiative isolée. Ce projet n'a pas fonctionné comme une initiative régionale appuyée par le PNUE, mais plutôt comme une entreprise du PNUE. Un mécanisme de pilotage établi pour apporter au réseau des orientations des gouvernements de la région s'est révélé ingérable et a été par la suite abandonné. Le programme pourrait bénéficier d'un arrangement de gouvernance plus formel avec une représentation des parties prenantes clés, particulièrement des gouvernements. Une structure formelle de gouvernance accroîtrait la transparence, éliminerait le risque de décisions autoritaires ou arbitraires et développerait un sens très nécessaire d'appropriation régionale.

C. Efficacité et efficience de la conception et de la gestion des projets

1. Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement

201. Avant leur exécution les objectifs et les résultats prévus des projets de la CCNUCC ont été clairement énoncés dans leurs descriptifs et les directives fournies par la CCNUCC ont été entièrement reflétées dans les arrangements d'exécution. Cependant l'évaluation a fait ressortir que les projets de la CCNUCC avaient négligé une question significative dans leur conception et leur exécution, à savoir l'impact du changement préconisé sur la santé humaine et animale. Seul un aspect très limité de l'impact sur la santé humaine a été inclus dans la recherche et l'élaboration des communications finales.
202. Le secrétariat de l'ICRI et le cadre d'action ont fourni très efficacement un cadre conceptuel pour l'ICRAN. Ce secrétariat appuie le projet par des contacts avec les représentants des gouvernements et d'autres partenaires et donateurs, renforçant ainsi efficacement la prise de conscience des questions qui affectent les récifs coralliens. Les comités de coordination et de planification de l'ICRI fournissent un forum pour faire rapport sur les progrès du projet de l'ICRAN.
203. L'évaluation de l'approche du CRA-PAP a indiqué que sa portée initiale était trop large par rapport à un financement limité. En conséquence il y a eu un compromis sur le niveau d'impact et de succès que le CRA-PAP pouvait atteindre dans chaque action prioritaire. Une réduction progressive des activités de base du CRA-PAP pendant la décennie écoulée devrait aider à

améliorer son efficacité. Le budget étant limité, le CRA-PAP ne peut pas mener seul la tâche à bien. Cependant il peut jouer un rôle crucial de facilitation du processus en rapprochant les parties prenantes, en guidant la révision des cadres de politique générale et de réglementation, et même en aidant les parties contractantes à attirer un soutien financier extérieur.

204. Les conclusions de l'évaluation indiquent également qu'en dépit d'une insuffisance chronique de financement, de ressources humaines limitées et, les premières années, de retards dans les déboursments des fonds, le CRA-PAP a été très prolifique dans les activités qu'il a entreprises et a excellé dans sa tentative de soutenir le renforcement des capacités de gestion de l'environnement et de développement durable dans la région. Le programme lui-même a été géré de manière efficiente et son personnel est motivé et professionnel dans son approche. Le CRA-PAP s'est efforcé de régionaliser ses activités d'une manière aussi complète que possible, mais le programme doit toujours faire face à plusieurs contraintes. Il s'agit notamment de son personnel limité, de communications médiocres avec les correspondants nationaux et de la volonté politique faible de certains pays pour s'engager dans les activités du CRA-PAP.
205. Le budget du Plan d'action pour la Méditerranée n'aurait pas pu financer les activités liées à l'application du protocole sur les sources terrestres de pollution qui ont été rendues possibles par le financement du FEM. Certaines attentes étaient trop optimistes. Il s'agissait notamment de la supposition que les pays s'engageraient à fond dans l'élaboration de plans d'action nationaux et introduiraient assez rapidement et efficacement des instruments économiques dans la région afin de combattre les sources terrestres de pollution. La supposition que des études de préinvestissement seraient effectuées d'une manière qui réponde aux exigences des donateurs alors que les donateurs n'avaient pas encore été identifiés n'était pas réaliste.
206. A ce jour la diffusion des produits se fait à la demande, ce qui signifie que des directives, plans et documents de base divers sont distribués seulement aux responsables concernés. Certaines institutions comme les offices de tourisme, les autorités locales et les industries utilisent des technologies dépassées, et n'accueillent pas avec intérêt les informations sur la pollution des eaux côtières et les problèmes des zones côtières. Dans certains cas des avocats ont engagé des actions en justice contre des industries polluantes sur la base d'effets qui se sont produits et ont été documentés des années auparavant. Des informations sont nécessaires pour lancer un débat public sur l'application du plan d'action et les questions de pollution et de développement durable en général. Les données doivent inspirer le sens de l'urgence, des coûts économiques et de santé à prendre en compte, et de la perte irréparable de certaines sources.
207. Les conclusions de l'évaluation ont révélé que la stratégie et le plan d'action nationaux élaborés pour l'Estonie étaient trop ambitieux et ne répondaient pas aux réalités budgétaires du gouvernement. C'est peut-être pour cela que le gouvernement n'avait pas approuvé le plan d'action au moment de l'évaluation du projet.

2. Evaluation de l'environnement et suivi

208. Le projet d'Evaluation des écosystèmes du Millénaire a pour premier point fort son approche novatrice de l'évaluation scientifique internationale. Ce projet a adopté avec succès des méthodes et des processus éprouvés par le GIEC pour la production et l'examen de son évaluation mondiale, tout en mettant au point tout un éventail frappant de nouveaux éléments novateurs qui promettent d'apporter une valeur ajoutée considérable au processus d'évaluation. Parmi ces éléments figure en bonne place la gouvernance par des parties prenantes multiples, l'engagement et la promotion, une approche à échelles multiples comprenant des évaluations en deçà du niveau mondial (en particulier des évaluations de bas en haut), l'incorporation de connaissances autochtones et d'autres épistémologies, et l'expansion de l'idée d'un secrétariat

réparti. Le projet a aussi absorbé avec succès beaucoup d'aspects complexes de l'intégration de processus écologiques dans l'évaluation internationale de l'environnement et la construction de scénarios.

209. Le projet sur la pollution des nappes aquifères a adopté une stratégie consistant à assurer un financement d'ensemencement avant de mettre au point un projet entier. La phase pilote est une contribution importante au succès à long terme du projet, et elle constitue une période d'apprentissage au cours de laquelle des questions institutionnelles et programmatiques sont traitées. C'est une période où peuvent être réalisés le consensus, l'appropriation et l'engagement des coordonnateurs locaux de projets. Le projet est basé sur une méthodologie uniforme de collecte, d'analyse et de documentation d'échantillons, et il encourage des mesures de prévention et de réduction de la pollution des nappes aquifères dans sept pays. Il a été jugé utile et rentable, avec un coût de 280 000 dollars sur une période de deux ans et pour sept pays africains. L'évaluation a recommandé un prolongement immédiat pour deux ans de la phase II.

3. Formation et éducation environnementales

210. Les programmes et les ressources pour la formation ont été d'une très haute qualité, mais n'ont pas été conçus dans le cadre d'un processus global basé sur des besoins régionaux. Certaines des activités de formation correspondaient à des initiatives d'autres institutions. Les activités de formation étaient axées sur les pays les plus importants de la région qui contribuent au fonds d'affectation spéciale. Les pays anglophones des Caraïbes ont été largement laissés de côté. Les synergies possibles avec d'importantes institutions ou initiatives de la région ne se sont guère matérialisées. Même au niveau du BRALC il y eu des liens insuffisants avec d'autres projets.
211. La communication entre le Coordonnateur du RFE-ALC et les correspondants nationaux existants est médiocre, et la plupart des correspondants nationaux sont simplement inactifs. Aucun mécanisme n'est en place pour faciliter des liens entre correspondants. A cause de ressources limitées, le RFE-LAC ne peut pas assurer un suivi approprié des participants aux stages de formation et n'est pas en mesure de promouvoir de nouveaux échanges en réseau entre participants ou institutions. Le réseau de communication est donc réduit à une information occasionnelle du Coordonnateur du RFE-LAC vers les correspondants nationaux, y compris le bulletin semestriel et la page web.
212. Un pas dans la bonne direction a été fait ces dernières années pour garantir une implication plus forte des correspondants nationaux. En règle générale aucun appui à un participant quelconque à une activité de formation n'est accordé sans l'approbation formelle d'un correspondant national ou d'un gouvernement. Or la plupart des correspondants nationaux semblent négliger la tâche consistant à identifier des candidats possibles pour les activités de formation. Cette situation est aggravée par des changements fréquents de gouvernements dans la région. La continuité des liens avec les personnes et les institutions qui devraient jouer un rôle de contrepartie souvent n'est pas assurée. Après les activités de formation il n'y a pas d'évaluation systématique en retour.

4. Biodiversité agricole

213. Bien que conçu comme un projet de démonstration plutôt que scientifique le projet sur la population, la gestion des sols et le changement environnemental (PLEC) a commencé à faire la lumière sur la manière dont les agriculteurs et les communautés rurales peuvent aider à maintenir et à améliorer la diversité biologique même dans des zones cultivées intensivement.

L'accent principal de ce projet devrait continuer à être mis sur un travail par groupements, mais un objectif plus visionnaire consisterait à savoir comment atteindre les chercheurs en agronomie et les agents de vulgarisation dans le monde entier pour renforcer l'impact du PLEC. Cela peut être réalisé par trois processus: 1) un perfectionnement des programmes des universités agricoles du monde; 2) des centres régionaux de formation; 3) une analyse et une réforme des politiques générales pour éliminer les subventions à des utilisations non durables des sols.

214. L'objectif qu'a le PLEC d'aider à façonner des politiques de l'agrobiodiversité a été affecté par une faiblesse générale de la conception entre groupements et à l'intérieur des groupements. Les groupements ont peu de chose en commun à part le but d'améliorer les rendements et de renforcer la biodiversité. L'approche du projet a cependant été assez souple pour tirer le meilleur parti des groupements en fonction de leurs capacités. L'information recueillie sur la biodiversité et les connaissances que les agriculteurs partagent dans le projet pourraient être conservées au niveau local en compilant en langue locale une brochure simple qui pourrait servir à de nombreuses fins.

D. Participation des parties prenantes à l'exécution des projets

215. Une approche à parties prenantes multiples a été adoptée pour exécuter tous les projets du PNUE. Cependant la composition des parties prenantes choisies pour chaque projet a varié et elle a eu un impact différent sur l'exécution des projets.

1. Participation des parties prenantes aux projets pour l'application des conventions

216. Dans les projets de la CCNUCC le choix des secteurs pour la préparation des inventaires nationaux des émissions de gaz à effet de serre et l'évaluation de la vulnérabilité a été efficace. Les secteurs choisis ont été l'énergie, les transports, l'industrie, l'agriculture, la foresterie, les modifications de l'utilisation des sols et les déchets. L'évaluation, cependant, a soulevé des questions quant à la représentativité des parties prenantes choisies au niveau national. Cette représentation a penché en faveur des technocrates, des chercheurs et des universitaires aux dépens des responsables des politiques, de la société civile et du secteur privé. La faible participation de certains départements clés des administrations nationales, du secteur privé et des femmes a été notée comme une négligence grave qui a affecté l'efficacité du processus et pourrait avoir des incidences graves sur les activités de suivi de la phase II. Il faut cependant reconnaître que la phase I des projets de la CCNUCC a été largement orientée vers la recherche, et ainsi imposait le rôle joué par la communauté des scientifiques et des chercheurs.
217. Une approche à parties prenantes multiples a aussi été adoptée dans l'exécution des projets sur les mers régionales. Les partenaires ont joué un rôle important dans la préparation, l'élaboration et la gestion de l'exécution des activités des projets.

2. Participation des parties prenantes aux projets d'évaluation environnementale

218. Dans le projet de l'Évaluation des écosystèmes du Millénaire un conseil de parties prenantes multiples, groupe de personnes appartenant à divers secteurs de la société civile, est un outil pour rehausser le profil du projet et son appropriation par les communautés dont ces personnes proviennent et qu'elles représentent. Cependant plusieurs communautés clés restent encore à impliquer effectivement dans le projet. Il s'agit des hauts fonctionnaires; des pratiquants de la conservation et du développement; des gestionnaires de la recherche et de la communauté scientifique au sens large au-delà de l'équipe du projet; des gestionnaires des ressources naturelles

et des gestionnaires de rang intermédiaire dans les industries à forte intensité de ressources naturelles. Si l'engagement de ces communautés continue à faire défaut cela va probablement affaiblir sensiblement l'autorité du projet, l'impact de son message, et son aptitude à croître et à communiquer ses idées au-delà de l'achèvement du projet en cours en 2005.

219. Parmi les hauts fonctionnaires il est clair que le projet du Millénaire n'est pas encore bien connu et n'a pas bénéficié d'une attention politique à un niveau élevé. Cela a été le résultat du choix stratégique d'adopter une approche à parties prenantes multiples. L'équipe du projet a été préoccupée par cela et elle a accordé une haute priorité pour 2003 à l'implication des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Les résultats des évaluations en deçà du niveau mondial dans certains de ces pays ne se traduisent pas nécessairement par une prise de conscience à un niveau élevé.
220. L'équipe du projet du Millénaire doit mettre davantage l'accent sur la manière d'atteindre les responsables de la conservation et d'assurer que les produits du projet soient des outils pratiques, des méthodes et des bases de données que ces responsables puissent utiliser pour mieux gérer les écosystèmes.
221. L'implication du secteur privé dans le projet se dynamise manifestement, mais elle est aussi préoccupante. Certaines personnes et leurs entreprises ont été impliquées de manière satisfaisante, que ce soit ponctuellement par leur participation au Conseil du projet sur l'Évaluation des écosystèmes du Millénaire ou par le biais du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. Cependant le secteur privé est loin d'être une entité unique; il doit être approché dans son ensemble et à travers toutes ses composantes, en mettant particulièrement l'accent sur les associations des industries extractives travaillant avec de grandes compagnies.

3. Participation des parties prenantes aux projets d'atténuation des changements climatiques

222. Les projets énergétiques ont ciblé principalement les investisseurs, y compris les banques de développement, les banques commerciales et les promoteurs de projets, par le biais de l'IAF et de séminaires de formation. Les projets se sont concentrés sur les promoteurs et les prêteurs aux producteurs d'énergie dans les pays en développement et à économie en transition, et n'ont pas impliqué directement d'autres parties prenantes au niveau national.
223. Les arrangements pour l'exécution des projets ont comporté un ensemble de tâches qui ont été coordonnées par un certain nombre d'organismes. Cela a permis à chaque partenaire d'avoir une large perspective et de contribuer à un processus de coopération plus large afin de parvenir à des résultats plus fructueux que ceux qui auraient été atteints individuellement. Cependant les agents d'exécution ont estimé que ce processus n'était pas très efficace parce que les rôles directeurs n'étaient pas clairement définis et la coordination et la division du travail difficiles. Il n'y avait pas de vrai consensus sur qui était responsable. La plupart des partenaires ont estimé que le processus d'exécution en collaboration était difficile à coordonner et contrôler parce que certains partenaires avaient leurs propres agendas et voulaient contrôler ce processus.

4. Participation des parties prenantes aux projets de formation environnementale

224. Le réseau régional de formation était une initiative gouvernementale qui devait répondre à des besoins et à des exigences prioritaires des gouvernements de la région en matière d'éducation environnementale. Cela ne s'est cependant pas produit. Les principaux bénéficiaires des activités du RFE-ALC sont jusqu'ici des étudiants diplômés. Une formation limitée au niveau des communautés locales a aussi été entreprise.

E. Impact et durabilité des projets

1. Appui à l'application des conventions mondiales sur l'environnement

225. La réalisation majeure des projets de la CCNUCC a été la production de données primaires et d'informations importantes nécessaires pour l'évaluation complète de la vulnérabilité aux changements climatiques et de leurs impacts, afin de dégager des solutions de politique générale. Les rapports produits portent sur des inventaires des émissions de gaz à effet de serre, des solutions d'atténuation pour les secteurs clés évalués, des études sur la vulnérabilité et l'adaptation aux changements climatiques, et des communications nationales.
226. Les produits ont été pour la plupart les premiers dans les pays concernés, et se sont révélés utiles pour la planification nationale du développement. Ces produits ont apporté une justification et la base d'une action positive dans plusieurs secteurs; ils seront utiles pour diriger les mesures de politique générale. Dans certains pays des mesures ont été prises pour faire entrer les changements climatiques dans les programmes à différents niveaux, notamment dans les écoles, les instituts pédagogiques et les universités. Dans d'autres pays des activités de sensibilisation ont été poussées plus avant vers l'identification et la mise au point de matériels pour des médias comme la radio et la télévision.
227. Les projets de la CCNUCC ont créé un cadre pour l'intégration ultérieure des questions de changements climatiques dans les cadres nationaux de politiques générales. Ils ont aussi renforcé les capacités dont disposent les communautés nationales de la science et de la recherche pour apprécier les questions des changements climatiques, et servi de base pour poursuivre les travaux dans ce domaine. Des aspects des évaluations indiquent que la durabilité des projets dépendra largement de l'aptitude des gouvernements concernés à assurer le suivi des résultats des activités habilitantes et à les articuler efficacement au niveau des politiques générales et des cadres nationaux de développement.
228. Les NBSAP pour l'Estonie n'ont pas été approuvés pour exécution par les organismes officiels et demeurent à la merci de concessions légales. La CDB est appliquée en Estonie par le biais de diverses lois, mais il n'existe pas de lien direct entre ces lois et les NBSAP. Le personnel administratif des autorités environnementales locales ne reconnaît pas les NBSAP comme stratégie ou plan d'action distincts et tendent à les confondre avec des mesures nationales pour l'environnement. A part ceux qui s'occupent directement de leur élaboration peu de gens connaissent leur existence. Cela est attribué en partie à des capacités administratives et techniques du Ministère de l'environnement.

2. Appui aux accords sur les mers régionales et au projet de l'ICRAN

229. Un des objectifs du projet de l'ICRAN a été de guider et de catalyser la protection des récifs coralliens à l'échelle mondiale. L'ICRAN est parvenu, grâce au secrétariat de l'ICRI, à rapprocher un nombre croissant de parties prenantes au niveau mondial, y compris un réseau de gouvernements, d'organismes et de services opérationnels, par le biais de contacts diplomatiques. L'ICRAN prévoit de renforcer le rôle catalytique de l'ICRI par un renforcement de la communication et du partage de l'information.
230. Le PNUE et les groupes de coordination régionaux ont joué un rôle catalytique important dans l'appui administratif au projet et dans sa coordination par le biais du Groupe des récifs coralliens de la DCE. Le PNUE est placé stratégiquement pour faciliter et promouvoir la conception, l'exécution et la gestion de l'ICRAN. Sur la base de son expérience de travail avec les secrétariats de conventions, le PNUE est bien placé pour servir de point focal du système

mondial de communication pour l'ICRAN. La collecte de fonds pour les projets de l'ICRAN est menée de pair avec les composantes des mesures de gestion et de la sensibilisation. La publicité faite autour du besoin de protéger les récifs dans le monde et les réalisations sur des sites spécifiques ont facilité la collecte de fonds pour les activités de l'ICRI.

231. Le CRA-PAP a aidé à sensibiliser aux avantages d'une planification intégrée des ressources pour atteindre les objectifs du développement durable. Certains PGZC ont beaucoup réussi à influencer sur la prise de décision pour l'utilisation des ressources aux niveaux national et local. Il n'est pas facile de déterminer si le centre régional d'activités à lui seul a modifié la politique d'utilisation et la gestion des ressources. Cependant il est évident qu'il a contribué à de nombreux efforts nationaux, bilatéraux et multilatéraux pour améliorer la gestion de la Méditerranée et de ses ressources.
232. L'action prioritaire pour la planification et la gestion intégrées des zones côtières a évolué dans le temps pour inclure des activités liées à la GIZC, aux plans intégrés de gestion des zones côtières et à la gestion intégrée des bassins versants. Actuellement les activités du CRA-PAP sont également axées sur cette action. Le projet apporte des contributions essentielles à l'exécution du Programme d'action stratégique pour la Méditerranée dans l'attente de l'entrée en vigueur du protocole révisé sur les sources terrestres de pollution.
233. L'évaluation a révélé que si les produits de connaissance du CRA-PAP tels que des matériels de formation et des directives ont été de haute qualité, il est difficile de déterminer leur utilité et leur impact sur le changement en matière de gestion de l'environnement.

