



**NATIONS  
UNIES**

**EP**

UNEP/MED WG.486/2



**PROGRAMME DES NATIONS UNIES  
POUR L'ENVIRONNEMENT  
PLAN D'ACTION POUR LA MÉDITERRANÉE**

12 octobre 2020  
Original : anglais

1<sup>ère</sup> réunion du Comité directeur de la Stratégie à moyen terme

Téléconférence, 10 - 11 novembre 2020

**Point 2 de l'ordre du jour : Évaluation de la Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM pour 2016-2021**

**Premières constatations de l'évaluation de la Stratégie à moyen terme PNUE/PAM (SMT) 2016-2021**

Pour des raisons de coût et de protection de l'environnement, le tirage du présent document a été restreint. Il est aimablement demandé aux délégations d'apporter leur copie de ce document aux réunions et de s'abstenir de demander des copies supplémentaires.

PNUE/PAM  
Athènes, 2020



# **ÉVALUATION INDÉPENDANTE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE À MOYEN TERME 2016-2021 DU PNUE/PAM**

## **Rapport intermédiaire : premiers résultats**

**Préparé par :  
Ivica Trumbić, Consultant**

**Octobre 2020**

## 1. Introduction

L'objectif principal de la présente évaluation indépendante (EI) est d'évaluer la pertinence et le succès de la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme 2016-2021 du PNUE/PAM (SMT). La SMT étant un document programmatique, cette évaluation entre nécessairement dans la catégorie des évaluations de « processus ». Une évaluation de processus se concentre généralement sur le processus de mise en œuvre et tente de déterminer dans quelle mesure une action ou un programme en particulier (dans le cas présent, la SMT) a suivi sa logique de mise en œuvre, et détermine si les activités du programme ont été mises en œuvre comme prévu et ont abouti aux résultats attendus. Ce type d'évaluation s'oppose aux évaluations dites « de résultats » ou « d'impact », où l'évaluation vise à mesurer le changement réel (qu'il soit physique, social, ou les deux) survenu dans un certain domaine (écosystème) à la suite de la mise en œuvre d'un projet ou d'une initiative programmatique. L'évaluation de processus se concentre sur les intrants, les activités et les résultats, et sur la manière dont ils fonctionnent ensemble. L'EI cherchera également des preuves d'impact potentiel et de durabilité des résultats, mais cela dépendra du type d'informations qui seront mises à la disposition de la Commission européenne (CE).

L'EI de la SMT est un exercice participatif et relativement long (14 mois, selon les termes de référence). Elle se caractérise par une série de réunions du PAM, qui permettront de discuter des conclusions de l'EI et approuveront chaque rapport avant la soumission du rapport final de l'EI.

Le présent rapport présente les premiers résultats de l'EI à partir des résultats du questionnaire et d'une première analyse par l'évaluateur de la SMT lui-même. Les discussions au sein du Bureau et du Comité directeur apporteront à l'évaluateur de précieuses contributions pour poursuivre le processus d'évaluation et préparer le premier projet de rapport d'évaluation.

## 2. Approche adoptée pour l'évaluation indépendante

L'EI se concentrera sur les trois aspects principaux suivants de l'élaboration et de la mise en œuvre de la SMT :

- l'approche stratégique, le concept et la conception de la SMT ;
- la mise en œuvre de la SMT, c'est-à-dire les progrès réalisés vers des résultats ;
- ainsi que les réalisations, les résultats et, finalement, l'impact des mesures prises à la suite de la mise en œuvre de la SMT.

L'objectif de l'EI est de fournir un examen impartial de la SMT quant à sa pertinence, son efficacité, ses performances globales et ses réalisations. Les informations, résultats, enseignements, conclusions et recommandations tirés de l'évaluation seront utilisés par le PNUE/PAM dans la préparation de la SMT suivante, qui couvre la période 2022-2027. L'EI évaluera dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints depuis le début de la mise en œuvre de la SMT en 2016 et la probabilité de leur pleine réalisation d'ici la fin de sa validité en 2021.

L'EI couvrira l'intégralité de la SMT et de toutes ses composantes, en particulier en évaluant le succès de la mise en œuvre des thèmes stratégiques, centraux et transversaux. Une attention particulière sera accordée au degré de mise en œuvre des réalisations attendues ainsi que des sept objectifs. Ensuite, une évaluation des six résultats stratégiques et des principaux résultats indicatifs correspondants sera effectuée. Les résultats obtenus seront par la suite comparés au plan de travail initial, tel que présenté dans la SMT. L'EI analysera également, dans la mesure du possible, les fonds dépensés pendant la période de la mise en œuvre par rapport au montant total initialement alloué. Il

ne s'agira toutefois pas d'un rapport d'audit, mais d'une évaluation du taux de dépense des fonds, qui donnera une indication de l'engagement des Parties contractantes à mettre en œuvre la SMT. Enfin, les groupes cibles à consulter au cours de l'EI seront : les représentants des autorités compétentes des Parties contractantes, d'autres acteurs nationaux importants, ainsi que l'Unité de coordination du PAM et les Centres d'activités régionaux (CAR). Leurs points de vue sur les principaux thèmes couverts par la SMT seront examinés.