3. Projets d'évaluations environnementales

234. Les réalisations les plus importantes du projet sur la pollution des nappes aquifères urbaines sont l'établissement d'un réseau de sept pays d'Afrique de l'ouest avec des systèmes de surveillance de la pollution des eaux souterraines. Certains des résultats tangibles de ce réseau sont la production de cartes de vulnérabilité et de rapports nationaux, avec une collaboration et un engagement résolus des équipes spéciales nationales pour la durabilité du projet. Une stratégie a été convenue entre le PNUE, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et les pays participants pour établir un système de surveillance et d'alerte rapide en cas de pollution des eaux souterraines dans les zones urbaines.
235. Le projet a contribué à sensibiliser à la vulnérabilité d'importants approvisionnements urbains en eau à la pollution. Cette sensibilisation devrait aider à attirer un appui national et international au financement et à l'action. En particulier ce projet a un potentiel d'inclusion dans des agendas de politique générale et des plans de développement nationaux ainsi que des financements internationaux. Il est unique par son approche et il est le seul partenariat existant entre l'UNESCO et le PNUE à établir un réseau pour l'évaluation systématique de la qualité des eaux souterraines en Afrique. Il fournira des données précieuses pour d'autres projets et initiatives sur l'eau en Afrique, y compris le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et d'autres projets parrainés par la Conférence ministérielle africaine sur l'environnement.
236. Le but est de sensibiliser le public à la pollution des eaux souterraines et à son impact sur les ressources en eau et la santé. Le coût véritable de la pollution de l'eau, qui entraîne des dépenses accrues pour la santé et le traitement de l'eau, est souvent mal apprécié. Les planificateurs, le public (les usagers) et les législateurs ont tous besoin d'informations fiables pour étayer la mise en application de la législation sur la protection de l'environnement.

4. Biodiversité agricole

237. Le PGZC a fait progresser la connaissance scientifique et créé le potentiel pour élargir des relations durables et productives entre scientifiques et agriculteurs. Le PGZC a fait progresser la connaissance dans un nouveau domaine en reliant les systèmes de gestion des ressources locales à des projets agricoles. Le processus reproductible d'habilitation des personnes qui soutiennent l'agrobiodiversité - sociale et biologique, locale et individuelle - au niveau des paysages est probablement la réalisation la plus importante du PGZC. Les perceptions acquises grâce à cette compréhension peuvent aboutir à une gestion durable de la biodiversité.
238. Le projet du PGZC est axé avant tout sur l'amélioration des rendements et la viabilité des terres agricoles grâce à des activités sur des sites de démonstration composés de communautés et de villages agricoles. Selon certaines indications, même sur les terres cultivées les plus intensivement dans de petits villages essentiellement pauvres à travers des agro-écosystèmes étendus appartenant à différents groupements, les agriculteurs favorisent par routine la diversité biologique, autochtone ou introduite. La biodiversité a été favorisée par l'augmentation des espèces et des mélanges de génotypes dans les champs d'une saison à l'autre et dans des mosaïques de phases d'utilisation des sols et de types de terrains sur l'étendue du paysage. Le plus important est que le projet a contribué à accroître la compréhension et la diffusion des modèles de gestion de la biodiversité des agriculteurs afin d'utiliser et d'entretenir beaucoup d'espèces individuelles, y compris des espèces sauvages et semi-domestiquées. La diffusion des informations émanant du projet du PGZC est considérée comme une manière de traiter des impacts vitaux à long terme.

5. Atténuation des changements climatiques

239. Le PNUE a assuré un service à valeur ajoutée en facilitant une coopération interorganisations accrue qui autrement n'aurait pas été possible. Etant donné les grands avantages environnementaux de la technologie de la cellule à combustible pour des applications aussi bien stationnaires que de transports, le projet est conforme aux missions et aux engagements du PNUE et du FEM en ce qui concerne le développement durable par la promotion de la mise au point, de l'utilisation et du transfert de technologies écologiquement rationnelles.
240. Les conclusions de l'évaluation indiquent que la stratégie élaborée peut inciter le FEM à influencer sur les marchés des cellules en identifiant des créneaux stratégiques, qui sont différents pour chaque application. Certaines institutions et banques qui ont bénéficié d'un appui de l'IAF ont écrit des lettres d'appréciation indiquant que l'IAF avait apporté un appui inestimable pour assurer un niveau critique de faisabilité des projets. Il a été souligné que des compétences extérieures avaient été apportées de manière rapide, compétente et indépendante, et un intérêt a été exprimé par le recours à l'avenir à des projets d'investissement dans des technologies reposant sur des énergies renouvelables et d'un bon rendement.
241. Le plupart des activités menées pour orienter les décisions commerciales d'investissement vers des activités plus propres ont été pleinement incorporées dans d'autres projets, en tirant parti des leçons apprises et des expériences faites. L'IAF a été inclus dans le Réseau des alternatives durables (SANet), dispositif de cofinancement. L'approche d'interventions ciblées a été suivie par les responsables des politiques énergétiques, par le biais du Service consultatif des énergies durables (SCED), qui a été financé par l'Agence internationale de développement du Danemark. La composante information a été incorporée dans le Réseau mondial des énergies pour le développement durable (GNESD), en ciblant des projets de réseaux mondiaux et régionaux qui favorisent le rendement énergétique et les technologies des énergies durables. Ce projet a aussi comporté des contributions à trois projets de développement d'entreprises

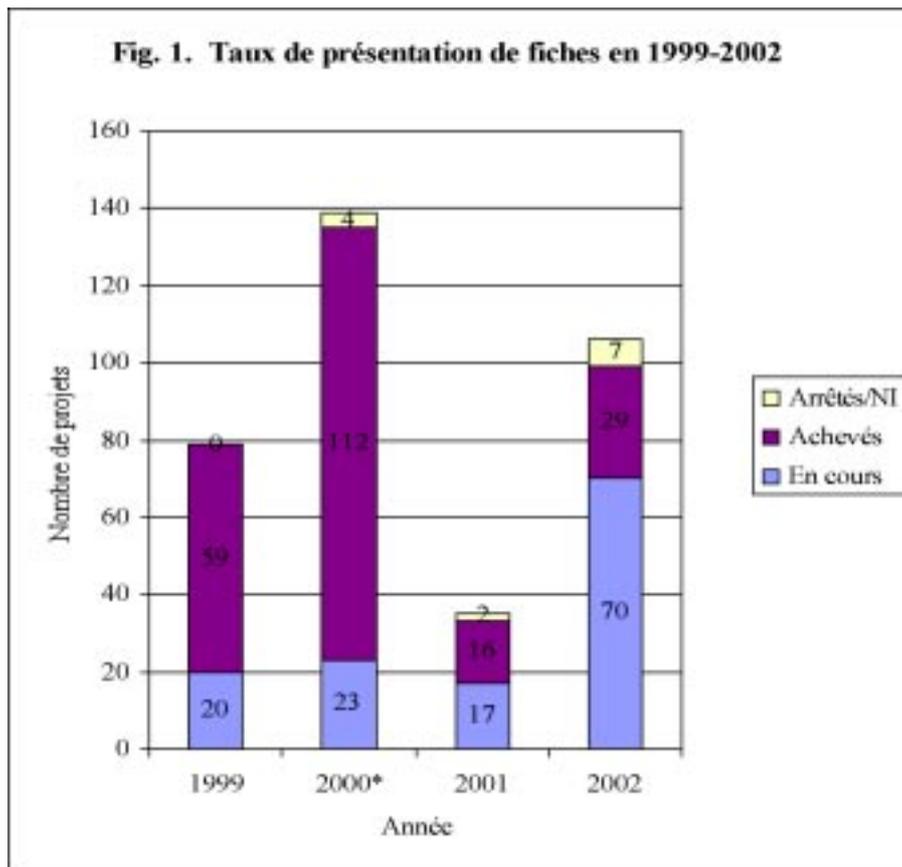
énergétiques rurales du PNUE en Afrique, au Brésil et en Chine. Ainsi une connaissance précieuse de l'environnement des investissements financiers acquise par le PNUE au niveau de l'exécution sera préservée et utilisée dans ces projets.

242. Une série d'ateliers de formation et interactifs ont été conduits pour les institutions financières et les investisseurs. Des projets d'investissement ont commencé à recevoir un soutien du PNUE selon les lignes directrices de l'IAF, par le biais de du service d'appui aux décisions du SANet. Les services d'évaluation mis en place grâce à l'IAF seront étendus vers un plus large auditoire et vers un réseau plus important de centres d'excellence pour l'énergie, par le biais d'un projet qui a débuté au SEAF et qui est maintenant poursuivi à plus grande échelle au GNESD, lancé au Sommet de Johannesburg.
243. Le SEAF a été une initiative pilote pour informer et appuyer techniquement les activités en faveur des énergies durables dans certains pays en développement qui sera inscrite à la neuvième session de la Commission du développement durable. Au Sommet de Johannesburg le SEAF a été élargi pour entrer dans un partenariat complet avec le GNESD. Le réseau de partenaires aidera à promouvoir la recherche, le transfert et la substitution de technologies vertes et moins polluantes dans les pays en développement, par le biais d'un réseau existant de centres d'excellence sur l'énergie dans des pays industrialisés et en développement, y compris l'UCCEE. Le PNUE sert de secrétariat à ce réseau.

V. Auto-évaluation des projets du PNUE

A. Contexte

244. Les fiches d'auto-évaluation (FAE) ont été utilisées comme outil d'évaluation interne des projets depuis 1989 (rapport d'évaluation 1991-1992, PNUE (1993)). Les FAE rendent compte de l'état d'avancement des projets du PNUE sur une base annuelle. Le processus d'évaluation facilite l'instauration d'un dialogue entre le directeur, le superviseur et le bureau d'évaluation du projet, et il est conçu de manière à encourager le directeur et le superviseur du projet à examiner les conclusions du rapport d'auto-évaluation. Le superviseur est tenu au courant de l'avancement du projet en fonction des activités effectuées et des problèmes rencontrés, ainsi que des changements par rapport au plan initial d'exécution défini dans le descriptif du projet. L'information fournie dans la FAE est utile au bureau d'évaluation pour plusieurs raisons:
- Elle fournit les moyens nécessaires à l'évaluation de l'avancement du projet et identifie les problèmes ainsi que les avancées essentielles du projet chaque année;
 - Elle fournit l'information nécessaire pour planifier l'évaluation finale du projet et aide à planifier un examen à moyen terme, s'il est demandé;
 - De plus, elle fournit des apports substantiels au rapport d'évaluation annuel du PNUE.
245. Les directeurs de projets soumettent des FAE à la fin de chaque année. L'information qu'ils donnent est analysée et incorporée au rapport d'évaluation annuel de la même année. Les dernières années ont vu des taux très bas de soumission des FAE (figure 1); cette préoccupation a été soulevée dans les précédents rapports d'évaluation annuels. Le faible taux de soumission de 35 fiches en 2001, soit 18% du total des projets actifs pour l'année en question, a soulevé des questions sur la validité de l'exercice d'auto-évaluation et la fiabilité de l'analyse qui en découle. Il y a cependant une grande amélioration dans la présentation des fiches pour 2002. Cent six fiches d'évaluation ont été soumises en 2002, représentant 73% du total des projets actifs pour la même année. L'annexe III donne la liste des auto-évaluations soumises pour 2002.
246. Le taux de retour très bas des FAE a été aggravé par un certain nombre de problèmes. Parmi les plus importants on peut citer:
- L'absence de définition claire de critères de sélection des projets très divers qui nécessitent une auto-évaluation;
 - Des fiches d'auto-évaluation mal remplies ne produisant aucune valeur ajoutée;
 - Le manque d'importance attachée à la soumission des fiches par les directeurs de projets;
 - L'absence de suivi adéquat et d'engagement actif par de la part de l'administration pour assurer que les fiches d'évaluation sont bien considérées comme des outils de gestion des projets.



* Gonflé en raison de la clôture des projets inactifs suite à une recommandation des vérificateurs externes des comptes.

247. Au cours de l'année passée, un certain nombre de mesures ont été prises par le Groupe de l'évaluation et du contrôle afin de résoudre ces problèmes:
- Le processus de définition des projets très divers nécessitant une évaluation et le processus de coordination avec chaque division et programme ont été sensiblement renforcés. Les FAE ne sont plus nécessaires pour certains types de projets: subventions pour le développement des projets (PNUE/FEM PDF-A et B), projets mis en œuvre par des conventions et exécutés par le PNUE qui ont leur propre mécanisme d'établissement de rapports et ne font pas partie du programme de travail du PNUE. En outre, les projets qui ont été exécutés pendant moins de six mois n'ont pas besoin de soumettre des FAE;
 - Le problème de la visibilité et de l'importance faibles attribuées aux FAE a été abordé grâce à un engagement plus actif de l'administration pour s'assurer que les fiches sont soumises à temps. L'auto-évaluation des projets est dorénavant envisagée comme une part importante du travail des directeurs de projets. Ces mesures se sont avérées fructueuses et le taux de soumission en 2002 a considérablement augmenté;
 - Une action a été également menée pour rendre l'utilisation des fiches plus attrayante. La révision de leur présentation, qui n'a pas changé substantiellement depuis leur introduction, fait partie de l'effort de renforcement de cet outil de gestion des projets. Cette révision est destinée à aider les directeurs à fournir une évaluation de meilleure qualité, qui à son tour accroîtra la validité de l'exercice d'auto-évaluation. Les fiches sont actuellement remaniées (et reçoivent une nouvelle appellation: "rapports d'auto-évaluation") afin de fournir des données plus ciblées s'appuyant sur des questions spécifiquement formulées en accord avec les domaines

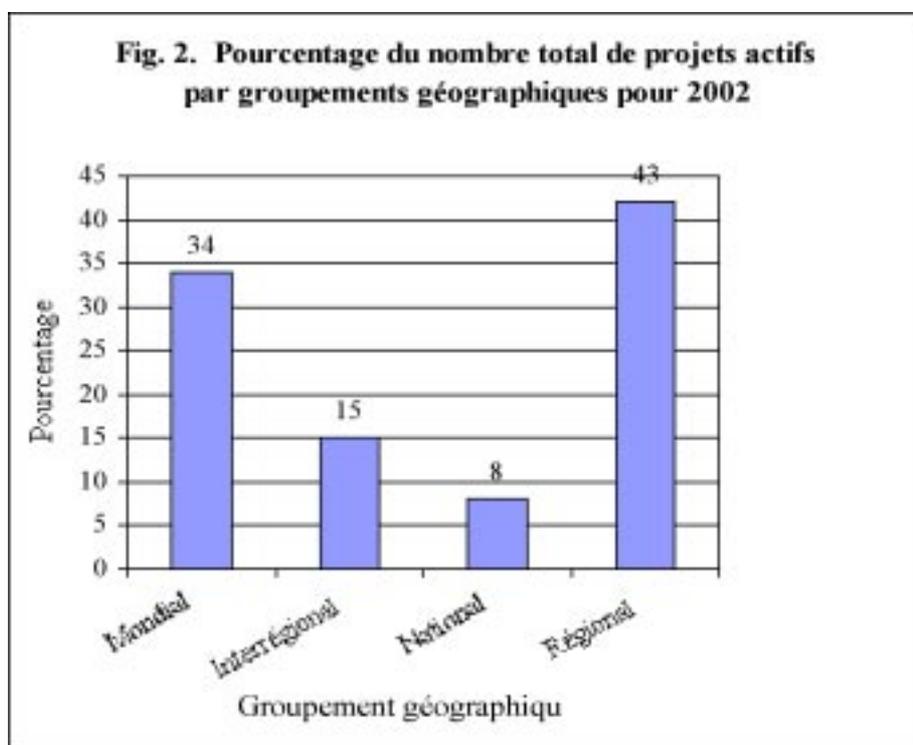
thématiques du travail de l'organisation. La nouvelle présentation devrait normaliser les rapports de projets et rendre leur rédaction plus facile. Cette approche aidera le Groupe de l'évaluation et du contrôle à conduire des analyse plus fines et plus efficaces et permettra aux directeurs de projets d'avoir des retombées plus utiles des évaluations.

B. Conclusions de l'analyse des FAE de 2002

248. L'amélioration de la présentation des fiches d'auto-évaluation a fourni une information précieuse pour évaluer les résultats des projets, facilité l'identification d'enseignements de l'exécution des projets et aidé à identifier les impacts des projets en 2002. Cependant, les projets mis en œuvre en dehors des plans de travail budgétisés constitue une infime partie de l'ensemble du portefeuille des projets du PNUE. La plus grande partie du travail du PNUE est exécutée dans le cadre du programme de travail budgétisé.
249. La section suivante présente les résultats d'une analyse approfondie des FAE, qui fait apparaître les tendances et les questions évaluées par les directeurs de projets.

1. Portée géographique des projets

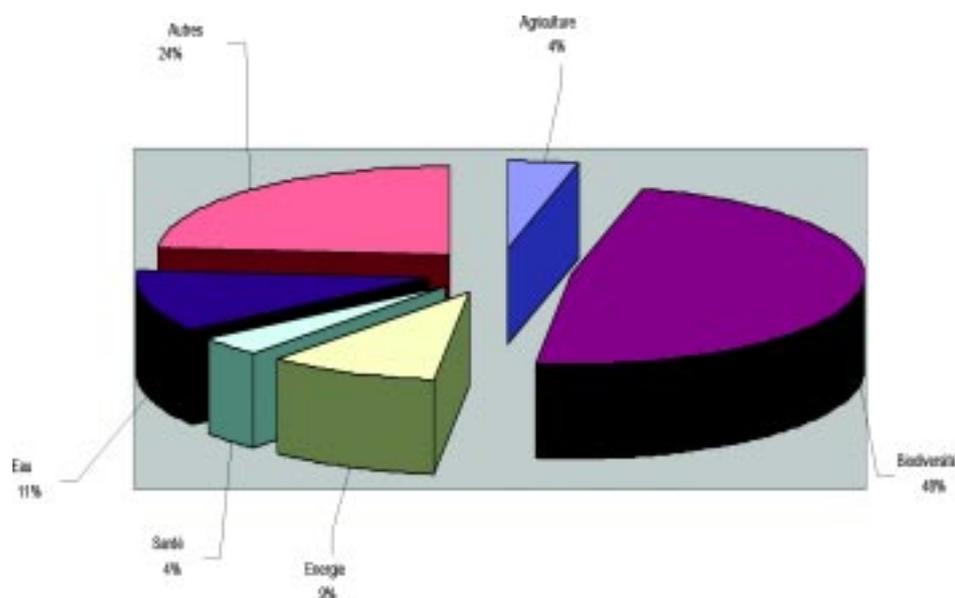
250. Les résultats de l'analyse des fiches d'évaluation de 2002 (figure 2) indiquent que 34% du travail du PNUE a été effectué au niveau mondial et 43% au niveau régional. Les projets interrégionaux représentent encore 15%, tandis que des projets mis en œuvre au niveau national ne représentent que 8%. Il est à souligner cependant que la plupart des activités de projets au niveau interrégional et régional sont en réalité mises en œuvre au niveau national.



2. Répartition sectorielle des projets

251. Les données des FAE indiquent que les projets de biodiversité, pour la plupart financés avec l'appui du FME, représentent 48% des projets du PNUE. L'eau et l'énergie représentent 11% et 9% respectivement, et la santé et l'agriculture chacune 4% du nombre total des projets. D'autres secteurs comptent pour 24%. La figure 3 montre que les activités du PNUE, comme ce fut le cas l'année précédente, continuent de se focaliser sur des domaines prioritaires des Nations Unies dans le cadre de l'Initiative WEHAB.

Fig. 3. Projets actifs par secteurs



3. Durée des projets

252. Des 106 projets en cours ou achevés, 90 % ont été prolongés au-delà de leur calendrier initial. Seulement 4 % des 29 projets achevés l'ont été à temps. La durée des projets varie considérablement d'un minimum d'un mois à un maximum de 84 mois. L'écart moyen entre une durée planifiée et une durée réelle est approximativement d'une année.

253. Les raisons des variations de la durée d'exécution semblent être les mêmes que celles observées dans les évaluations précédentes. Elles comprennent:

- La faible capacité des agents d'exécution, particulièrement au niveau national;
- Divers problèmes au cours de la phase préparatoire des projets, en particulier des problèmes institutionnels, financiers et même de conception;
- Des changements dans le personnel, les activités, les budgets et les pays et les institutions participant aux projets;
- Des systèmes bureaucratiques pour l'approbation, les achats et le versement des fonds;
- Une coordination des projets et une communication médiocres.

4. Mode d'exécution

254. Il existe un partage presque égal entre les projets exécutés par le PNUE (42%) et les projets exécutés par d'autres institutions (39%) tandis que 19 % seulement sont exécutés en partenariat

avec d'autres institutions (tableau 3). La plupart des projets exécutés de manière interne sont des projets mondiaux, impliquant en général de grands budgets et des partenariats complexes.

Tableau 3. Mode d'exécution des projets (sur la base des FAE soumises en 2002)		
Mode d'exécution	Total	Pourcentage
Externe	41	39
Interne	45	42
Partiellement externe et interne	20	19
Total général	106	100

5. Résultats des projets

255. Bien que la qualité des évaluations internes ne soit pas uniforme, les rapports fournissent des informations suffisantes pour mesurer les résultats des programmes du PNUE. La notation des résultats tend cependant à être plus élevée que l'on prévoit et moins critique en particulier dans des cas où les faiblesses et les problèmes rencontrés viennent de l'intérieur. Cela est en opposition avec la notation des résultats des projets par des évaluateurs extérieurs indépendants, qui fournissent une analyse plus en profondeur et plus critique des points forts et des points faibles de l'exécution des projets.

256. Le tableau 4 montre que le niveau de réalisation des résultats attendus est noté haut. En ce qui concerne les projets achevés, tous ont réalisé plus de 75% des résultats attendus. Des 106 projets, un seul a été arrêté avant la date d'achèvement.

Tableau 4. Taux de réalisation des résultats des projets dans chaque catégorie					
	Achèvement à 100%	Achèvement à 75% et au-delà	Achèvement à moins de 75%	Arrêtés	Total général
Achevés (29)	72.4%	27.6%	0.0%	0.0%	100.0%
En cours (75)	-	17.1%	82.9%	-	100.0%
Arrêtés (1)	-	-	-	100.0%	100.0%

257. Les directeurs indiquent qu'une large gamme de mesures correctives ont été prises dans le but d'améliorer la réalisation des résultats, notamment les suivantes:

- a) Ajustements des calendriers des projets afin de donner assez de temps pour l'achèvement des activités et des produits;
- b) Révision des priorités pour les activités et les résultats lorsque les fonds prévus n'ont pas été disponibles;
- c) Annuler des projets pour éviter de nouvelles dépenses sans résultats lorsqu'il y a de graves problèmes d'exécution;
- d) Passage de l'exécution externe à l'exécution interne par le PNUE;
- e) Assurer des fonds supplémentaires pour couvrir des déficits et obtenir les résultats attendus;
- f) Association ou exclusion de partenaires, de parties prenantes ou de consultants et amendement des mémorandums d'accord afin de faire face aux changements pouvant affecter les résultats des projets.

258. La plupart des mesures correctives prises ont conduit à une amélioration d'ensemble des résultats même lorsqu'elles entraînent des retards dans les projets

6. Contributions de fond du PNUE aux projets

259. Le tableau 5 montre la signification des diverses contributions que le PNUE apporte aux projets exécutés grâce à un grand éventail de partenariats et de modes. Environ 50% des contributions de fond aux projets se situent dans deux domaines clés: compétences, méthodologies, directives, services d'orientation et de consultation, et coordination et collaboration. Cela s'inscrit dans le mandat du PNUE et consolide le rôle de chef de file intellectuel du PNUE dans le domaine de la gestion de l'environnement

Type de contribution	Pourcentage
Compétences, méthodologies, directives, services d'orientation et de consultation, fourniture de matériels et de documents.	33
Coordination et collaboration	27
Examen de rapports techniques et de documents et assurance de résultats	11
Gestion de projets (évaluation et suivi)	9
Assistance technique	9
Soutien fonctionnel	8
Appui logistique, mise en réseau/synergie	2
Elaboration de projets	1

260. La deuxième catégorie de contributions de fond, représentant 22%, est l'assistance pour l'examen des rapports et documents techniques et l'assurance globale de qualité des résultats des projets, le soutien fonctionnel, l'appui logistique, la mise en réseau et les synergies. L'élaboration des projets n'est pas une partie importante des contributions du PNUE. La gestion des projets, y compris le suivi et l'évaluation, ne représente qu'environ 10% de l'appui du PNUE aux projets. Bien que cela corresponde à un organisme dont la fonction majeure est de catalyser l'action des autres, l'importance du suivi et de l'évaluation ne peut pas être sous-estimée si l'on veut que le PNUE puisse déterminer à quel point les questions environnementales sont bien abordées.

7. Considérations d'équité entre les sexes

261. Bien que la présentation des FAE requière spécifiquement des données sur la manière dont les projets abordent la question de l'équité entre les sexes, il y a peu d'indications que cette question a été prise en compte pendant la conception et l'exécution des projets. Selon le tableau 6 ci-dessous, cette préoccupation continue d'être un but incertain pour le PNUE. Seulement 8 % des projets traitent explicitement des questions de genre. Environ 63,5 % des FAE n'ont pas donné de réponse sur la façon dont ces questions étaient articulées dans les projets ou ont indiqué qu'elles ne s'appliquaient pas à un projet considéré. Des réponses provenant de 29% des FAE n'ont pas donné des aperçus de fond sur le rôle ou l'impact du genre sur les projets. La plupart des références faites le sont en termes de participation de femmes à des ateliers ou conférences ou comme membres du personnel des projets. Des

commentaires comme “les femmes sont représentées”, “les femmes sont impliquées dans la prise de décision”, “le pourcentage des femmes qui ont participé aux ateliers” sont exprimés pour décrire comment est abordée la question de l’équité entre les sexes. On peut ainsi confirmer à partir des évaluations des projets que cette question ne semble pas être une préoccupation fondamentale dans les activités du PNUE. Cela est aussi conforme aux conclusions des évaluations approfondies de projets. Moins de 10 projets ont souligné la nécessité d’être sensible à la question du genre dans la conception et la mise en œuvre des projets.

Tableau 6. Insertion du genre dans les projets.		
Genre	Nbre de projets	Pourcentage
Mention explicite	8	7.5
Allusion implicite	31	29.0
Aucune allusion	59	56.0
Ne s’applique pas	8	7.5
Total des FAE	106	100

C. Problèmes communément rencontrés dans l’exécution des projets du PNUE

262. Dans les projets mis en œuvre de manière interne ou externe, le PNUE rencontre divers problèmes qui affectent en définitive les résultats des projets. Ces problèmes sont évoqués dans le tableau 7. Ils conduisent souvent à des retards d’exécution et d’achèvement ainsi que dans la réalisation globale des résultats planifiés. Certains problèmes sont nettement imprévisibles et indépendants de la volonté des directeurs de projets, comme les catastrophes naturelles et les troubles politiques. La plupart des problèmes pourraient toutefois être éliminés ou leur effet considérablement réduit si une attention particulière était accordée à la conception et aux questions liées à la phase préliminaire des projets, ainsi qu’au renforcement du suivi des projets au sein du PNUE. Un mécanisme d’évaluation rigoureuse des risques tout au long du cycle élaboration – exécution des projets pourrait aider à réduire les problèmes récurrents notés dans les évaluations annuelles du PNUE.

Tableau 7. Problèmes communément rencontrés dans l’exécution des projets		
PROBLEME	CAUSE DU PROBLEME	CONSEQUENCES
PROGRAMMATIQUES		
Instabilité du personnel de projet	Mouvement fréquent du personnel associé au projet Retards dans le recrutement et la nomination du personnel d’appui du projet Absence ou faiblesse de la capacité technique locale Personnel professionnel en nombre insuffisant	Retards dans le démarrage et l’achèvement des projets Accroissement des coûts des projets Perturbation des activités des projets Menaces sur le suivi et la durabilité des projets Contrôle et suivi médiocres des projets
Conception médiocre des projets	Activités préliminaires du projet non achevées avant le démarrage du projet principal Absence de critères pour la sélection	Objectifs des projets réalisés seulement partiellement Certaines parties prenantes clés écartées de la réalisation des projets

Tableau 7. Problèmes communément rencontrés dans l'exécution des projets

PROBLEME	CAUSE DU PROBLEME	CONSEQUENCES
	des parties prenantes aux projets Capacité des pays participants non évaluée avant le démarrage des projets	Certains pays quittent les projets et d'autres sont inclus hâtivement
Coordination médiocre des projets	Manque de personnel de liaison sur le terrain pour les projets Implication de parties prenantes diverses ayant des programmes ou des calendriers divergents Rôles des parties prenantes mal définis dans l'exécution des projets Mauvais systèmes de communication entre les pays et les équipes de projets	Retards dans la présentation des rapports et des résultats des projets Lenteur de l'exécution des projets Incapacité de partager l'information et l'expérience entre les équipes de projets , en particulier de projets régionaux et interrégionaux
Impact et durabilité limités des projets	Manque de fonds pour des activités de suivi au-delà de la phase déjà financée Stratégies et recommandations élaborées dépassant les capacités budgétaires des gouvernements Capacités limitées au niveau national pour la collecte de fonds	Activités des projets interrompues en fin de financement Impact limité des projets Gouvernements incapables de mettre en œuvre des recommandations et stratégies Stratégies élaborées non approuvées par les gouvernements pour exécution
Catastrophes naturelles	Inondations et ouragans	Retards dans les activités de projets Modifications dans les activités et les budgets des projets Augmentation des coûts des projets
FINANCIERS		
Financement insuffisantFonds	limités alloués aux activités des projets Difficultés à assurer des fonds supplémentaires ou de contrepartie à des projets déjà approuvés	Certaines activités essentielles des projets non exécutées Certains produits essentiels non achevés Efficacité et impact des projets compromis
Financement prévu non reçu à temps	Incapacité des donateurs ou des gouvernements à honorer leurs engagements financiers Retards dans l'approbation des propositions de projets par les donateurs	Retards de démarrage les activités des projets Retards dans l'achèvement des produits des projets
Retards dans le versement des fonds aux équipes de projets	Procédures gouvernementales lentes Mauvaise conception du projet pour la gestion financière	Perturbations des activités des projets Retards dans l'exécution des projets
INSTITUTIONNELS		
Capacité institutionnelle faible (en particulier au niveau national dans les pays en développement) pour l'exécution des projets	Financement limité et contraintes budgétaires Fréquents changements et mutations des cadres des projets Difficulté à retenir des compétences dans les institutions gouvernementales	Retards dans la rédaction des rapports Résultats médiocres Retards dans le démarrage et l'achèvement des projets Mauvaise communication Augmentation des coûts des projets

Tableau 7. Problèmes communément rencontrés dans l'exécution des projets		
PROBLEME	CAUSE DU PROBLEME	CONSEQUENCES
	Restructuration des départements ministériels pendant l'exécution des projets Moyens médiocres à l'appui de l'exécution des projets	
Lenteurs dans le processus d'approbation des projets	Processus d'approbation impliquant plusieurs départements ou ministères	Retards dans le démarrage et l'achèvement des projets
Procédures lentes et bureaucratiques pour signer des mémorandums d'accord en vue de l'application des projets	Changements dans le personnel de direction, particulièrement dans les ministères Nécessité d'arriver à un consensus pour le soutien et l'appropriation des projets Les mémorandums d'accord requièrent un appui financier et politique; et de tels engagements impliquent plusieurs responsables	Retards dans le démarrage des projets Révisions et modifications dans les activités et budgets des projets Changements dans les ministères ou institutions exécutant les projets
Lenteur des systèmes	d'approbation des fonds Procédures centralisées de déboursement des fonds	Retards dans les activités des projets
Retards dans l'achat du matériel des projets	Procédures d'acquisition et d'importation complexes au niveau du pays et des institutions de financement	Certains matériels non achetés Certaines activités des projets retardées ou non exécutées Retards dans l'exécution des projets
Absence ou manque de moyens de communication comme Internet, le téléphone, etc. Systèmes de transports difficiles (pour les déplacements)	Ressources financières limitées ou manquantes Infrastructure non développée Fermeture des lignes aériennes régionales	Qualité médiocre du suivi et de la communication entre le PNUÉ et les agents d'exécution des projets Mise en réseau entre les équipes des projets et les institutions qui collaborent Lenteurs dans l'exécution des projets

VI. Enseignements et recommandations clés découlant des évaluations de projets

A. Leçons apprises

1. Leçons tirées des évaluations approfondies de projets

263. Les projets à long terme laissent assez de temps pour tirer des leçons de leur exécution. Les leçons tirées de cette exécution sont présentées ci-après.

Leçons tirées du soutien aux projets pour l'application des conventions

264. Le renforcement des capacités institutionnelles des bureaux des conventions dans les ministères concernés a une grande importance pour le succès de l'exécution des activités des conventions. Cette action assure des efforts durables et une collaboration étroite entre les diverses parties prenantes pour poursuivre les projets et pour incorporer les recommandations dans les politiques nationales.

265. Lorsque des projets sont perturbés en raison d'une instabilité politique, la flexibilité dans leur exécution et le recours à l'évaluation pour juger de la voie à suivre aident à améliorer l'efficacité et l'efficacité dans les résultats des projets, même dans des conditions difficiles.

266. Des capacités institutionnelles et techniques faibles dans les pays en développement concernant des questions techniques comme l'évaluation des changements climatiques et de la biodiversité contribuent à des retards dans le démarrage des projets.

Leçons tirées des projets et des plans d'action pour les mers régionales

267. Pour démarrer rapidement un PGZC une masse critique de fonds est nécessaire. Les PGZC nationaux qui réussissent sont ceux qui disposent de fonds suffisants pour leur exécution.

268. Le succès des PGZC dépend également du degré d'appropriation des projets par les pays. L'appropriation est largement assurée par la participation de parties prenantes clé, des administrations centrales ou régionales aux organisations non-gouvernementales et au public tout au long du cycle des projets. L'appropriation est également assurée par le recours à des consultants nationaux, en lieu et place de missions de courte durée effectuées par des consultants externes, moins au courant des problèmes locaux.

269. Les PGZC qui ont été les plus réussis sont ceux qui ont un processus cohérent et bien structuré, mettant l'accent sur le renforcement de capacités stratégiques au niveau national, en particulier pour la formation locale à des compétences spécifiques nécessaires à l'exécution des projets. La formation à la seule utilisation des outils des PGZC ne porte guère de fruits si elle n'est pas accompagnée d'interventions au niveau stratégique permettant aux outils d'être efficacement utilisés.

270. Un des enseignements tirés des interventions de l'ICAM à travers le monde est l'exigence d'un engagement à long terme (souvent au delà de cinq à dix ans) et la constatation que des

changements d'attitudes concernant l'utilisation des ressources et le passage de la planification et de la gestion sectorielles à une planification et à une gestion intégrées demandent du temps et de l'engagement.

271. Incorporer la mobilisation des ressources à la conception des projets pour soutenir les activités de suivi aide à soutenir les activités de suivi dans le pays au-delà de la période financée du projet

Leçons tirées du projet de réseau régional de formation environnementale

272. Les déclarations explicites faites par des gouvernements régionaux sur la priorité de la formation environnementale et leur engagement de contribuer financièrement à sa mise en œuvre ne donnent aucune garantie que ces gouvernements maintiendront leur intérêt, qu'ils s'impliqueront dans des activités de planification susceptibles de piloter le réseau ou qu'ils seront à la hauteur de leur engagement en termes d'appui financier.
273. La qualité pédagogique des formations ne garantit pas, en soi, l'intérêt et le soutien durables des gouvernements pour le programme de formation. Pour qu'un réseau de formation environnementale réussisse il doit constamment prouver sa valeur quant à son utilité par rapport aux besoins et aux demandes des secteurs impliqués, à commencer par les secteurs publics envers lesquels le réseau est redevable.
274. Tout réseau de formation environnementale devrait définir ses objectifs et ses missions de façon claire, avec des procédures de suivi et d'évaluation permanentes et systématiques.
275. En vue d'encourager un sens d'appropriation parmi les pays de la région, un arrangement politique doit être mis en place, comprenant l'établissement d'un mécanisme de gouvernance entièrement opérationnel et participatif.
276. Pour être durable, un réseau de formation environnementale exige un niveau minimum de ressources humaines et financières. Le seuil de viabilité à long terme ne peut être atteint en comptant sur le fonds d'affectation spéciale existant et sur le soutien actuel du PNUE. Une collecte de fonds devrait être conduite de manière conséquente, en s'appuyant sur l'utilité des produits et des services que le programme de formation peut offrir et sur la demande effective existante de formation.

Leçons tirées des activités de renforcement des capacités du PNUE

277. La promotion des capacités institutionnelles et techniques dans différents domaines de la gestion environnementale est au cœur de tous les projets. Elle comprend le renforcement des institutions, la mise en valeur des ressources humaines et une aptitude accrue à susciter une prise de conscience et l'accès à l'information sur les questions environnementales, à tous les niveaux. Les conclusions d'évaluations indiquent que si les capacités institutionnelles et techniques sont nécessaires et se complètent, les premières demeurent le maillon faible des projets du PNUE.
278. Les évaluations de projets ont identifié un large éventail de stratégies utilisées pour renforcer les capacités en matière de gestion durable de l'environnement, qui comprend :
 - a) La formation d'équipes locales de projets, d'équipes spéciales et d'équipes techniques grâce à des stages et ateliers pendant l'élaboration et l'exécution des projets, dans le but de rehausser leur base de connaissances scientifiques et techniques;

- b) Le recrutement et l'implication par d'autres moyens d'experts et de consultants locaux pour la préparation d'enquêtes et d'études nationales et l'élaboration de stratégies et de plans d'actions nationaux comme volets du renforcement des capacités sur des questions environnementales spécifiques;
- c) L'appui sur les compétences existantes pour permettre aux chercheurs locaux d'appliquer et de développer leurs qualifications dans des domaines techniques relativement nouveaux;
- d) L'organisation d'ateliers régionaux et nationaux, de cours de formation, de réunions et de publications d'experts, qui sont d'importants éléments du renforcement des capacités institutionnelles au niveaux national et régional pour parvenir au développement durable;
- e) La mise en place de réseaux régionaux pour la formation, le suivi et les évaluations de l'environnement et le partage de l'information sur la gestion environnementale

Leçons tirées de l'exécution de projets pilotes

279. La réussite du PNUE dans la mise en œuvre du projet pilote PADELIA a permis de tirer des leçons précieuses susceptibles d'influencer la programmation à l'avenir. Un certain nombre de facteurs ont contribué à rendre le projet PADELIA efficace et réussi en assurant des changements dans les politiques, les législations et les institutions environnementales, dans et parmi les pays du projet. Ces facteurs pourraient être appliqués ou adaptés à d'autres pays, à l'intérieur et à l'extérieur de la zone du projet et à d'autres projets et activités d'assistance technique au sein de la DMPE et du PNUE. Les attributs clés de la réussite comprennent :

- a) Une focalisation intensive sur sept pays (sélectionnés) en Afrique (une région donnée) où les expériences et les leçons tirées dans une partie du projet pourraient être aisément appliquées ou adaptées à d'autres parties;
- b) Des arrangements pour un partenariat étroit entre institutions et pays donateurs, ainsi qu'entre différents ministères dans les pays, sachant que les pays participants fixent leurs propres priorités et plans d'activités;
- c) Un large recours à des experts locaux, à l'intérieur et à l'extérieur des administrations nationales, plutôt qu'à des consultants expatriés, afin de créer les capacités locales nécessaires pour mettre en œuvre efficacement les changements de politique générale, législatifs et institutionnels convenus;
- d) L'implication de juristes et d'experts à l'intérieur et à l'extérieur des ministères de l'environnement ainsi que des consultations et des réunions avec des représentants d'organisations non gouvernementales et d'autres parties prenantes;
- e) L'élaboration et la distribution de nouveaux matériaux de référence et de recherche et la formation intensive dans des domaines sélectionnés durant des ateliers nationaux et régionaux ;
- f) La disponibilité de ressources financières externes adéquates ;
- g) La gestion et le suivi des activités des projets grâce à des réunions et contacts réguliers avec un comité de pilotage comprenant les représentants des principaux partenaires.

2. Leçons tirées des auto-évaluations de 2002

Conception des projets

280. Entreprendre une évaluation des risques pendant la phase de conception des projets permet de déterminer les facteurs susceptibles d'affecter les résultats des projets, par exemple des difficultés socio-économiques et politiques et la logistique et les capacités des partenaires. Cela permet au PNUE de prendre les mesures appropriées pour aboutir à des projets réussis.

281. Le fait d'assurer tous les fonds requis (ou de planifier des projets dans les limites des fonds disponibles) ainsi que les sites des projets et les partenaires avant le démarrage des projets minimise les retards au départ et permet une exécution réussie des projets.
282. Une approche à parties prenantes multiples est un élément critique pour l'élargissement de la base du PNUE et une synergie accrue en matière de gestion environnementale, particulièrement en termes de ressources financières et humaines. Cette approche aide à accroître l'appropriation et la durabilité des projets au-delà de la phase qui bénéficie d'un financement externe.
283. La considération du genre n'est pas un facteur important dans la conception, l'exécution et l'évaluation des projets du PNUE. Le rôle particulier que peuvent jouer les femmes et les jeunes en matière de gestion environnementale n'a pas été considéré comme un objectif important devant être articulé dans les projets du PNUE. Cela se reflète dans le choix des parties prenantes pour des projets à parties prenantes multiples.
284. Des consultations avec des parties prenantes avant et pendant l'exécution des projets facilitent la définition des rôles à jouer et déterminent les capacités des acteurs clés à s'acquitter de leurs obligations au regard des résultats des projets.
285. Pour les projets impliquant l'achat d'équipements techniques, les retards de démarrage pourront être évités si le processus d'acquisition est préétabli. Comme volet de l'évaluation des risques au stade de la conception d'un projet, le temps nécessaire pour assurer les contributions requises devrait être déterminé, et les causes de retard possibles prises en considération de manière à fixer des calendriers réalistes.
286. L'évaluation des capacités des gouvernements pour exécuter les projets avant leur démarrage, particulièrement dans le cas de projets techniques, aide à minimiser le risque de voir certains pays quitter des initiatives multinationales.
287. Un accès fiable et continu au courrier électronique et aux services d'Internet est indispensable à l'exécution efficace de certains des projets que met en œuvre le PNUE. Cependant, certains pays où le PNUE exécute des projets ont un accès médiocre ou très limité à ces services de communications. La disponibilité de ces services devrait être affirmée ou des dispositions devraient être prises pour l'achat de ces services avant le démarrage des projets, afin d'éviter des retards sans nécessité dans leurs activités.

Exécution et gestion des projets

288. Une communication efficace et fiable pour les projets dont les activités et les acteurs sont géographiquement dispersés est indispensable à une exécution réussie et en collaboration des projets. Le financement d'équipements pour la mise en réseau et des communications régulières est une contribution importante à de tels projets, qui permet au PNUE de les gérer efficacement sur le terrain, depuis des bureaux régionaux ou le siège.
289. Une forte collaboration entre parties prenantes multiples et entre institutions et une implication d'institutions et d'experts locaux dans la conception et l'exécution de projets aussi bien nationaux que régionaux accroît l'efficacité et l'efficacité du PNUE dans la réalisation de ses programmes. Elles consolident également les capacités des institutions et des experts locaux dans la gestion environnementale, assurant une meilleure durabilité.
290. Un transfert accru du savoir et une meilleure gestion des ressources environnementales peuvent être réalisés grâce à des partenariats et à l'implication de diverses compétences locales développées entre scientifiques et communautés locales.

291. Des réseaux régionaux sont des systèmes efficaces et efficients pour entreprendre des évaluations environnementales mondiales ainsi que la validation des données, et ils ajoutent de la crédibilité à la qualité des résultats des évaluations. Ensuite ces évaluations régionales augmentent la prise de conscience environnementale et encouragent une plus grande collaboration entre parties prenantes pour entreprendre des actions.
292. Des ressources financières suffisantes et stables sont indispensables à la réussite des interventions et à la visibilité du PNUE, au niveau mondial, interrégional et national. Un engagement financier à long terme est important pour mener à bien la mission du PNUE en matière de gestion environnementale durable. Cela exige des stratégies de sensibilisation, de suivi à long terme, d'information et de gestion alternative nécessitant un financement durable.
293. La mise à disposition de compétences, de méthodologies, de lignes d'orientation, de services consultatifs et de produits de connaissance pertinents constitue la contribution la plus substantielle du PNUE à la gestion environnementale. Lorsque le PNUE apporte de manière adéquate ces contributions, la réalisation des résultats de ses projets va loin. Lorsque des limitations budgétaires imposent des contraintes à la concrétisation de ces contributions, il est évident que les résultats des projets s'en ressentent.
294. La diffusion des publications du PNUE par Internet est beaucoup moins chère et touche le public plus rapidement que la distribution de copies papier. Des produits de connaissance provenant d'initiatives au niveau national et régional sont utiles et contribuent au changement des politiques et des actions lorsqu'ils sont largement diffusés vers des groupes cibles et dans la langue appropriée.
295. Les résultats des activités du PNUE dépendent fortement de partenariats mis en place pour influencer efficacement sur les politiques générales et les pratiques. Des partenariats efficaces représentent des canaux efficaces pour attirer des ressources supplémentaires et des compétences techniques, et exercer une influence catalytique. Les leçons tirées des résultats des projets et des programmes démontrent que le processus de sélection, d'entretien et de mise en place de mécanismes pour une collaboration efficace est crucial pour instaurer des partenariats.

Suivi et évaluation des projets

296. Les indicateurs du niveau d'impact établis au démarrage d'un projet peuvent permettre au PNUE et à ses partenaires de jauger les avantages et la durabilité à long terme de ses activités. Cela peut comprendre un examen de suivi de l'impact des projets sur l'élaboration des politiques, le renforcement des capacités et la prise de conscience du public, une année au moins après l'achèvement d'un projet.
297. Un préinvestissement pour une phase pilote est susceptible d'accroître les chances de réussite d'un projet, comparé au lancement prématuré d'un projet à grande échelle. Les évaluations étayent les activités d'examen préalable et de suivi des projets comme composantes essentielles de la durabilité des projets. Elles assurent que les activités et la gestion des projets sont bien ciblées et que les indicateurs d'évaluation de l'impact sont en place.
298. Une antenne interne de mise en œuvre et de suivi au sein du PNUE, assortie d'un système de coordination sur le terrain au niveau des projets, renforce le suivi des projets du PNUE exécutés de manière externe.
299. Des mécanismes nationaux et sous-régionaux de communication avec des antennes proches de l'exécution des projets conduisent à une gestion et un suivi efficace des projets.

300. Le fait de lier le financement à des arrangements d'exécution convenus d'avance, à des exigences de communication de données et à la réalisation des résultats des projets améliore l'aptitude du PNUE à faire respecter les délais des projets et assure un niveau de résultats adéquat.
301. Les similitudes des leçons tirées entre les évaluations externes et les auto-évaluations internes suggèrent que le mécanisme d'auto-évaluation donne une idée fiable du processus d'exécution des projets et peut fournir une base solide pour la prise de décision sur la gestion.

B. Recommandations clés à partir des évaluations des projets

1. Projet de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire

302. Le processus d'examen des gouvernements est pour eux une voie majeure d'appropriation qui leur permet de reconnaître le sérieux des conclusions des évaluations. Le projet de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire a besoin de renforcer considérablement son processus d'examen au niveau des gouvernements.
303. Afin d'assurer la compréhension et l'acceptation les plus larges des conclusions du projet de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire par toutes les parties prenantes impliquées, des versions attrayantes pour les utilisateurs de tous ses produits techniques finals devraient être mises au point. Cela devrait être fait en consultation avec différents groupes d'utilisateurs et intégré dans le budget du projet du Millénaire, pour engagement et promotion
304. La compréhension des services des écosystèmes et de leur lien avec le bien être humain demande une participation entière de scientifiques à la fois du social et de la biophysique. Des efforts devraient se poursuivre en vue d'encourager des rapports de travail plus profonds entre ces communautés.
305. Afin d'éviter des doubles emplois potentiels et d'accroître les chances de durabilité, des évaluations en deçà du niveau mondial devraient s'effectuer pour tirer parti des institutions nationales, sous-régionales et régionales existantes, aujourd'hui et à l'avenir.
306. Le projet de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire devrait continuer à suivre une approche de laisser faire relatif à l'égard de la conception et de la conduite des évaluations en deçà du niveau mondial, pour éviter une uniformisation superflue. Des analyses comparatives à travers beaucoup de régions pour informer des évaluations mondiales futures peuvent être affinées par un dialogue systématique parmi les régions et par des méthodes analytiques.
307. Une stratégie d'engagement proactif devrait être conçue et mise en œuvre d'urgence pour atteindre des parties prenantes au niveau des gouvernements, des communautés de la conservation et du développement durable, des entités du secteur privé directement engagées dans l'extraction et l'exploitation des ressources naturelles, et des communautés de chercheurs concernées. Le projet de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire reconnaît cette nécessité dans ses plans d'engagement pour 2003 soumis au conseil du projet en février, ainsi que dans les recommandations du conseil pour l'engagement futur des gouvernements.

2. Soutien à l'exécution de projets des conventions mondiales sur l'environnement

308. Afin d'assurer la durabilité et l'impact des projets, le PNUE devrait renforcer les capacités nationales pour identifier des mesures sur l'atténuation, la vulnérabilité et l'adaptation ainsi que des stratégies de réponse des secteurs clés, et pour promouvoir les capacités des planificateurs

et des décideurs du développement afin d'intégrer des préoccupations environnementales dans les activités de planification et de développement national.

309. Le financement des activités de suivi de la phase ultérieure des projets d'activités habilitantes est crucial pour la viabilité des activités des projets. Il est recommandé que le PNUE renforce son appui à l'édification de capacités aux niveaux technique et institutionnel, et qu'il aide les pays à intégrer les stratégies d'atténuation identifiées aux politiques générales et aux activités de leur développement.

3. Recommandations concernant les projets pour les mers régionales et de l'ICRAN

310. Le CRA-PAP a acquis des connaissances et une expérience considérables en s'impliquant dans l'ICAM. Ce programme peut donner des avis aux pays où l'ICAM est un nouveau concept et il peut aider à catalyser la promotion par le PNUE des principes de développement durable d'une manière relativement rentable. L'évaluation a recommandé que le PNUE documente les leçons tirées des programmes achevés ou en cours de PGZC et l'impact de cours de formation et de publications, qui peuvent être synthétisées dans des approches de meilleures pratiques .
311. Ayant mis largement l'accent sur le développement de l'application des outils liés à l'ICAM et la formation à ces outils, le CRA-PAP a besoin aujourd'hui de se focaliser sur la facilitation de l'élaboration d'une stratégie dans laquelle ces outils doivent être appliqués. Etant donné que les Etats méditerranéens se trouvent à différentes étapes du développement de leur conceptualisation de l'ICAM, le CRA-PAP devrait veiller à adapter cette approche de manière appropriée.
312. La coordination interrégionale et la consolidation entre les diverses composantes de l'ICRAN constituent une condition principale du lancement rapide de l'application des activités de la phase II, et en conséquence de la viabilité du projet. Il est donc recommandé qu'un forum de partage de l'information soit établi pour l'ICRAN une fois les activités lancées aux niveaux national, régional et mondial, afin d'assurer le mouvement de l'information pour une exécution plus efficace des projets.

4. Projet de formation et d'éducation environnementales

313. Afin de restaurer la viabilité et la durabilité du programme de formation environnementale, un perfectionnement est nécessaire conformément au mandat du Forum des ministres de l'environnement de l'Amérique latine et des Caraïbes. Il est recommandé que sur la base de ses points forts et de son expérience précieuse accumulée, une évaluation approfondie soit entreprise pour faciliter la restructuration des stratégies, des processus et des contenus de ce programme.
314. Le programme se rétablira sur une base financière solide lorsque les gouvernements qui le parrainent seront convaincus de son utilité et de sa viabilité. Cela demande un changement de bénéficiaires cibles. Répondre aux besoins et aux demandes des gouvernements et renforcer les communautés locales devrait être prioritaire. Les changements exigeront également une réorientation des activités de formation pour mettre l'accent principalement sur des questions de résolution des problèmes dans divers domaines de la gestion environnementale.
315. La gouvernance du RFE-ALC devrait être dépersonnalisée. Cela peut demander la constitution d'un comité de pilotage restreint, d'un comité consultatif, ou des deux, susceptibles de permettre l'adoption des principales décisions de planification et de promouvoir un sens de l'appropriation.

Des garanties budgétaires accrues favoriseront la restauration de pratiques normales de planification.

5. Recommandations sur des projets d'évaluation et d'alerte rapide et d'intervention

316. Afin de traduire la réussite du projet sur la pollution des eaux souterraines en une action concrète protéger les nappes aquifères, il devrait être institutionnalisé et rehaussé. Il est donc recommandé que les projets futurs du PNUE (et les extensions de projets existants) incluent explicitement des composantes qui facilitent l'aptitude des pays participants à institutionnaliser les politiques et programmes de protection des eaux souterraines dans les plans de développement national.

VII. Gestion de la connaissance

A. Expérience du PNUE

317. Les évaluations des activités du PNUE ont régulièrement établi que conformément à son mandat et à sa mission l'organisation a, au plan intellectuel et scientifique, montré la voie à la communauté internationale en ce qui concerne les évaluations de l'environnement, la politique de développement environnemental et durable et la promotion de l'action au niveau mondial, régional et national. Afin de maintenir ce rôle et cette autorité au plan intellectuel, le PNUE continue à œuvrer pour saisir, consolider et améliorer sa base de connaissances et son influence. Le PNUE a lancé plusieurs actions pour traiter des questions spécifiques de gestion du savoir, qui ont progressivement contribué à une amélioration de l'exécution des programmes à différents niveaux. Cependant, plusieurs évaluations annuelles ont révélé que, malgré la diversité du savoir que le PNUE a généré et continue de générer, il existe des lacunes et des défis dans la gestion de cette information, aussi bien à usage interne que pour renforcer les capacités d'autres parties prenantes. Des conclusions tirées des évaluations de 2002 ont confirmé la nécessité d'un cadre de gestion de la connaissance basé sur un système coordonné et cohérent qui s'appuie sur l'expérience du PNUE. C'est de cette manière que l'objectif du PNUE en tant qu'organisation dans la gestion environnementale sera soutenu.

1. Promouvoir l'apprentissage organisationnel grâce aux évaluations

318. Un grand éventail d'évaluations sont conduites chaque année, permettant au PNUE de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de son travail. Ces évaluations constituent un mode considérable d'apprentissage et d'acquisition de la connaissance grâce à l'exécution de projets et de programmes. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle joue un rôle clé pour::

- a) Affiner et consolider les leçons tirées des évaluations de projets et sous-programmes du PNUE;
- b) Faciliter et coordonner le processus d'institutionnalisation des leçons tirées ainsi que des bonnes pratiques identifiées à partir de l'exécution des projets et sous-programmes du PNUE.

319. Un système est maintenant en place pour s'assurer que toutes les grandes recommandations formulées à partir des évaluations sont suivies et appliquées; les progrès sont rapportés afin d'améliorer l'efficacité de l'exécution des projets et programmes. Le mécanisme de communication de données et d'information en retour au sein du PNUE a été revu pour assurer que les conclusions et les recommandations des évaluations soient utilisées par le PNUE pour la formulation de politiques générales et la planification et la programmation des activités futures.

320. Le problème des auto-évaluations médiocres de projets, mis en évidence par le faible taux de présentation de FAE qui a persisté pendant de nombreuses années, a retenu l'attention. Comme cela a été déjà noté dans le présent rapport, le GEC, en collaboration avec l'administration, a

pris des mesures correctives qui ont apporté une amélioration significative. Le système d'auto-évaluation est encore perfectionné; cela va permettre d'améliorer l'apprentissage institutionnel et l'efficacité et l'efficience d'ensemble de l'exécution des programmes.

321. Des mécanismes à l'échelle du système pour l'affinement, la diffusion et l'assimilation des enseignements tirés et identifiés à partir des évaluations, à usage interne et pour d'autres parties prenantes, sont en cours d'élaboration. Le GEC a déjà mis en place un site web pour retenir et partager les leçons tirées des évaluations. Grâce à un cadre approprié de gestion de la connaissance, le PNUE utilisera mieux ces leçons empiriques significatives pour informer la politique générale à suivre à l'avenir, l'élaboration des programmes et la formulation et l'exécution des projets.

2. Partage de la connaissance grâce à des meilleures pratiques et à des réussites

322. Un des moyens les plus efficaces de créer et d'améliorer une base de connaissance de l'organisation est le partage de la connaissance. Afin de retenir, partager et consolider la connaissance, les efforts actuels du PNUE visent à faciliter et alimenter des interactions entre professionnels et praticiens en matière de gestion de l'environnement. Ces interactions visent à promouvoir le partage et l'apprentissage concernant les moyens les plus efficaces de résoudre les problèmes de l'environnement.
323. Le PNUE s'est occupé d'identifier des bonnes pratiques et des leçons tirées de programmes et de projets exécutés grâce à diverses initiatives. Les bonnes pratiques et les réussites aident à valider le concept de partage de la connaissance et suscitent l'intérêt et l'engagement des praticiens ou des professionnels dans un domaine ou un secteur donnés. Le PNUE a fait plusieurs expériences à cet égard.

Réussites dans la lutte contre la dégradation des sols et la désertification

324. L'initiative du PNUE concernant des réussites dans la lutte contre la dégradation des sols et la désertification vise à faciliter l'apprentissage et le partage de la connaissance et la reproduction des meilleures pratiques de gestion des zones arides et de lutte contre la désertification. Il s'agit d'un programme mondial coordonné à partir du siège du PNUE, mais mis en œuvre en collaboration étroite avec les bureaux régionaux du PNUE, des organisations non gouvernementales et la société civile dans les régions. Ce programme évalue des projets et initiatives qui ont été présentés au PNUE comme des réussites dans la lutte contre la dégradation des sols. Pour être qualifiée d'opération réussie, un projet ou une initiative doit directement et substantiellement contribuer à la prévention de la dégradation des zones arides ou à la réhabilitation des sols dégradés, en utilisant des méthodes appropriées de manière rentable. Plus de 200 soumissions venant d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes ont été reçues par le PNUE pour être qualifiées de réussites depuis la mise en œuvre de l'initiative en 1994. Un système de récompenses appelé "Sauver les zones arides" a été mis sur pied parallèlement à l'initiative sous forme de certificats décernés pour des réussites remarquables selon un processus d'évaluation sur le terrain mené par une équipe d'experts indépendants.
325. L'initiative des réussites dans des zones arides a été récemment intégrée au nouveau réseau mondial du PNUE sur les meilleures pratiques et réussites, qui englobe tous les secteurs de l'environnement selon le mandat du PNUE.

L'initiative des meilleures pratiques et des réussites

326. Le Réseau mondial des meilleures pratiques et des réussites (BSGN) représente l'une des nombreuses initiatives du PNUE pour coordonner, synthétiser et diffuser des expériences

réussies de gestion environnementale en vue d'une promotion et d'un impact accru. Le BSGN est une initiative de la DMPE, établie pour être au service de toutes les divisions en tant qu'opération à l'échelle du PNUE.

327. Nombre de programmes développent des directives et des manuels et affinent chaque année des meilleures pratiques à partir de leur action. Cependant il n'y a pas de systèmes en place pour recueillir systématiquement ces produits de la connaissance et la connaissance accumulée par le PNUE, vitale pour l'accomplissement de sa mission. Le BSGN est conçu pour combler ce fossé dans l'édification de la connaissance et l'optimisation de la réalisation des objectifs du PNUE.
328. Le Réseau mondial des meilleures pratiques et des réussites (BSGN) est établi comme une base de données dynamique sur la toile, accessible de partout, à tous et à tout moment. Cette base de données contient des meilleures pratiques environnementales et des réussites provenant des activités du PNUE et des contributions extérieures. Elle sert de plate-forme pour faciliter le partage et la reproduction de la connaissance.

3. Partage de la connaissance grâce à ses produits

329. Les produits de connaissance du PNUE constituent un atout majeur dans sa capacité intellectuelle de galvaniser l'action de la communauté internationale en faveur de la gestion durable de l'environnement. Le PNUE publie plus de cent titres chaque année couvrant tous les aspects de l'information, de la gestion et de la politique environnementales. Les produits de la connaissance environnementale du PNUE sont considérés comme des références normatives pour évaluer l'environnement, édifier un consensus de politique environnementale et de développement durable et promouvoir l'action aux niveaux mondial, régional et national. Ces produits comprennent des méthodologies, des directives techniques, des cadres nationaux et régionaux d'action, des instruments et des mécanismes de politique régionale et nationale, des approches d'application des politiques, des modèles d'évaluation environnementale et des expériences d'application. Les conclusions des évaluations de 2002 confirment encore la signification des produits de connaissance du PNUE pour l'information environnementale. Ces conclusions montrent que les publications du PNUE sont parmi les sources d'information environnementales les plus recherchées par le public.
330. Dans la structure fonctionnelle du PNUE, la DCI est responsable de la coordination de la production et de la diffusion des publications. Des défis existent encore cependant pour rationaliser ce processus au sein de l'organisation, car certains autres sous-programmes rédigent et distribuent des publications sans impliquer la DCI.
331. Un autre défi se présente dans le système de gestion de la connaissance du PNUE lorsqu'il s'agit de déterminer l'utilisation de ses publications par différents groupes cibles et l'impact qu'elles ont sur l'action environnementale de différentes parties prenantes. Des préoccupations ont été soulevées concernant la meilleure façon pour le PNUE de déterminer dans quelle mesure les parties prenantes considérées ont accès aux publications. L'aptitude à déterminer dans quelle mesure des parties prenantes extérieures utilisent les publications du PNUE dans leur travail peut faciliter le suivi de l'application et de l'impact des produits de connaissance du PNUE.

4. Infrastructure pour la diffusion du savoir

332. Comme le PNUE est l'autorité mondiale en matière d'environnement, la valeur de la voie intellectuelle qu'il montre ne peut être mesurée que par l'efficacité avec laquelle il mobilise la

communauté internationale afin de relever efficacement les défis environnementaux. Le PNUE reconnaît que la publicité des activités et des produits de la connaissance environnementale assure une utilisation élargie et contribue à un environnement mondial mieux géré. En conséquence, le PNUE utilise une large gamme de canaux comme les médias, les services d'Internet, les activités et les publications de vulgarisation pour informer la communauté internationale sur son travail et pour promouvoir son rôle de catalyseur de la gestion environnementale.

333. Les services d'Internet et les sites web du PNUE constituent un canal important de partage et de diffusion de la connaissance. Afin de rendre plus efficace et plus efficiente son information électronique ainsi que la consolidation, la communication et la diffusion de la connaissance pour répondre à ses besoins internes et servir ses clients, le PNUE a institué des réformes majeures dans ses services Internet. Un Groupe des services Internet a été créé au sein de la DCI afin de coordonner tous les services Internet et de fournir un appui technique à l'ensemble de l'organisation.
334. Voici quelques exemples de sites web liés à des projets établis par différents sous-programmes :
- a) La DTIE a établi deux sites web pour retenir et partager les leçons tirées sur les thèmes du tourisme et de l'énergie;
 - b) La DMPE a établi un site web sur le Programme d'action mondial pour la protection de milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres;
 - c) La Division de la coordination avec le Fonds pour l'environnement mondial (DFEM) a établi un site web pour permettre de rassembler et partager des meilleures pratiques à partir de l'exécution de ses projets. La plupart des projets PNUE-FEM sont conçus de manière à identifier et consigner des meilleures pratiques à partir de leurs expériences.
335. L'accès à l'information et l'échange de l'information ont été également assurés grâce au réseau d'information mondial Infoterra du PNUE, qui atteint plus de 175 pays.
336. Les publications du PNUE sont promues et accessibles sur différents réseaux, y compris Internet, SMI, des sorties de livres et des expositions. La bibliothèque du PNUE représente un autre point familier d'accès du public aux produits de la connaissance du PNUE. Cependant, et comme cela a été souligné plus haut dans le présent rapport, un financement insuffisant a compromis le rôle que cette bibliothèque peut jouer dans la diffusion de la connaissance environnementale.

5. Apprentissage et partage grâce à des réseaux de projets

337. Des réseaux sont en évidence dans la plupart des activités d'exécution des projets du PNUE. Ces réseaux sont établis comme un moyen de partage et de diffusion de l'information ainsi que pour la création d'une base de connaissance sur des questions pertinentes. La plupart de ces réseaux sont particuliers à des projets et par conséquent peu connus au delà des groupes immédiats de parties prenantes à ces projets. Les réseaux établis sur la base des activités des projets du PNUE se rangent, par leur dimension, du local au régional et au mondial. Un des objectifs de l'initiative du Réseau mondial des meilleures pratiques et des réussites est de rassembler tous ces réseaux isolés en une base de données unifiée sur les meilleures pratiques et les réussites à l'échelle du PNUE, à partir de laquelle l'audience internationale du PNUE peut apprendre au sujet du PNUE et de son travail.

338. Une des lacunes de la gestion de la connaissance au PNUE est qu'il n'a pas évalué l'efficacité de ses réseaux de connaissance et d'information dans l'exécution des projets et leur impact sur ses programmes. Aucun mappage n'a été effectué pour établir l'inventaire complet, la typologie, le statut et le potentiel des réseaux d'apprentissage et de partage de la connaissance à l'intention du PNUE et d'utilisateurs externes. L'initiative du Réseau mondial des meilleures pratiques et des réussites est un premier pas vers la création d'une interaction et de liens entre les réseaux et de liens avec les sites web et les services Internet du PNUE.

B. Vers une approche cohérente de gestion de la connaissance pour le PNUE

339. L'approche de gestion de la connaissance que chaque organisation adopte est dictée par ses objectifs organisationnels. S'il n'y a pas de définition universellement acceptée de la gestion de la connaissance, sa valeur pour améliorer la réalisation des objectifs organisationnels est indiscutable. Une stratégie efficace de gestion de la connaissance devrait, au niveau conceptuel, permettre à une organisation de devenir plus efficace dans l'exécution de ses programmes, en évitant les doubles emplois et les erreurs grâce à un apprentissage continu à partir de ses propres expériences et au partage de celles des autres. L'approche commune est pour les organisations d'élaborer leurs propres définitions pratiques, décrivant le mieux comment l'approche de gestion de la connaissance qu'elles adoptent contribue à leur mission.

340. La valeur du développement d'une stratégie réside autant dans le processus que dans le produit final. De ce fait, il importe que les gens influencés par la stratégie soient engagés dans les diverses étapes de son développement. L'expérience d'autres organisations indique qu'un processus consultatif large est nécessaire. Cela permet d'établir une compréhension commune et facilite un sens de l'appropriation de la stratégie au cours de son application. Le produit final donne un cadre pour rendre opérationnelle la gestion de la connaissance; c'est là une condition préalable importante d'un suivi et d'une évaluation efficaces. En outre, c'est un instrument utile de communication externe.

341. L'administration joue un rôle critique dans la promotion de la gestion de la connaissance en fournissant un environnement habilitant, grâce à un soutien des politiques, et devrait être activement impliquée dans le processus. Enfin, des consultations ultérieures pourraient impliquer des experts stratégiques. Les contraintes généralement rencontrées dans le développement des approches de gestion de la connaissance ont trait notamment au financement des activités d'application, à la priorité et au temps attribués au partage interne et externe du savoir et aux incitations au partage de la connaissance parmi le personnel et les partenaires extérieurs.

342. La masse de plus en plus importante de l'information et de la connaissance au PNUE sur la gestion de l'environnement est son atout le plus important pour accomplir sa mission, qui est de "montrer la voie et encourager la coopération pour protéger l'environnement tout en étant une source d'inspiration et d'informations pour les Etats et les populations et un instrument de facilitation leur permettant d'améliorer la qualité de leur existence sans toutefois compromettre celle des générations à venir". Comme cela a été noté plus haut, le PNUE est déjà impliqué dans un certain nombre d'initiatives et d'activités pour apprendre de l'exécution de ses projets et programmes et pour retenir, affiner et consolider des expériences et des leçons apprises et diffuser la connaissance en vue d'une application interne et externe. Cependant, les conclusions des évaluations du PNUE soulignent fortement le besoin d'une approche plus efficace de la gestion par le PNUE de sa base de connaissance accumulée et croissante, pour un plus grand impact sur la gestion de l'environnement. En s'appuyant sur l'expérience tirée jusqu'ici des différentes structures et initiatives de gestion de la connaissance déjà en place et sur l'expérience d'autres organisations, une approche de gestion de la connaissance à l'échelle du système du

PNUE pourrait être établie afin de lui permettre de maintenir son rôle de chef de file face aux défis mondiaux de l'environnement.

343. Les initiatives existantes sont conformes à la théorie et la pratique actuelles de la gestion de la connaissance et pourraient donc servir comme repères dans le développement d'une approche plus solide et cohérente à l'échelle du système. Cependant, afin de résoudre les contraintes notées dans l'approche actuelle du PNUE, il faudrait entreprendre une étude des pratiques actuelles de gestion de la connaissance et de l'infrastructure d'information et de communication qui les appuie.
344. Trois objectifs stratégiques communs aux approches et pratiques de gestion de la connaissance pourraient éclairer le processus suivi par le PNUE pour développer son approche de cette gestion:
 - a) Promouvoir une culture de l'apprentissage et du partage de la connaissance dans l'organisation et avec des entités extérieures et mettre à disposition de manière opportune une connaissance fondée sur l'expérience pour améliorer les résultats à tous les niveaux de l'organisation;
 - b) Traduire la connaissance en pratique opérationnelle et accroître l'efficacité, l'efficacité et l'impact de l'exécution des projets et des programmes;
 - c) Renforcer les capacités des parties prenantes grâce à un meilleur partage de la connaissance et à des partenariats à l'appui de la réalisation des buts de l'organisation.
345. Ainsi que cela a été mentionné plus haut, il importe que le PNUE définisse la portée, l'échelle et l'étendue d'une approche de gestion de la connaissance qui reflètera le mieux les objectifs de sa mission et y répondra au mieux. L'approche adoptée doit également prendre en considération la structure organisationnelle du PNUE, qui comprend le siège et les bureaux régionaux, ainsi que le mandat de ses opérations, qui va du niveau mondial au niveau national. Les leçons tirées des réseaux de partage de la communication et de l'information du PNUE à tous les niveaux pourraient fournir la base de définition du positionnement d'une stratégie de partage de la connaissance à l'échelle du système. L'approche fonctionnelle des opérations du PNUE offre également une bonne possibilité de réseaux solides pour la promotion de l'apprentissage interne et du partage de la connaissance.

Annexe I

MANDAT DU RAPPORT D'ÉVALUATION ANNUEL DE 2002

Le but du rapport annuel d'évaluation de 2002 est de fournir une analyse générale et une évaluation objective des résultats obtenus par le PNUE. Les principaux objectifs sont le partage des résultats de l'évaluation avec les gouvernements et de permettre au PNUE d'utiliser ce rapport comme un outil de gestion. Ce rapport d'évaluation constitue aussi un moyen pour le PNUE de rendre compte devant son Conseil d'administration, les donateurs, les partenaires et l'Organisation des Nations Unies.

Le rapport d'évaluation est un résumé de l'exécution du programme du PNUE en 2002 et il est axé sur les principales questions découlant de l'analyse. Les principaux thèmes qui apparaissent dans les évaluations sont décrits pour faciliter une meilleure compréhension. Cela permet au PNUE de déterminer les résultats d'ensemble et l'efficacité de ses activités. L'accent est mis sur l'élaboration et la gestion des programmes, la conception et la gestion des projets et l'apprentissage à partir des leçons apprises et de la gestion des connaissances.

Le rapport d'évaluation annuel de 2002 assurera également un suivi des mesures prises à la suite des recommandations du rapport d'évaluation annuel de 2001 et de la réaction des responsables du PNUE à ce rapport.

Portée de l'évaluation

Le rapport d'évaluation annuel de 2002, produit par le Groupe de l'évaluation et du contrôle, portera sur les divers aspects du travail du PNUE en analysant et en résumant les résultats des évaluations par sous-programmes et divisions, des évaluations de projets et des fiches d'auto-évaluation présentées au Groupe en 2002 (voir la liste à l'annexe III). Des entretiens avec des responsables du PNUE compléteront l'examen des rapports d'évaluation, des descriptifs de projets, des rapports d'activité et des publications.

L'analyse s'appuiera sur des données statistiques dans la mesure du possible. L'analyse statistique, là où elle est pertinente, s'appliquera (mais sans se limiter) aux aspects des évaluations tels que des notations globales des projets et des notations séparées sur leurs résultats, en particulier les écarts budgétaires et la durée des projets/programmes.

Mandat

Le Rapport d'évaluation fournira un résumé des projets évalués dans une suite logique, qui englobe les principales facettes de l'évaluation: pertinence, efficacité, efficacité et impact.

1. *Pertinence/adéquation:*

Déterminer la pertinence des sous-programmes et des projets par rapport aux programmes de travail pour **2000-2001 et 2002-2003**, en prenant note des priorités, des stratégies et des plans

généraux du PNUE, y compris le mandat du PNUE et les décisions du Conseil d'administration, et en tenant compte du programme de travail pour 2004-2005. Il y a lieu de déterminer :

- si les objectifs des sous-programmes concordent avec les buts fixés pour le PNUE et si les projets constituent un moyen valable et approprié de parvenir à ces buts;
- si les produits et résultats attendus des sous-programmes ou des projets contribuent à la réalisation des objectifs et des buts à long terme du PNUE;
- si les sous-programmes et les projets sont appropriés pour réaliser les priorités du PNUE;
- si les mesures de planification stratégique prévues dans les sous-programmes ou projets relèvent de modes de fonctionnement pertinents. Cela inclut un examen de l'enchaînement logique et de la nature des activités au regard du programme de travail;
- si la qualité et l'utilité des produits des projets contribuent à la réalisation des résultats et des objectifs globaux;
- si les sous-programmes et les projets répondent bien aux besoins et aux problèmes environnementaux recensés.

2. *Efficacité /Efficience*

Examiner l'efficacité des sous-programmes et des projets :

- en évaluant les systèmes de gestion et financiers qui ont déterminé l'exécution des sous-programmes et des projets;
- en enquêtant sur les mécanismes opérationnels, l'accent étant mis sur la manière dont le PNUE appuie les activités et les projets;
- en déterminant l'efficacité des procédures administratives, des systèmes financiers et des dispositions institutionnelles du PNUE et leurs effets sur l'exécution des sous-programmes et des projets;
- en déterminant l'efficience du PNUE dans l'exécution des programmes par un examen de l'exécution des sous-programmes et des projets;
- en identifiant les réussites, les problèmes et les enseignements tirés de l'exécution améliorée des sous-programmes et des projets.

3. *Impact*

Examiner l'impact qu'a le PNUE sur la gestion durable de l'environnement :

- en étudiant la fonction catalytique que privilégie le PNUE, y compris le cas échéant la manière dont elle a influé sur les politiques, les stratégies et d'autres activités des organismes coopérants, des gouvernements et des partenaires;
- en déterminant les progrès accomplis dans la réalisation des résultats à long terme et la manière dont ces résultats ont influé sur l'environnement;
- en déterminant la valeur des résultats des sous-programmes et des projets à partir de tout processus de suivi, comme le contrôle et la présentation de rapports;
- en évaluant l'utilité et l'impact des produits, y compris lorsque cela est possible les avis des bénéficiaires.

4. *Suivi des recommandations de l'évaluation*

Evaluer les progrès de l'application des recommandations énoncées dans les évaluations des projets et des sous-programmes :

- en évaluant l'état de l'application des recommandations énoncées dans le rapport d'évaluation annuel de 2001;

- en examinant les recommandations figurant dans les plans d'exécution pour l'analyse des évaluations dans le rapport d'évaluation annuel de 2002;
- en évaluant comment les recommandations et le suivi des évaluations ont eu un impact sur la gestion des projets et la qualité des descriptifs de projets et des rapports sur les projets, et comment ils ont contribué à l'apprentissage institutionnel.

5. Résultats et gestion de la connaissance

Le PNUE a ces dernières années adopté une approche de budgétisation et de gestion basée sur les résultats. L'évaluation devrait examiner les approches existantes de la gestion de la connaissance dans l'organisation et évaluer l'apprentissage organisationnel du PNUE. Les aspects suivants seront examinés :

- les mécanismes institutionnels du PNUE pour le partage des connaissances, y compris le suivi;
- les projets du PNUE, en particulier les projets de gestion de la connaissance;
- le rôle du Groupe de l'évaluation et du contrôle dans la gestion de la connaissance.

Présentation du rapport d'évaluation

Le rapport indiquera les produits et les méthodes d'amélioration découlant de l'analyse. Cela devrait être réalisé en plusieurs étapes.

- a) Enoncer les principaux domaines de préoccupation découlant de l'analyse, en distinguant :
 - des préoccupations de politique générale et de sous-programmes, telles que les dispositions institutionnelles, les procédures administratives et les arrangements de financement;
 - des préoccupations concernant les projets, comme la conception, l'exécution, l'obtention des résultats, le contrôle et le suivi, ainsi que le suivi des projets (par ex. projets de la phase suivante).
- b) Elaborer des recommandations, en abordant à la fois les préoccupations de politique générale et des sous-programmes, et les préoccupations des projets qui
 - se basent sur les leçons tirées de la mise en œuvre réussie et des résultats de projets et sous-programmes pertinents et efficaces;
 - élaborent des réponses pouvant être appliquées efficacement et avec les ressources disponibles.
- c) Examiner le rôle de l'évaluation à l'appui de la gestion de la connaissance et des résultats
 - en identifiant les mécanismes d'évaluation et de contrôle et les activités qui appuient la connaissance et les résultats;
 - en examinant le rôle de l'évaluation dans la gestion de la connaissance;
 - en examinant les mécanismes en place pour le partage de la connaissance à l'intérieur et à l'extérieur du PNUE ;
- d) Formuler des suggestions pour la mise en place d'un cadre complet de gestion de la connaissance afin de guider les mécanismes et les activités du PNUE dans ce domaine.

Calendrier d'évaluation et rémunération

Sous la supervision générale du Chef du Groupe de l'évaluation et du contrôle, le consultant rédigera un projet de rapport qui sera présenté neuf semaines après le début de la mission, c'est à dire **le 30 mai 2003**. Le PNUE aura deux semaines pour donner son avis sur ce projet de rapport et une autre semaine pour la mise au point définitive du document. L'évaluation aura une durée de deux mois étalés sur une période de quatre mois comprise entre le 24 mars et le 25 juillet 2003.

L'évaluateur recevra ses honoraires en trois tranches: un versement initial de 30% du montant total; un versement intermédiaire de 30% du montant total versé si des progrès satisfaisants sont constatés; un versement final à l'achèvement satisfaisant du travail. Les honoraires seront versés en vertu du contrat de louage de services de l'évaluateur et engloberont toutes les dépenses imprévues.

Au cas où l'évaluateur ne pourrait pas fournir les produits stipulés dans son mandat selon le calendrier convenu, ou si les produits de son travail étaient insuffisants, sa rémunération pourrait être suspendue jusqu'au moment où ces produits seront modifiés afin de répondre aux normes du PNUE. Au cas où l'évaluateur ne soumettrait pas un produit final satisfaisant au PNUE, ce produit pourrait ne pas constituer le rapport d'évaluation.

Annexe II

LISTE DES EVALUATIONS POUR 2002

Evaluations de sous-programmes

1. Evaluation de la Division des conventions sur l'environnement (DCE)
2. Evaluation de la Division de la communication et de l'information (DCI)
3. Evaluation de la Division de la mise en œuvre des politiques de l'environnement (DMPE)

Evaluations de projets

4. DA/9999-00-01 - Pollution Urbaine des nappes aquifères de surface et souterraines en Afrique
5. MT/1100-99-02 – Réseau international d'action sur les récifs coralliens (ICRAN)
6. ME/6030-00-10 – Programme d'action prioritaire (CRA/PAP)
7. GF/1300-98-01 – Population, modification de l'utilisation des sols et changements dans l'environnement (PLEC)
8. GF/2200-99-03 – Evaluation sur dossier de la réorientation des décisions commerciales d'investissement vers des technologies moins polluantes - Centre d'échange sur le transfert de technologie
9. GF/4040-00-12 – Perspectives du marché des piles à combustible et options stratégiques d'intervention
10. GF/ME/5030-00-08 – Détermination des actions prioritaires pour la poursuite de l'élaboration et de l'exécution du Programme d'action stratégique pour la Méditerranée
11. GF/2200-97-53 – Activités habilitantes pour la rédaction de communications nationales initiales en application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) – Mongolie
12. GF/2200-97-58 – Activités habilitantes pour la rédaction de communications nationales initiales en application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) – Djibouti
13. GF/2200-97-45 – Activités habilitantes pour la rédaction de communications nationales initiales en application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) – République centrafricaine

14. GF/1200-96-51 – Activités habilitantes sur la biodiversité du FEM exécutées par le PNUE à l'appui des Parties à la Convention sur la diversité biologique pour l'élaboration de stratégies et de plans d'action nationaux sur la biodiversité (NBSAP) - Phase 1 - Estonie
15. GF/2200-97-49 – Activités habilitantes pour la rédaction de communications nationales initiales en application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) – Haïti
16. GF/1010-01-04 – Evaluation à moyen terme de l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire
17. ET/5240-95-02 – Réseau de formation environnementale pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Annexe III

LISTE DES AUTO-EVALUATIONS POUR 2002

CP/5510-99-04	Coordination centrale du Réseau mondial de surveillance des récifs coralliens (GCRMN)
MT/1010-01-03	Réseau international d'action sur les récifs coralliens (ICRAN) – Phase d'action
FP/0401-94-18 CRL-2324-2025-2551	Coordination générale et coûts communs du Programme pour l'environnement des Caraïbes
QCL-2324 2420-2551	Planification pour la réhabilitation, la gestion environnementale et la gestion côtière au Nicaragua, Honduras et Guatemala à la suite de l'Ouragan Mitch
FP/0401-94-17	Evaluation et contrôle de la pollution marine (CEPPOL)
ES/1100-95-12	Soutien au fonctionnement du Groupe de coordination régional du Plan d'action pour les mers d'Asie orientale (GCR/MAE)
PN/1100-97-12	Soutien à l'application du Plan d'action du Pacifique du nord-ouest
ME/5030-00-05	Soutien technique à l'application des aspects liés à la santé du Plan d'action pour la Méditerranée dans le cadre du Programme MED POL pour la prévention et la lutte contre la pollution
ES/5030-00-05	Etablissement d'un réseau efficace de surveillance des récifs coralliens dans la région des mers d'Asie orientale
ME/5030-00-07	Assistance du CRA/TDE aux pays de la Méditerranée pour l'élargissement de la connaissance et de la compréhension de l'état et des changements de l'environnement méditerranéen grâce à l'utilisation de la télédétection
ME/5030-00-10	Programme d'actions prioritaires
ME/5030-00-11	Plan d'action pour la Méditerranée: Centre régional d'intervention d'urgence contre la pollution marine en Méditerranée
ME/5030-00-12	Soutien au Centre régional d'activités pour des zones particulièrement protégées (CRA/ZPP)
ME/5030-00-13	Soutien technique à la mise en œuvre de MEDPOL – Programme de la phase III

ME/5030-00-18	Soutien au Centre régional d'activités pour le Plan bleu
BD/5010-01-02	Renforcement du Centre sous-régional pour l'Amérique centrale, le Panama et le Mexique
PN/5030-02-07	Soutien à la surveillance de la pollution dans la région du NOWPAP, dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du nord-ouest
PN/5030-02-08	Soutien à la surveillance spéciale et à l'évaluation du milieu côtier dans la région du NOWPAP dans le cadre du Plan d'action du Pacifique du nord-ouest
PN/5030-02-05	Soutien au développement de la préparation et de la réponse en cas d'écourgence dans le milieu marin dans la région du NOWPAP, dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du nord-ouest
PN/5030-02-09	Soutien aux réseaux de données et d'information dans la région du NOWPAP dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du nord-ouest
CP/3010-01-03	Projet pilote de responsabilisation des femmes pour les récoltes pluviales dans les atolls du Pacifique
EL/3010-01-18	Partenariat pour le développement de droit et des institutions de l'environnement en Afrique (PADELIA)
FP/1030-00-01 & FP/3010-00-01	Projet PNUE/IPGRI pour entreprendre une étude sur l'élaboration de stratégies de conservation appropriées des espèces forestières africaines
CP/3010-01-05	Mega Tchad
CP/3010-02-01	Rôle des femmes dans la gestion de l'eau et de l'énergie dans les zones rurales de l'Asie du sud – Renforcement des capacités dans les zones rurales de l'Himalaya
CP/3010-01-17	Développement des barrages (suivi du projet de la Commission mondiale des barrages)
FP/3010-00-35	Application des fonctions du PNUE en tant que secrétariat du Programme d'action mondial pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres (PAM)
MT/1100-99-05	Initiative conjointe de la Commission mondiale des barrages et du PNUE
CP/1010-00-15	Projet de liaison pour l'Evaluation des écosystèmes du Millénaire
FP/1020-01	Asie et Pacifique : Réseaux pour la génération, l'analyse, l'observation et l'évaluation des données
GF/1010-01-04	Evaluation des écosystèmes du Millénaire
GF/1100-99-01	Evaluation mondiale des eaux internationales (EMEI)

DA/9999-01-02	Mise en place d'un cadre de collaboration institutionnelle et sur les données pour l'évaluation et l'information intégrées sur l'environnement en Afrique de l'ouest
FP/RA/CP/1020-01-02	Asie et Pacifique : Réseaux pour la génération, l'analyse, l'observation et l'évaluation de données et d'informations
GF/2010-02-02	Forum mondial sur la biodiversité (FMB): Soutien de parties prenantes multiples à l'application de la Convention sur la diversité biologique – phase III
GF/1200-95-03	Phase I: Elaboration de stratégies et plans d'action nationaux et des premiers rapports nationaux sur la biodiversité à la Convention sur la diversité biologique Phase II: Evaluation des besoins de renforcement des capacités pour la biodiversité, participation au mécanisme d'échange et rédaction de deuxièmes rapports nationaux à la Convention sur la diversité biologique
GF/1200-98-11	Développement de meilleures pratiques et diffusion de leçons apprises pour traiter le problème mondial des espèces allogènes qui menacent la diversité biologique
GF/1010-00-14	Catalyser l'action de conservation en Amérique Latine: Identification de sites prioritaires et des meilleures solutions de gestion dans cinq éco-régions d'importance mondiale
GF/1200-99-01	Conservation de la biodiversité dans le sanctuaire naturel de Lopnur
GF/5022-01-01	Projet pilote de démonstration sur l'utilisation et la gestion durables des ressources de la vallée d'Arun.
GF/1030-01-05	Conservation des graminées et des arthropodes associés pour le développement agricole durable en Afrique
GF/1020-01-12	Conservation de la biodiversité et intégration des savoirs traditionnels sur les plantes médicinales à la politique nationale des soins de santé primaire en Amérique centrale et aux Caraïbes
GF/2010-01-14	Gestion communautaire des ressources génétiques des plantes à la ferme dans les zones arides et semi-arides de l'Afrique sub-saharienne
GF/1040-00-10	Modèle d'indicateur pour les écosystèmes de zones arides en Amérique Latine
GF/1300-99-03	Promouvoir des meilleures pratiques pour la conservation et l'utilisation durables de la biodiversité d'importance mondiale dans les zones arides et semi-arides
GF/3010-00-03	Gestion communautaire des sols et de l'eau au lac Baringo.
GF/1030-01-01	Analyse des modifications de l'utilisation des sols comme approche d'investigation de la perte de biodiversité et de la dégradation des sols

GF/5010-01-01	Mise en place de cadres nationaux de biosécurité.
GF/5030-00-08	Détermination des actions prioritaires pour la poursuite de l'élaboration et de l'application du Programme d'action stratégique pour la Méditerranée
GF/4030-02-04	Réduction de l'impact environnemental de la pêche au chalut des crevettes tropicales par l'introduction de technologies de réduction des prises accessoires et des changements dans la gestion
GF/5030-02-02	Inverser les tendances à la dégradation de l'environnement dans la Mer de Chine du sud et le Golfe de Thaïlande
GF/2732-02-4442	Démonstration d'approches innovantes pour la réhabilitation des baies très contaminées dans la région des Caraïbes
GF/5010-00-15	Développement de la protection du milieu côtier et marin en Afrique sub-saharienne.
GF/4030-01-01	Substances toxiques persistantes, sécurité alimentaire et populations autochtones du nord de la Russie.
Activités habilitantes sur les POP	Activités habilitantes pour l'élaboration du plan national d'application de la Convention de Stockholm sur les POP
GF/3300-98-01	Réaction d'urgence pour lutter contre les incendies de forêts en Indonésie afin de prévenir la brume en Asie du sud-est
GF/1100-99-14	Gestion intégrée des activités terrestres dans le bassin du Sao Francisco
GF/1100-99-15	Application de pratiques de gestion intégrée des bassins versants dans le bassin du Pantanal et du haut Paraguay
GF/1010-01-01	Formulation du Programme d'action stratégique pour la gestion intégrée des ressources en eau et le développement durable du bassin fluvial du San Juan et de sa zone côtière
GF/1010-01-05	Application du Programme d'action stratégique pour le bassin binational de la rivière Bermejo
GF/1100-99-07	Rôle de l'océan côtier dans les cycles perturbés et non perturbés des nutriments et du carbone
GF/1030-01-04	Gestion de la végétation locale pour la réhabilitation des pâturages extensifs dégradés dans la zone aride d'Afrique
GF/1030-02-01	Evaluation des stocks de carbone organique dans le sol et changements à l'échelle nationale
GF/5021-01-03	Développement et intégration de la composante environnementale du programme du "Partenariat pour le renouveau de l'Afrique"
GF/CP/5023-01-03	Obstacles et meilleures pratiques dans la gestion intégrée des écosystème de montagnes

GF/2010-02-02	Implication des législateurs nationaux dans la prise de décision internationale sur l'environnement par leur participation aux préparatifs du Sommet mondial sur le développement durable et de la deuxième assemblée du FEM
SP/1040-00-05	Forum interactif sur les questions environnementales mondiales
SP/1020-00-05	Système de repérage et de mappage du programme du FEM
FR/4310-98-01	Développement d'une approche harmonisée de la législation environnementale dans les pays de la CEI
FP/CP/4310-95-01	Application du programme de développement et d'examen périodique du droit de l'environnement pour les années 1990 (Programme de Montevideo II)
CP/2010-01	Soutien à la société civile mondiale en Afrique, en Asie et dans le Pacifique pour participer au processus préparatoire de Rio 10 (Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg 2002)
FP/2010-02-01	Soutien à l'application de la politique et de la stratégie de l'eau du PNUE
GF/1100-99-03	Mise en œuvre du Programme d'action stratégique pour la Mer Rouge et le Golfe d'Aden: Renforcement institutionnel pour faciliter la coopération régionale (PERSGA)
GF/2010-01-07	Evaluation des impacts des changements climatiques et de l'adaptation dans des régions et secteurs multiples
Changements climatiques	Phase I: Rédaction des communications nationales initiales
FR/3210-98-01	Projet durable de Moscou et réunions internationales associée à la Journée mondiale de l'environnement de 1998
PP/3100-99-04	Secrétariat intérimaire pour la Convention de Rotterdam - PNUE
CP/2200-99-04	Financement du développement durable et pour les changements climatiques: Programme pilote sur la sensibilisation, la formation et le renforcement des capacités - Phase I.
FP/4040-00-11	Centre de collaboration du PNUE sur l'énergie et l'environnement - Phase V
FP/4050-00-01	Programme d'action sur l'économie et le commerce
FR/3100-97-02	Gestion internationale des produits chimiques dans les pays de la Communauté d'Etats indépendants
FR/4200-99-01	Elaboration de propositions pour améliorer le processus de l'AIE dans la prise de décision écologiquement rationnelle pour les pays de la CEI
MC/4030-01-02	Evaluation mondiale du mercure et de ses dérivés
MT/4040-01-08	Initiative du Brésil sur le développement des entreprises énergétiques rurales

MT/4050-00-03	Subventions pour les combustibles fossiles – Projet de planification
SP/4040-00-05	Centre d'échange pour le transfert de technologie et de savoir-faire - Partenariat public - privé.
UT/4050-01-01	Première série d'activités CBTF: Projets animés par le PNUE
GF/4040-01-10	Evaluation des ressources de l'énergie solaire et éolienne
GF/4040-00-12	Perspectives du marché des autobus à pile à combustible et solutions stratégiques d'intervention
GF/4040-01-4343	Réseaux de transfert de technologie - Phase I: Mise au point et essai de prototypes; Phase II: Vérification et extension des prototypes (SANet)
GF/4020-01-04	Promotion du rendement énergétique industriel grâce à un cadre de production moins polluante/gestion environnementale
GF/4030-00-20	Evaluation régionale des substances toxiques persistantes.
GF/4030-02-03	Elaboration de plans nationaux de mise en œuvre de la gestion des POP
GF/2110-98-05	Promouvoir le respect des dispositions du protocole de Montréal régissant le commerce et les licences dans les pays à économie en transition
GF/4040-00-10	Commencement de l'élimination rapide du bromure de méthyle dans les pays à économie en transition par une sensibilisation, l'élaboration de politiques générales et la démonstration (en Géorgie et en Moldavie)
GF/XG/2740-01	Projet de taille moyenne du FEM : Soutien à l'application de la Convention de Stockholm sur les POP.
EM/5210-95-02	Soutien au renforcement des capacités pour l'Action 21 nationale en Mauritanie (appui au projet du PNUE MAU/94/011/B/01/99 de soutien institutionnel à la coordination et à l'application du Plan d'action multisectoriel de lutte contre la désertification étendu à tous les problèmes environnementaux) .
ET/5240-95-02	Réseau de formation environnementale pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RFE)
CP/4330-98-01	Réseau de Genève pour l'environnement et le développement durable .
EB/5023-00-05	Service d'application des stratégies et plans d'action nationaux sur la biodiversité.
CP/5024-01-03	Etat des zones naturelles protégées d'Amérique latine et des Caraïbes
CP/5021-01-01	Phase II du projet du bassin de la rivière Nairobi
CP/5021-01-02	Appui à la conférence ministérielle africaine sur l'environnement (CMAE) - Participation des pays africains aux forums sur l'environnement

CP/5023-01	Soutien à l'application de la Stratégie paneuropéenne sur la diversité biologique et paysagère, comprenant l'organisation de la Conférence de Budapest sur "La biodiversité en Europe"
FR/5023-02-02	Soutien aux activités d'information environnementale pour la prise de décision et la sensibilisation du public
FP/CP/5201-90-02	Gestion des ressources naturelles et lutte contre la désertification dans les plaines côtières de Djibouti - Phase II: Gestion du Wadi Oued Atar
FR/1100-97-08	Gestion environnementale intégrée dans la région de la Volga caspienne
GF/5023-00-07	Traiter les questions environnementales transfrontalières dans le Programme sur l'environnement de la Caspienne - Renforcement des cadres institutionnels, juridiques, réglementaires et économiques pour l'application du PAS
GF/5022-01-01	Projet pilote de démonstration sur l'utilisation et la gestion durables des ressources de la vallée d'Arun

Annexe IV

PLAN D'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT D'ÉVALUATION ANNUEL DE 2001

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>A. BUREAUX REGIONAUX Soutien de politique générale aux bureaux régionaux</p> <p>Les bureaux régionaux facilitent l'application des programmes mondiaux pour le compte des divisions organiques du PNUE. Les activités des bureaux régionaux doivent être ainsi inspirées par les grands objectifs du programme de travail du PNUE. En pratique cependant, les bureaux régionaux ne reçoivent que peu d'éclaircissements stratégiques et de directives de politique générale dans des domaines programmatiques comme l'eau, la biodiversité et la désertification. En outre, il y a peu de soutien technique adéquat des divisions concernées par ces domaines. Faute d'un effectif approprié de spécialistes de l'environnement, les bureaux régionaux n'ont pas la capacité requise pour</p>	<p>Recommandation 1</p> <p>1.1. Il est nécessaire pour le PNUE d'élaborer des politiques générales et des directives de politique générale dans tous les domaines programmatiques. Un tel cadre de politique générale permettrait aux bureaux régionaux de répondre aux besoins et aux demandes des régions et d'aider la Division de l'élaboration des politiques et du droit de l'environnement (DEPDE) à développer des stratégies spécifiques aux régions. La DEPDE doit montrer la voie dans l'élaboration de telles politiques et directives en travaillant étroitement avec d'autres divisions organiques.</p> <p>1.2. Ce cadre stratégique du PNUE devrait créer des synergies entre divisions au siège du PNUE et dans les bureaux régionaux et faciliter l'élaboration d'un programme de travail mondial intégré bénéficiant de contributions des bureaux régionaux.</p>	<p>1.1, 1.2, 1.3</p> <p>1.1 La DCR et les bureaux régionaux devraient aider à identifier des domaines prioritaires d'intervention dans les régions. Sur la base de ces priorités, la DEPDE fournira en étroite coopération avec la DCR et les bureaux régionaux, des avis de politique générale et d'autres formes d'appui liées aux politiques générales. La DCR et les bureaux régionaux doivent prendre l'initiative de lancer le processus d'élaboration des politiques en produisant notamment, à titre de contribution à la formulation des politiques, une analyse générale des situations et des besoins régionaux.</p> <p>1.2 La DCR devrait établir, avec des contributions des BR, une analyse générale des situations et des besoins régionaux et d'autres considérations, ainsi que des points forts et des faiblesses des programmes en cours par rapport aux besoins des régions.</p>	<p>Processus renforcé d'élaboration des politiques générales et cadre stratégique facilitant la mise en place de programmes de travail intégrés avec des contributions des régions.</p>	<p>Deuxième trimestre de 2004</p>	<p>DCR DEPDE BDE/GCGP</p>	<p>Sur la base de l'évaluation des besoins conduite dans les régions et des priorités fixées, une stratégie régionale a été élaborée pour chaque région. L'évaluation des besoins et les stratégies seront discutées avec toutes les divisions, y compris la DEPDE, afin de convenir d'une stratégie du PNUE dans la région.</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>répondre aux demandes des gouvernements. Une telle situation entrave le lancement de nouvelles activités et partant une extension des programmes environnementaux dans ces régions.</p> <p>L'institutionnalisation d'un mécanisme fonctionnel par lequel les programmes régionaux sont formulés et mis en œuvre, sur la base d'un cadre stratégique de politique générale, tenant compte des réalités, des préoccupations et des priorités régionales et de la vision stratégique du PNUE, est essentielle pour que les programmes mondiaux du PNUE soient intégrés et efficaces.</p>	<p>1.3 Le processus actuel d'élaboration des politiques devrait être renforcé. Le rôle du mécanisme central d'élaboration des politiques du PNUE et les questions de politique générale relevant de son mandat, en même temps que les questions de politique générale traitées au niveau des divisions et des secteurs, devraient être appuyées par un mécanisme formel rétroactif et enraciné dans le processus d'élaboration des politiques à l'échelle du PNUE. Un cadre de politique générale du PNUE basé sur un mécanisme formel rétroactif permettrait aux politiques et aux programmes des divisions de se conformer à la politique organisationnelle et de la soutenir, tout en assurant la souplesse nécessaire pour que les secteurs développent et exécutent les programmes et activités de manière efficace.</p>	<p>1.3 La DEPDE et d'autres divisions concernées doivent convenir d'urgence d'un plan de travail et d'un calendrier et d'autres solutions logistiques pour entreprendre le travail d'élaboration des politiques et des cadres de politique générale déjà envisagés.</p> <ul style="list-style-type: none"> La DE et la DDE doivent orienter et superviser, avec des contributions et une assistance du GCGP, les politiques et le processus de mise en place des cadres de politique générale pour s'assurer de leur homogénéité avec la MTP, feuille de route vers la mise en œuvre de la Déclaration du Millénaire et du Plan d'application du SMDD. 				<p>1.3. La DEPDE établira, en utilisant des stratégies développées dans les régions, des cadres de politique générale dans des domaines où n'existe aucune politique du PNUE.</p>
<p>2. Intégrer les activités régionales au programme des divisions organiques</p> <p>Le manque de soutien technique et d'appui financier de la part des divisions concernées au siège du PNUE est une contrainte pour l'exécution des activités des programmes dans les régions, résultant, en partie, de l'absence de liens solides entre</p>	<p>Recommandation 2</p> <p>2.1. L'exercice biennal de programmation du PNUE conduit par le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes (GCGP) doit développer un mécanisme plus efficace permettant aux priorités régionales et sous-régionales d'être examinées et incluses dans le programme de travail des divisions du PNUE. Le</p>	<p>2.1 Sur la base de l'analyse des situations régionales et des politiques et des cadres de politique élaborés selon la recommandation (1), la participation effective de la DCR aux exercices de programmation coordonnés du GCGP devrait constituer le mécanisme d'inclusion des priorités sous-régionales et régionales dans les programmes de travail des divisions du PNUE.</p>	<p>Un mécanisme d'élaboration des programmes renforcé et plus efficace reflétant les objectifs développement du Millénaire et les priorités régionales.</p>	<p>Annuellement</p>	<p>DCR GCGP</p> <p>Comme ci-dessus</p>	

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>les programmes des divisions et les activités des bureaux régionaux. Les liens entre divisions et programmes régionaux ne sont pas adéquatement et systématiquement institutionnalisés dans le processus de programmation biennal .</p> <p>Un effort consciencieux a été fait dans l'exercice de programmation de 2002-2003 pour identifier les liens entre programmes, en particulier les programmes des bureaux régionaux. Cependant l'information fournie dans les plans de travail budgétisés des divisions n'est pas assez précise pour faciliter la planification et la redevabilité..</p> <p>Les objectifs de développement du Millénaire établis dans le rapport du secrétaire général (A/56/326 - Annexe, pp 55-58) pour mettre en œuvre la Déclaration du millénaire des Nations Unies posent un grand défi aux Etats membres et au système des Nations Unies, y compris au PNUE. Le PNUE, en tant qu'autorité des Nations Unies sur l'environnement, est chargé de catalyser de l'objectif de développement du Millénaire qui vise à assurer «la viabilité environnementale” . A cet</p>	<p>mécanisme de programmation devrait assurer que les activités programmées proposées aux régions sont adéquatement reflétées dans le programme de travail de l'organisation.</p> <p>2.2. Les directeurs régionaux devraient faire partie du Groupe de gestion de haut niveau du PNUE , peut-être par vidéo-conférences . Cela indiquera aux Etats membres que les directeurs régionaux prennent part à la prise de décision de haut niveau, ce qui pourrait aider les bureaux régionaux à avoir une plus grande influence sur les processus de collaboration régionaux. Une telle mesure pourrait également fournir aux bureaux régionaux la possibilité d'avancer des contributions régionales au processus de programmation. Les directeurs régionaux pourraient également apporter une perspective unique aux délibérations du Groupe de gestion de haut niveau et relever la qualité des discussions lors de ses réunions.</p> <p>2.3 L'exercice de programmation biennal du PNUE pour 2004-2005 devrait tenir compte des objectifs de développement du Millénaire de l'Organisation des Nations Unies énoncés dans le rapport du Secrétaire général (A/56/326). Les bureaux régionaux devraient</p>	<p>2.2 Le directeur de la DCR est membre du Groupe de gestion de haut niveau qui constitue le forum du niveau le plus élevé pour la vision et la prise de décision stratégique. Le directeur de la DCR a ainsi d'amples possibilités de consulter et de rechercher des avis et une orientation stratégiques auprès de ses pairs ainsi que du DE et du DEA pour orienter le travail des bureaux régionaux. En vue d'assurer l'efficacité sur des questions de consultation, les mesures suivantes devraient être prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des réunions d'examen des programmes devraient être organisées sur une base trimestrielle avec les directeurs des divisions pour permettre aux divisions (i) d'établir des rapports sur l'état d'avancement et de rechercher des orientations sur les questions liées à l'exécution des programmes en cours; et (ii) de tenir des discussions sur l'orientation et les programmes futurs, en particulier pour faire face aux besoins urgents des régions. 	<p>Annuellement</p>	<p>BDE/ BDEA</p>		

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>égard, les bureaux régionaux, en collaboration avec les processus intergouvernementaux régionaux, joueront un rôle vital.</p>	<p>être impliqués dans l'évaluation de l'état actuel de l'environnement dans leurs régions respectives et dans l'élaboration de plans d'action régionaux appropriés pour atteindre les objectifs de durabilité environnementale identifiés dans le rapport du Secrétaire général.</p> <p>2.4. Le processus de programmation du PNUE pour 2004-2005 devrait également prévoir des "équipes de programmes" formées sur des questions thématiques et sectorielles pour identifier les liens nécessaires entre programmes et activités des divisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> De même, le Directeur de la DCR devrait organiser des réunions pour examiner les programmes chaque trimestre avec les directeurs régionaux suivant le même schéma afin de diriger et d'orienter leur travail. Le GGHN devrait consacrer du temps pendant ses réunions ordinaires ou tenir des réunions spéciales pour se focaliser sur la vision stratégique à long terme, la planification et l'élaboration des programmes, en particulier par l'examen et la réactualisation des programmes, <i>thème par thème</i>, pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins changeants des Etats membres et que les mécanismes d'exécution sont mieux rationalisés et plus efficaces et efficaces. <p>Des contributions substantielles et des information de base pour les "réunions d'examen de l'avancement" ou les "réunions de stratégie" mentionnées ci-dessus proviendront de toutes les divisions, des bureaux régionaux, du GCGP et de la BFMS.</p>				

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
	<p>2.3 Cette recommandation a été dépassée par les événements. Le programme de 2004-2005 a largement utilisé les objectifs de développement du Millénaire comme orientation de base. Les priorités régionales ont été développées dans le cadre de l'initiative WEHAB.</p> <p>2.4. Le GGHN devrait mettre en place un mécanisme pour traiter les questions thématiques des programmes qui nécessitent une coordination et des liens entre les divisions.</p>			Trimestriellement En cours	GGHN	
<p>3. Capacités des bureaux et des programmes régionaux</p> <p>La plupart des bureaux régionaux évalués manquent de personnel professionnel de base adéquat dans des domaines programmatiques comme le droit de l'environnement, la biodiversité et l'évaluation environnementale. Faute de soutien technique, de financement et d'orientations de politique générale appropriées de la part des divisions organiques du PNUE, des contraintes sur l'exécution</p>	<p>Recommandation 3</p> <p>3.1. Les bureaux régionaux devraient avoir un personnel professionnel de base suffisant pour exécuter les programmes mondiaux. Le PNUE devrait périodiquement évaluer les besoins en personnel des bureaux régionaux pour faire face aux besoins environnementaux spécifiques aux régions. Sans spécialistes dans des programmes mondiaux de base, les bureaux régionaux n'auront pas la capacité d'aider les processus ministériels dans l'élaboration de plans DRC</p>	<p>3.1 D'autres divisions devraient envisager l'élaboration d'un programme pour appuyer les bureaux régionaux en détachant du personnel dans ces bureaux ou en fournissant un soutien financier au personnel qui y est déjà affecté..</p>	<p>Amélioration des capacités des bureaux régionaux pour mettre sur pied des plans stratégiques et exécuter les programmes mondiaux du PNUE.</p>		GGHN	<p>La DARE a un long historique d'activités régionales. Une part substantielle des ressources en personnel de la DARE et des activités de ses programmes est basée dans les régions . L'ozone, le droit et l'industrie ont du personnel détaché dans deux régions .</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>et l'extension des programmes ont été évidentes. Le personnel des bureaux régionaux manque de familiarité avec le système du PNUJ dans son ensemble et avec ses méthodes de travail. Ce personnel a besoin de formation en matière de collecte de fonds, d'élaboration de projets et de gestion de projets.</p> <p>La plupart des bureaux régionaux évalués ne couvrent pas les diverses sous-régions de manière équilibrée dans le traitement de leurs priorités et problèmes environnementaux respectifs. Les bureaux régionaux doivent traiter cette question afin d'élargir les activités de collaboration à travers des régions entières, créer des possibilités de synergies et de programmes régionaux intégrés et éviter un sentiment de marginalisation dans des sous-régions négligées.</p> <p>En ce qui concerne la portée des programmes régionaux, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRALC) a des activités élargies, alors qu'il y a des lacunes considérables dans les autres bureaux</p>	<p>stratégiques pour les programmes mondiaux du PNUJ. Etant donné qu'ils manquent souvent d'appui adéquat du siège, il est vital que les bureaux régionaux soient dotés adéquatement de personnel.</p> <p>3.2. La formation du personnel des bureaux régionaux à l'élaboration et à la gestion des projets devrait être intensifiée. L'introduction d'un système de rotation du personnel pourrait familiariser davantage le personnel des bureaux régionaux avec le système du PNUJ et avec les méthodes de travail de l'administration au siège. A long terme, cela pourrait améliorer la communication entre les bureaux régionaux, le bureau de liaison de la DCR au siège et d'autres divisions. L'idée d'échanger du personnel de l'environnement avec d'autres institutions des Nations Unies comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Programme alimentaire mondial (PAM) devrait être étudiée. De tels arrangements d'échange pourraient à long terme contribuer à la création de synergies pour le développement durable. Il est recommandé que les échanges de personnel soient considérés comme faisant partie du programme de formation et du développement du personnel 3.2</p>	<p>a). Le GCGP devrait organiser des ateliers supplémentaires sur l'élaboration des projets dans les régions qui ne sont pas encore couvertes.</p> <p>3.2 b). Le GGHN devrait examiner la faisabilité d'un système de rotation du personnel comme faisant partie de la politique générale de l'Organisation des Nations Unies et déterminer comment il pourrait être appliqué efficacement au PNUJ.</p>	<p>3^{ème} trimestre 2004</p> <p>Décembre 2003</p>	<p>GCGP</p> <p>GGHN</p>		

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>régionaux évalués, bien que la biodiversité, le droit de l'environnement, l'alerte rapide et l'évaluation soient confirmés comme priorités dans les régions par leurs forums intergouvernementaux respectifs. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'ouest (BRAO), par exemple, n'est pas actif dans les domaines du droit de l'environnement, de l'évaluation et de la biodiversité, tandis que le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP) n'a pas été actif dans les domaines de l'eau douce et de la biodiversité. Cela change progressivement au fur et à mesure que le BRAP commence à collaborer et à contribuer à des programmes de conservation de la nature et de biodiversité d'entités sous-régionales comme l'Association des nations de l'Asie du sud-est (ANASE), le Programme de coopération pour l'environnement de l'Asie du sud (PCEASE) et le Programme régional sur l'environnement du Pacifique sud (PREPS). La raison donnée pour de telles lacunes dans des domaines des programmes mondiaux est principalement le manque de financement et de personnel professionnel. Le siège du PNUE est également débordé et n'est pas en mesure de pour</p>	<p>les fonctionnaires chargés de l'environnement au PNUE.</p> <p>3.3. La planification des programmes au niveau des bureaux régionaux devrait viser une couverture générale des activités environnementales et une focalisation sous-régionale équilibrée. Les bureaux régionaux devraient prendre ou intensifier les mesures suivantes afin de réaliser les objectifs suivants:</p> <p>(a) Initier une approche à plusieurs volets en particulier des activités de sensibilisation, des publications, de la formation et un soutien aux réseaux sous-régionaux et aux conférences dans les sous-régions concernées;</p> <p>(b) Promouvoir un partenariat centralisé et des activités de collaboration avec les centres d'action régionaux, les programmes pour les mers régionales et d'autres antennes concernées du PNUE dans les régions respectives ;</p> <p>(c) Conduire un examen approfondi de la portée des programmes et des focalisations sous-3.3. La</p>	<p>DCR devrait promouvoir des meilleures pratiques - par ex.. le partage de la vulgarisation, du partenariat et de la collaboration ainsi que de la planification des programmes entre les bureaux régionaux.</p>	<p>Décembre 2003</p>		<p>DCR</p>	

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>fournir un soutien technique. Le résultat en est que les bureaux régionaux ne peuvent pas être proactifs dans ces domaines, ni répondre adéquatement aux demandes d'assistance des pays.</p> <p>Le fait que des activités environnementales ne sont pas exécutées de façon équilibrée à travers les sous-régions découle en partie du manque de capacités dans les bureaux régionaux. Le manque de coordination et de collaboration entre les bureaux régionaux et d'autres bureaux du PNUÉ dans les régions est une contrainte supplémentaire. En outre, la planification des programmes au niveau régional n'est pas assez rigoureuse.</p> <p>Dans certaines régions, on a un schéma manifeste d'activités programmatiques semblables menées année après année, dans un nombre limité de sous-régions. Les activités des programmes régionaux ont tendance à ne pas inclure des questions environnementales nouvelles ou émergentes.</p>	<p>régionales. Cet exercice devrait également impliquer les forums ministériels régionaux et sous-régionaux respectifs, examiner des programmes d'action régionaux passés, identifier les questions émergentes et mettre en place des politiques informées et de nouveaux plans d'action. Un exercice de programmation régional de ce type assurerait une contribution efficace et une synchronisation avec le processus de programmation biennal du PNUÉ.</p>					

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>4. Mobilisation des ressources</p> <p>Le défi continu pour le PNUJ a été de s'assurer un financement adéquat, stable et prévisible pour s'acquitter de son mandat et de sa mission.</p> <p>Le PNUJ a adopté une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources lors de la vingt et unième session du Conseil d'administration, qui a rationalisé ses lignes d'orientation et ses activités concernant les collectes de fonds afin de répondre plus efficacement au défi de son financement. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'impact de cette stratégie, elle a le potentiel d'élargir la base des donateurs du PNUJ.</p> <p>Les questions associées à la mobilisation des ressources dans les régions sont le manque de compétences dans les bureaux régionaux pour la collecte de fonds, et le manque de compréhension commune des rôles respectifs des bureaux régionaux et du PNUJ dans l'application de la stratégie du PNUJ pour mobiliser les ressources.</p>	<p>Recommandation 4</p> <p>4.1. La direction du PNUJ devrait prendre les mesures nécessaires pour assimiler et appliquer la stratégie de mobilisation des ressources, en mettant l'accent sur un mécanisme rétroactif permettant un examen périodique de son adéquation par rapport aux régions et aux divisions. En conciliant l'objectif de cette stratégie consistant à améliorer la complémentarité avec la liberté recherchée par les bureaux régionaux, on éliminera la perception parmi les donateurs que le PNUJ n'accorde pas de priorité ou ne coordonne pas ses efforts de collecte de fonds.</p> <p>4.2. Le PNUJ et les bureaux régionaux n'exploitent pas suffisamment les possibilités d'étendre leurs activités en accédant à des mécanismes mondiaux de financement qui sont disponibles, en élargissant la base de donateurs et en utilisant leurs ressources efficacement. Les bureaux régionaux devraient recevoir une formation qui les aide à accéder au financement du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). L'attention voulue devrait être également portée aux activités de coopération avec le secteur privé. Dans beaucoup de cas un financement mineur du PNUJ comme capital de</p>	<p>4.2 La DFEM devrait continuer à promouvoir les capacités des bureaux régionaux et des divisions organiques du PNUJ pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre les projets du FEM, en mettant l'accent sur les domaines prioritaires pour le FEM/PNUJ. Cela pourra être réalisé grâce à des réunions et ateliers de sensibilisation/renforcement des capacités, des mécanismes de dotation en personnel et la diffusion de l'information.</p>	<p>Amélioration des capacités du personnel du PNUJ pour comprendre les priorités du FEM et élaborer des propositions efficaces de financement par le FEM.</p> <p>En cours</p>		<p>GMR GGHM</p> <p>FEM GMR</p>	<p>Siège: Redéploiement: Personnel du DFEM à la DARE, à la DMPE, à la DEPED</p> <p>DFEM/ateliers de divisions Comprenant: Domaines prioritaires du PNUJ au FEM Modalités d'accès aux fonds Identification des projets, partenariats et élaboration. Exécution des projets et gestion des tâches. Identification de domaines spécifiques (et du personnel/de correspondants) pour la collaboration Bureaux régionaux Dotation en personnel: Plusieurs projets PNUJ/FEM sont gérés par du personnel de</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>Les bureaux régionaux devraient être encouragés à prêter leur assistance dans la collecte de fonds destinés au Fonds pour l'environnement.</p>	<p>lancement a eu un effet de levier pour des contributions d'autres partenaires de développement et du secteur privé. En outre, afin de tirer avantage du potentiel politique et technique des bureaux régionaux et de leurs relations avec les gouvernements de leur région, les projets PNUE/FEM devraient être exécutés par le biais des bureaux régionaux .</p>					<p>la DFEM affectés dans les régions (ex. projet de la mer de Chine du sud (Bangkok), SWERA (Paris), biosécurité (Genève), projets sur la dégradation des sols (gestion des tâches) (BRA))</p> <p>Affectation de personnel dans les bureaux régionaux (par ex: personnel de la DFEM au BRALC, création d'un poste DFEM/DCR aux BRAP, etc.)</p> <p>Réunions/ateliers DFEM/ Bureaux régionaux:</p> <p>Agender des réunions pour les bureaux régionaux et le personnel de la DFEM en mission et utiliser le personnel des projets de la DFEM affecté aux bureaux régionaux (comme ci-dessus)</p> <p>Diffusion de l'information Continuer à fournir du matériel d'information sur les activités du PNUE/FEM aux bureaux régionaux et aux divisions.</p>
<p>5. Coordination du mouvement de l'information</p> <p>Les bureaux régionaux considèrent que le bureau de la DCR au siège joue le rôle essentiel de lien entre le travail des régions et des autres</p>	<p>Recommandation 5</p> <p>5.1. Il est recommandé que la DCR et les bureaux régionaux examinent le système actuel du mouvement de l' information en vue de créer un système convenu, simplifiant et 5.1. La</p>	<p>DCR et les bureaux régionaux travailleront à mettre au point une présentation uniformisée pour la recherche des informations qui permettra au siège de récupérer l'information nécessaire pour des rapports. Cependant, toute information Amélioration du</p>	<p>mouvement de l'information et de la communication entre la DCR et les bureaux régionaux et 1^{er} trimestre de</p>	<p>2004 DCR</p>		

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>divisions au siège du PNUJ en facilitant le dialogue et le mouvement de l'information et en soumettant les préoccupations régionales au Groupe de gestion de haut niveau du PNUJ.</p> <p>La DCR facilite le travail des bureaux régionaux en répondant à des demandes quotidiennes. Il semble, cependant, qu'un travail supplémentaire devrait être fait pour rationaliser les demandes de l'information que la DCR est tenue d'obtenir des bureaux régionaux .</p>	<p>rationalisant ce mouvement, en particulier concernant les demandes ad hoc adressées aux régions.</p> <p>5.2. Concernant les demandes de rapports parvenus actuellement sous différentes présentations, la DCR devrait lancer des procédures pour réduire le volume de la documentation, en créant un "guichet unique" pour le mouvement de l'information. Il est recommandé qu'un système de contrôle électronique soit mis en place pour la production de rapports au siège du PNUJ, afin d'éviter de recevoir de chaque région des rapports dans des présentations séparées. Cela faciliterait un envoi de rapports plus rapide, plus efficace et plus rentable au siège du PNUJ. Le GCGP, dont la responsabilité est de contrôler l'exécution des programmes, devrait prendre l'initiative pour mettre en place un tel système de contrôle.</p>	<p>devant être soumise doit être vérifiée avec les bureaux régionaux pour une mise à jour après un certain temps.</p>	<p>mise en place d'un mécanisme efficace pour recevoir l'information provenant des régions d'une manière efficace.</p>			

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
B. PROJET D'ACTIVITES HABILITANTES POUR LA CONVENTION-CADRE DES NATIONS UNIES SUR LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES						
<p>1. Questions de mise en œuvre</p> <p>La plupart des pays participants ne possèdent pas l'expérience requise et les compétences techniques ou les structures institutionnelles appropriées.</p> <p>Dans les projets évalués, et bien que les contextes habitants actuels de l'environnement diffèrent d'un pays à l'autre, le manque d'experts nationaux et l'absence d'expérience préalable des questions liées aux changements climatiques ont été des contraintes communes. Ces contraintes ont affecté la qualité des résultats, l'achèvement ponctuel des activités et la durabilité des activités des projets.</p> <p>Les principales contraintes observées comprennent: la difficulté d'appliquer des modèles analytiques, des données de mauvaise qualité, le manque de stabilité dans la composition des équipes nationales chargées des études et le manque de temps pour exécuter les activités des projets.</p>	<p>Recommandation 6</p> <p>Le PNUJ devrait, en collaboration avec le FEM et les agents d'exécution, traiter les questions de base suivantes dans la formulation des projets d'activités habilitantes sur les changements climatiques:</p> <p>(a) Une formation appropriée en relation avec les activités clés des projets devrait être dispensée avant le démarrage des projets comme composante de la phase préparatoire avant l'exécution;</p> <p>(b) Le nombre de secteurs à étudier pour chaque projet devrait être réduit afin d'avoir plus de ressources et de temps pour les études approfondies et de meilleurs résultats;</p> <p>(c) Les conditions particulières aux pays, comme la disponibilité de compétences techniques appropriées, l'environnement de politique générale, ou l'engagement politique qui peuvent être attendus de manière réaliste pour une exécution efficace devraient être examinées au stade de la formulation des projets;</p> <p>(d) L'incorporation de projets d'activités habilitantes sur les changements climatiques aux</p>	<p>Le FEM devrait assurer que les questions de conception des projets identifiées dans la recommandation sont traitées dans la phase II des projets d'activités habilitantes sur les changements climatiques.</p>	<p>Amélioration des capacités pour tirer des leçons de la mise en œuvre des activités habilitantes de la phase I en vertu de la CCMUCC et pour utiliser les leçons apprises dans l'élaboration et l'exécution de la phase II des projets.</p>		FEM DEPDE (Ravi Sharma)	<p>Le secrétariat du FEM est invité à s'assurer que les questions de conception des programmes identifiées dans la recommandation sont traitées dans la phase II des projets d'activités habilitantes sur les changements climatiques. Les rapports d'évaluation sont régulièrement partagés avec le secrétariat du FEM pour lui permettre d'identifier les questions qui peuvent être examinées dans les directives opérationnelles révisées.</p> <p>a) Le PNUJ mène un nombre croissant d'activités de formation en collaboration avec des organisations scientifiques.</p> <p>b) Le PNUJ a axé les activités des nouveaux projets uniquement sur des secteurs déclarés prioritaires.</p> <p>c) La conception institutionnelle de l'exécution des projets a été bien adaptée en se basant sur les conditions locales.</p> <p>d) Le PNUJ met en place des activités séparées de sensibilisation du public basées sur du matériel du GIEC.</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>Le calendrier pour l'incorporation des résultats des projets d'activités habilitantes sur les changements climatiques dans les plans nationaux de développement n'a pas été réaliste. Le résultat en a été que tous les pays n'ont pas réalisé cette composante.</p>	<p>processus de planification nationale du développement devrait être envisagée comme un objectif à long terme qui peut être réalisé en élaborant et en appliquant des stratégies et des projets qui soutiennent:</p> <p>(i) Les activités de sensibilisation du public et de renforcement des capacités dans des projets d'activités habilitantes destinées aux décideurs et aux responsables des politiques; et</p> <p>(ii) La mise en place de cadres institutionnels responsables de la continuité des activités liées aux changements climatiques, y compris la collecte des données, les études et le suivi.</p>	<p>ii) Il est nécessaire que les gouvernements traitent cette question en allouant des ressources nationales à ces activités pour en assurer la durabilité .</p>				
<p>2. Participation des parties prenantes</p> <p>La participations des parties prenantes est la pierre angulaire pour réussir l'exécution des projets d'activités habilitantes sur les changements climatiques. Dans les projets évalués, toutefois, le niveau de participation des femmes, des responsables des politiques et de représentants du terrain a été très faible en raison du caractère technique</p>	<p>Recommandation 7</p> <p>A l'avenir, les directives opérationnelles du FEM devraient assurer que la planification de la formulation et de l'exécution inclura la participation d'un plus grand nombre de parties prenantes, en particulier des femmes, des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires tout au long du cycle des projets et à tous les niveaux, y compris le niveau de la prise de décision .</p>	<p>La DFEM devrait s'assurer que les préoccupations liées à la participation insuffisante des parties prenantes aux projets du FEM sont soulevées au niveau du secrétariat et font l'objet d'un suivi.</p>	<p>Participation accrue des différentes parties prenantes à la planification, à la conception et à l'exécution des projets du FEM.</p>	<p>En cours</p>	<p>DFEM</p>	<p>De nouveaux projets d'activités habilitantes identifient des parties prenantes clés et incorporent leur implication dans la conception des projets. La participation des parties prenantes est une question majeure dans la conception et l'évaluation des projets au FEM et des questions sont soulevées à ce sujet dans les rapports d'examen des projets au Conseil du FEM .</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>de ces projets. La plupart des participants ont été des technocrates, des universitaires ou des experts d'instituts de recherche.</p> <p>La raison de ce déséquilibre semble être la focalisation sur l'identification et la quantification de données industrielles plutôt que sur l'identification de l'impact plus large des changements climatiques et sur la durabilité des processus socio-économiques. Il est prévu que les parties à la Convention sur les changements climatiques insisteront sur cet aspect dans les communications nationales ultérieures, ce qui nécessiterait la participation de groupes divers de parties prenantes venant de toutes les couches de la société. Une telle approche facilitera la collecte de données pertinentes de la base jusqu'au niveau des politiques.</p>						
C. FICHES D'AUTO-EVALUATION						
<p>1. Présentation des fiches d'auto-évaluation</p> <p>Afin d'améliorer le niveau de conformité et de clarifier les questions liées à l'établissement de rapports, le Directeur exécutif adjoint a</p>	<p>Recommandation 8</p> <p>8.1. Chaque division doit insérer l'établissement de fiches d'auto-évaluation dans son programme de travail comme partie des produits des programmes. Les directeurs de</p>	<p>8.1. Le GGHN doit prendre une décision.</p>	<p>Une amélioration du processus d'auto-évaluation qui aiderait à améliorer la</p>	<p>Décembre 2003</p>	<p>GGHN</p>	

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>envoyé une circulaire aux directeurs de programmes, aux chefs de divisions, aux responsables des programmes, aux responsables de la gestion des fonds, aux directeurs régionaux et aux bureaux extérieurs, le 14 avril 2002. Cette circulaire mettait l'accent sur la nécessité pour le PNUJ de se conformer aux demandés du Conseil d'administration et de faciliter la rédaction des rapports d'évaluation annuels du PNUJ.</p> <p>Conformément aux recommandations du rapport d'évaluation annuel du PNUJ pour 1999, le Groupe de l'évaluation et du contrôle (GEC) a fourni à chaque division une liste de tous les projets actifs à partir de la base de données sur les rapports des projets jusqu'à fin de 2001. Le GEC continuera de faire de même pour chaque année à évaluer.</p> <p>Malgré les efforts faits pour augmenter le taux de présentation des fiches d'auto-évaluation, le niveau de réponse des divisions demeure très faible. Des fiches d'auto-évaluation ont été présentées à un taux inférieur à 20% des projets actifs.</p>	<p>divisions doivent tenir leurs responsables des programmes de s'acquitter de la rédaction de ces fiches d'auto-évaluation. Il faut que le Groupe de gestion de haut niveau prenne une décision sur cette question en 2002.</p> <p>8.2. Il est recommandé que le Groupe de l'approbation des projets (GAP) refuse la révision de projets pour lesquels les rapports demandés et les fiches annuelles d'auto-évaluation n'ont pas été soumis .</p>	<p>8.2. Le GCGP devrait présenter une proposition sur cette recommandation au GAP pour adoption, et si elle est adoptée elle devrait être incluse dans le Manuel du PNUJ sur l'élaboration des projets comme condition d'approbation de révisions des projets. Le GAP devrait faire appliquer cette règle.</p>	<p>conception et l'exécution des projets .</p>	<p>Décembre 2003</p>	<p>GCGP GAP</p>	

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>Etant donné ce niveau limité de respect, il semblerait que la direction du PNUJ ne bénéficie pas de la possibilité d'apprendre de son expérience passée et présente pour améliorer la conception et l'exécution des programmes et projets futurs.</p>						
<p>2. Contenu des fiches d'auto-évaluation</p> <p>Une partie considérable des informations fournies dans les fiches d'auto-évaluation n'est pas conforme à l'explication détaillée donnée dans le formulaire normalisé de l'annexe 13.28 du manuel de formulation, d'approbation, de suivi et d'évaluation des projets du PNUJ.</p> <p>Certaines fiches d'auto-évaluation donnent des informations incomplètes, rendant les rapports moins riches en information et par conséquent moins utiles pour l'analyse.</p>	<p>Recommandation 9</p> <p>9.1. Il faut répondre au besoin exprimé par la direction d'une information stratégique sur les résultats des projets du PNUJ pour un examen informé de la politique future grâce aux fiches d'évaluation.</p> <p>9.2. Il est recommandé que le GEC rédige un résumé de ses conclusions concernant les lacunes et autres insuffisances des fiches d'auto-évaluation, et:</p> <p>(a) Communique des éclaircissements supplémentaires concernant la présentation des fiches d'auto-évaluation prévue à l'annexe 13.28 du manuel du PNUJ susmentionné à tous les directeurs de programmes et de projets; et</p> <p>(b) Soumette le résumé pour que les responsables de programmes le discutent aux ateliers qui suivront sur la 9.2.</p>	<p>Le GEC, en consultation avec le GCGP et les divisions organiques, doit examiner le contenu et le processus requis pour soumettre les fiches d'auto-évaluation. Le GEC doit élaborer des propositions pour mettre en place un système de suivi et d'auto-évaluation plus efficace des projets. Le GCGP doit présenter un système d'auto-évaluation et de suivi comme faisant partie du travail des ateliers sur la conception des projets.</p>	Comme ci-dessus	En cours	GEC GCGP	<p>Un nouveau système d'établissement de rapports d'auto-évaluation basé sur Internet a été mis en place. De nouvelles propositions pour l'établissement de rapports ont été incluses et seront diffusées pour discussion d'ici novembre 2003.</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
	conception et la gestion des projets organisée par le Groupe de coordination et de gestion des projets (GCGP).					
D. CONCEPTION DE PROJETS COMPLEXES						
Les projets complexes demandent une approche multidisciplinaire pour leur mise en œuvre, impliquant de multiples partenaires répartis mondialement dans beaucoup de régions et de sous-régions, ainsi que des structures de mise en œuvre à de multiples niveaux, une grande diversité de parties prenantes et beaucoup d'activités parallèles et échelonnées et de résultats imbriqués. Les projets d'activités habitantes, l'ENSO et les nouveaux projets de la Stratégie mondiale d'observation et d'évaluation participatives du PNUE (Phase) sont des exemples de projets complexes.	<p>Recommandation 10</p> <p>10.1 Les rapports annuels d'évaluation du PNUE ont à plusieurs reprises indiqué des lacunes dans la conception des projets. Le GCGP a organisé une série d'ateliers de formation sur la conception des projets en 2001. Cette initiative a été bien accueillie. Les prochains ateliers de formation du GCGP devraient traiter les défaillances de conception identifiées ainsi que les recommandations pertinentes faites dans les évaluations du GEC, concernant notamment des calendriers non réalistes, le manque d'e préparation préliminaire et des mécanismes de coordination insuffisants ou faibles.</p> <p>10.2 Dans le cas des projets complexes, des recommandations pour une planification précise de la formulation, de la gestion, du suivi et de l'évaluation sont décrites ci-après:</p> <p>(a) Le PNUE devrait instituer comme exigence une phase</p>	10.1 Le GCGP devrait organiser d'autres ateliers de formation à l'élaboration des projets et traiter spécifiquement les questions liées à des calendriers non réalistes, à la préparation préliminaire et à la coordination inadéquate/faible des projets. La formation à la conception des projets devrait également englober la mise en place d'un calendrier et le cadre logique.	Un processus rigoureux de conception et de gestion des projets, en particulier des projets complexes, doit faciliter l'achèvement ponctuel et améliorer les produits et l'impact.	4 ^{ème} trimestre 2004	GCGP	Directeurs de divisions
Ces projets complexes ont souffert d'un manque de planification précise dans la conception. Certaines contraintes rencontrées au cours de l'exécution de ces projets comprenaient des transferts de fonds retardés, le manque de capacités						

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>adéquates et de compétences de fond de certains partenaires d'exécution, le manque de contrôle périodique et de coordination, et l'absence d'équipes de gestion des projets bien placées. Bien que ces contraintes n'aient pas eu d'impact significatif sur l'ensemble des résultats des projets, elles ont contribué à retarder l'achèvement des projets dans la mesure où certains produits n'ont pas été réalisés.</p> <p>De tels projets complexes appellent des processus plus rigoureux de conception et de formulation afin d'en assurer l'achèvement ponctuel et des produits et des impacts de qualité. Une planification précise est requise dans la formulation, la gestion, l'exécution, le suivi et l'évaluation de tels projets.</p>	<p>intensive de planification de l'exécution avant le commencement de la réalisation des projets complexes. La phase de planification devrait viser à minimiser les incertitudes en identifiant et en prévenant, le cas échéant, les problèmes institutionnels potentiels. Un tel exercice devrait traiter des questions comme l'harmonisation des procédures internes, d'approbation budgétaire des organisations participantes dès lors qu'elles ont un lien avec la mise en œuvre des projets, la détermination des capacités de gestion et de fond des institutions coopérantes ou d'exécution pour respecter les délais et la qualité des résultats, l'établissement de mécanismes de suivi et de contrôle bien compris et agréés assurant un engagement politique au niveau le plus élevé. Cette phase de planification de la mise en œuvre des projets doit aboutir à un atelier auquel participeraient tous ceux qui sont concernés. Une période distincte devrait être consacrée à de telles activités de planification de l'exécution;</p>					

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>(b) Une équipe de coordination des projets, forte et stable, devrait être constituée bien avant le démarrage de la mise en œuvre des projets. La division responsable au siège du PNUJ devrait envisager sérieusement l'établissement d'un groupe de coordination interne des projets si les contraintes budgétaires ne permettent pas d'allocation pour des services d'appui. Grâce à ces arrangements la coordination des projets pourrait bénéficier de services d'appui administratif et faciliter l'accès aux décideurs.</p> <p>Les projets complexes qui ont de multiples activités parallèles et échelonnées demandent des outils efficaces de planification pour l'estimation des calendriers et un contrôle périodique assuré grâce à l'usage strict de la matrice logique des cadres de travail du PNUJ. (section 3, pp. 4-6, du Manuel du PNUJ sur la formulation, l'approbation, le suivi et l'évaluation des projets). Dans certains cas, les activités ont un cycle de vie qui va au delà du calendrier fixé dans les descriptifs des projets.</p>						

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>Une des stratégies majeures du PNUE est le renforcement des capacités, qui aide les gouvernements, les institutions coopérantes et les communautés à comprendre les questions environnementales et à participer à la gestion de l'environnement. Le renforcement des capacités rehausse la durabilité des processus lancés par le PNUE en permettant aux parties prenantes d'assumer la responsabilité d'activités environnementales et de les poursuivre.</p> <p>Les activités de renforcement des capacités au PNUE sont inscrites dans des projets ou en constituent des éléments distincts. Les participants aux projets sont formés en cours d'exécution, notamment dans les projets sur les changements climatiques. Des ateliers techniques et des bourses sont aussi largement utilisés comme moyens de formation.</p> <p>On peut craindre cependant que les capacités édifiées dans l'exécution de projets du PNUE ne soient pas durables parce que les structures institutionnelles appropriées ne sont pas en place pour que les</p>	<p>Recommandation 11</p> <p>11.1 Le PNUE devrait, en coopération avec les organismes coopérants et les partenaires, envisager la conception d'une approche plus stratégique et à plus long terme du renforcement des capacités. L'élément fondamental d'une telle approche stratégique devrait être la fourniture d'une assistance technique de suivi aux pays et/ou aux régions pour établir des institutions fonctionnelles au niveau national et régional. L'approche à long terme du renforcement des capacités devrait être ancrée dans le renforcement institutionnel, dans le cadre duquel les besoins en formation seraient traités.</p> <p>11.2 IL est en outre recommandé que le PNUE déplace progressivement son optique vers l'élaboration d'une stratégie durable du renforcement des capacités englobant l'édification des capacités des institutions nationales et régionales: institutions gouvernementales, centres d'excellence pour la recherche et la formation et universités. Le PNUE a déjà obtenu des succès importants dans certains de ces domaines. Il doit donc passer en revue son expérience et élaborer des 11.1</p>	<p>E. RENFORCEMENT DES CAPACITES</p> <p>La DCI, en consultation avec d'autres divisions qui utilisent la publication du PNUE "Le renforcement des capacités pour le développement durable: Vue d'ensemble des activités de développement des capacités environnementales du PNUE" (décembre 2002) comme base pour élaborer une stratégie à long terme de renforcement des capacités.</p>	<p>Elaboration d'une stratégie à long terme du PNUE pour le renforcement des capacités.</p>	<p>4ème trimestre de 2004</p>	<p>La DCI en consultation avec les directeurs de divisions</p>	<p>- Rôle du PNUE dans le renforcement des capacités dans un contexte interorganisations - Document interorganisations sur le développement des capacités, tenues à Genève du 20 au 22 novembre 2002.</p> <p>- Accroissement du rôle du PNUE dans le renforcement des capacités au niveau national - document rédigé à la lumière du mandat du CA SS VII/1.</p> <p>- Stratégie du PNUE sur le renforcement des capacités - projet de document révisé.</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>nationaux formés puissent continuer à travailler et à accroître leurs compétences. Dans de nombreux cas les capacités ne sont donc pas préservées au niveau national pour une utilisation future dans des activités environnementales.</p> <p>Une des principales raisons de cette situation est que la conception des activités de renforcement des capacités est largement restreinte à des objectifs de projets à court terme, comme la formation d'équipes nationales d'études dans des projets d'activités habitantes pour produire des communications nationales initiales, au lieu d'aider les pays à se doter de capacités durables, y compris sur des questions institutionnelles et technologiques.</p>	<p>approches stratégiques de renforcement des capacités axées sur des questions thématiques et compatibles avec des stratégies régionales à long terme.</p> <p>11.3 Le PNUE devrait lancer en 2003 une étude globale des activités de renforcement des capacités qu'il a menées pendant la décennie écoulée, à travers des sous-programmes, des divisions, des secteurs et des régions pour évaluer leur efficacité en vue d'élaborer une stratégie durable de renforcement des capacités. La rédaction d'un ouvrage pour cataloguer ces activités au PNUE serait un point de départ significatif dans la préparation d'une telle étude.</p>					
F. ACTIVITÉS DE SUIVI						
<p>Le PNUE formule et conçoit des projets pour réaliser certains objectifs spécifiques à court terme selon un calendrier fixé. Il comprend aussi que des objectifs environnementaux à long terme liés à un pays, à un écosystème, à une région ou à une sous-région ne peuvent être réalisés qu'avec des activités durables.</p>	<p>Recommandation 12</p> <p>Il est recommandé que tous les projets du PNUE identifient des activités de suivi, comme cela est demandé dans le manuel pour la formulation, l'approbation, le suivi et l'évaluation des projets (p. 113 et annexe 13.45), à l'achèvement des projets.</p>	<p>Le GEC devrait analyser les rapports d'évaluation des projets dans son rapport d'évaluation annuel et porter les questions de politique générale liées aux activités de suivi des projets à l'attention du GGHN. Ces activités devraient être incluses dans les programmes budgétisés ultérieurs.</p>	<p>Un processus de conception amélioré des projets permettant l'identification des activités de suivi des projets et leur</p>		<p>GCGP Directeurs de divisions</p>	

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
Bien que l'importance des activités de suivi ne puisse être trop soulignée, dans la plupart des projets elles ne sont pas clairement identifiées et comprises par les bénéficiaires. La plupart des mesures de suivi consignées dans les rapports de projets portent sur des activités administratives plutôt que de fond. Lorsque des activités de fond sont indiquées elles ne sont pas présentées d'une manière complète.	Les activités de fond pour le suivi devraient être prises en compte dans les exercices ultérieurs de planification et de programmation des divisions concernées. Les activités de suivi devraient appuyer la stratégie du PNUJ pour une reproduction plus large des activités dont il a été prouvé qu'elles avaient un impact sur l'environnement mondial, au lieu de constituer simplement un ensemble non coordonné d'activités.	Le GCGP, par le processus du PAG, devrait veiller à ce que des mesures de fond pour le suivi soient identifiées dans le descriptif de projet sur la base des résultats attendus du projet. L'identification des activités de suivi devrait être un des critères de l'approbation des projets.	inclusion dans les programmes de travail budgétisés à exécuter.			
G. EXAMEN DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT						
1. Besoin de remodeler la capacité du Groupe de l'évaluation et du contrôle Le présent rapport démontre que le PNUJ tire des avantages de sa fonction d'évaluation, selon une redevabilité de fond. L'évaluation fournit une information utile de gestion opérationnelle et stratégique qui aide l'administration du PNUJ à améliorer les programmes, les politiques, la conception et l'exécution.	Recommandation 13 Face à des défis croissants de l'environnement le PNUJ aurait avantage à remodeler et à renforcer le GEC pour qu'il apporte une contribution plus efficace aux efforts déployés par le PNUJ pour répondre à ces défis persistants. Renforcer le GEC ne se limiterait pas à rendre plus efficace le mécanisme existant de rétroaction de l'évaluation, mais renforcerait aussi la fonction d'évaluation elle-même, pour mettre davantage l'accent sur des activités proactives et stratégiques. Ces activités pourraient être les suivantes: a) Faciliter le cadre de gestion de la connaissance du PNUJ		fonction d'évaluation et de contrôle renforcée avec des mécanismes de rétroaction efficaces et la capacité de mettre au point un cadre de gestion de la connaissance institutionnalisé et cohérent		BDEA	
		a) Le GEC devrait suivre les mesures déjà prises pour Une			GEC	

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
	<p>en ce qui concerne la consolidation, l'analyse et la diffusion des produits de l'évaluation, à savoir les leçons apprises, les bonnes pratiques, les connaissances nouvelles sur l'environnement et les perfectionnements des produits environnementaux existants;</p> <p>b) Mener des études et examens divers sur les outils, les méthodologies et les pratiques de gestion liés à la conception, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des projets, en vue d'éliminer les contraintes identifiées par l'évaluation;</p> <p>c) Entreprendre des études plus stratégiques et de gestion qui rehaussent la politique générale du PNUE, les processus d'élaboration des politiques, la programmation et les pratiques de gestion, selon les observations de l'administration et les recommandations des évaluations.</p>	<p>décanter et diffuser les leçons apprises et élaborer des recommandations pour mettre en place un cadre de gestion des connaissances environnementales pour le PNUE.;</p> <p>b) Le GEC devrait utiliser des processus existants d'évaluation des projets pour traiter les questions identifiées à l'alinéa b);</p> <p>c) Le GEC travaille en consultation avec le GGHN pour identifier des domaines où des études de gestion devraient être entreprises.</p>	<p>GEC</p> <p>GEC GGHN</p>			
<p>2. Planification de l'évaluation annuelle</p> <p>Le plan de travail pour l'évaluation annuelle du PNUE se base sur les critères d'évaluation établis par les</p>	<p>Recommandation 14</p> <p>Il est recommandé qu'en planifiant les évaluations annuelles le GEC, en consultation avec le Groupe de gestion de haut niveau, choisisse</p>	<p>Un effort consciencieux du GEC pour équilibrer le plan de travail annuel pour les évaluations en choisissant différents types de projets qui faciliteront l'analyse thématique. Le GEC doit assurer que la présentation des rapports</p>	<p>Améliorer les rapports d'évaluation pour faciliter la prise de décision au niveau de l'administration.</p>	<p>En cours</p>	<p>GEC GGHN</p>	<p>Les deux rapports d'évaluation annuels précédents ont été basés sur des thèmes liés au perfectionnement, à l'essai et à la diffusion de produits de connaissance environnementale. Un nouveau thème est traité</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>résolutions de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies et les décisions de son Conseil d'administration. Ce plan comprend des évaluations obligatoires, des évaluations approfondies de projets et des évaluations sur dossiers. Le processus de sa préparation implique le Groupe de l'évaluation et du contrôle, les diverses divisions et le Groupe de gestion de haut niveau</p> <p>Le GEC gère une base de données sur les évaluations de tous les projets du PNUE sur la base d'informations tirées des descriptifs de projets, approuvés par le Groupe de l'approbation des projets. Au début de chaque année le GEC dresse une liste des projets qui doivent faire l'objet d'évaluations approfondies ou sur dossiers pendant l'année. Il communique cette liste aux directeurs de divisions en leur demandant d'indiquer quand l'évaluation de leurs projets respectifs peut être effectuée. Il établit ensuite un projet de plan de travail pour l'évaluation annuelle en incorporant les informations qu'il a reçues en retour des divisions. Ce projet est alors discuté et approuvé par le Groupe de gestion de haut niveau. Le GEC prend le</p>	<p>un tiers du total des évaluations approfondies de projets pour cibler des types particuliers de projets: appui aux conventions sur le climat, programmes d'action pour les mers régionales, projets relatifs à l'eau, biodiversité, etc. Le type particulier de projets choisis pour l'évaluation pour une année donnée devrait être sans préjudice des prescriptions statutaires et répondre au besoin exprimé par l'administration d'une information stratégique sur les résultats de ces projets, pour aider les examens futurs des politiques générales. Les projets pourraient aussi être choisis pour apaiser des préoccupations ressenties ou réelles exprimées à l'intérieur ou à l'extérieur.</p>	<p>d'évaluation annuels permette d'étudier des thèmes spécifiques d'année en année.</p>				<p>dans le rapport d'évaluation annuel de 2002.</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Mesures prises
<p>projet de plan adopté par le Groupe de gestion de haut niveau comme directive du Directeur exécutif pour effectuer les évaluations.</p> <p>En compilant le projet de plan d'évaluation annuel le GEC prend en considération la répartition géographique et par divisions des projets et d'autres facteurs statutaires.</p> <p>L'élaboration du plan de travail annuel pour les évaluations ne semble pas refléter une décision d'évaluer un type particulier de projets exécutés au travers des régions en pourcentage du total des évaluations approfondies de projets pour l'année.</p>						