Bien que les termes de référence prévoient que l'évaluateur entreprenne trois missions (visite à l'UC à Athènes, participation à la réunion du Bureau en 2020 et participation à la réunion des Points focaux du PAM en 2021), il n'est pas certain, en raison de la pandémie actuelle, que celles-ci aient lieu. En l'absence de ces missions, la CE s'appuiera fortement sur d'autres moyens de communication, en particulier la vidéoconférence. Elle s'efforcera de contacter le plus grand nombre possible de parties prenantes dans les pays méditerranéens ainsi que dans le système du PAM. Comme première étape du processus d'EI, un questionnaire a été préparé et envoyé à un certain nombre de personnes ayant participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de la SMT. Le but de ce questionnaire était d'obtenir, dans la phase initiale de l'évaluation, une indication du succès, des problèmes et des questions liés à la SMT. Les résultats de l'enquête seront présentés dans le présent rapport.

### **3. Premiers résultats**

Les premières conclusions de l'évaluation sont le résultat de deux étapes analytiques : l'enquête, d'une part, et l'analyse de la structure de la SMT, d'autre part. Ces résultats ne doivent pas être considérés comme une analyse complète, car l'analyse détaillée des documents pertinents ainsi que les entretiens approfondis d'un groupe représentatif de parties prenantes doivent encore être effectués.

#### **3.1 Enquête**

Le questionnaire comportait 34 questions regroupées en 5 sections, à savoir :

- généralités ;
- conception de la SMT (pour établir comment la SMT a été conçue dans la forme finale qui a été présentée) ;
- mise en œuvre de la SMT (pour identifier comment le processus de mise en œuvre de la SMT a été mené et comment les parties prenantes y ont été impliquées) ;
- atteinte des résultats et des réalisations (pour identifier quelles réalisations spécifiques ont été atteintes et comment) ;
- recommandations pour la future SMT (pour recueillir des avis sur les recommandations pour la SMT suivante).

Le questionnaire a été préparé au format Google Form et envoyé à environ 220 adresses, issues de toutes les catégories de parties prenantes ayant participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de la SMT. L'Unité de coordination du PAM et les CAR n'ont pas été inclus dans cet exercice. La date limite pour les réponses était le 15 septembre 2020 ; elle a été repoussée en raison des vacances d'été et, probablement, de la COVID-19. Au total, 22 réponses ont été reçues. Il convient de noter qu'un certain nombre de messages ne sont pas parvenus à leur destinataire, ce qui signifie que l'échantillon initial était inférieur à 220. Le taux de réponse pourrait donc être estimé à environ 15 %. Cela est considéré comme un taux de réponse relativement faible. Toutefois, cette enquête n'a été réalisée qu'à titre indicatif et a pour but de faire ressortir les plus grands problèmes liés au développement et à la mise en œuvre de la SMT, alors que les entretiens approfondis qui suivront permettront d'identifier les véritables problèmes. Sur 22 réponses, 8 Points focaux nationaux ont répondu.

### Conception de la SMT

Cette série de questions s'articulait autour de deux axes majeurs : la conception thématique de la SMT, et la conception de la structure de mise en œuvre de la SMT.

Les participants à l'enquête sont assez satisfaits de la **couverture des problèmes et de la définition des priorités** dans la SMT. Ils sont d'avis que presque toutes les priorités du PAM ont été mises en avant et que la stratégie elle-même répond bien à la mission du système PAM/Convention de Barcelone. Cette réponse n'est pas surprenante, étant donné que le programme de travail du PAM et les priorités correspondantes ont été transposés presque par défaut dans la SMT. Toutefois, les participants à l'enquête estiment que la correspondance entre la SMT et les priorités et engagements internationaux en matière de gouvernance maritime transfrontalière est un peu moins satisfaisante. C'est certainement une question qui devra être analysée plus en profondeur au cours du processus d'évaluation. Les Points focaux nationaux qui ont répondu sont largement satisfaits de la cohérence entre la SMT et les politiques et priorités nationales et locales ainsi que les besoins des bénéficiaires visés dans leur pays.

Les participants à l'enquête sont un peu moins satisfaits du **niveau de participation des parties prenantes concernées pendant la phase de conception de la SMT**. Cela peut être compréhensible étant donné qu'il s'agissait de la première stratégie préparée et qu'il y avait, par conséquent, un manque d'expérience pour l'élaboration d'un document aussi complexe. De plus, le temps disponible pour concevoir ladite stratégie et l'adopter était relativement court. Les participants à l'enquête estiment également que le **budget pour la mise en œuvre de la SMT** devrait être clairement indiqué. Il s'agit d'une question à approfondir : un budget séparé est-il spécifiquement nécessaire pour la SMT, ou est-il intégré dans le budget du PAM ? Enfin, les participants à l'enquête pensent que la structure de mise en œuvre de la SMT, dans la stratégie et au niveau national, n'a pas été correctement conçue dans la stratégie elle-même.

### Mise en œuvre de la SMT

La majorité des participants à l'enquête estiment que **la SMT n'a été que partiellement mise en œuvre**. Lors de la prochaine phase d'évaluation, l'évaluateur tentera de déterminer si cette satisfaction partielle tient au fait que la stratégie est encore en cours de mise en œuvre (et ce jusqu'en 2021), ou si cette opinion est due à d'autres raisons, comme des défauts de conception de la SMT. Un certain nombre de problèmes ont probablement entraîné cette satisfaction partielle, notamment le manque de données, le manque de financement, le manque de volonté politique pour mettre en œuvre la stratégie, le manque d'intérêt des parties prenantes, et des retards dans l'accomplissement des réalisations. Les participants à l'enquête mentionnent également les points suivants :

- les mesures à mettre en œuvre au niveau local n'ont pas été spécifiquement identifiées ni contrôlées ;
- les mécanismes de financement nouveaux et innovants (au niveau national ou local) n'ont pas été suffisamment développés et/ou accompagnés ;
- il y avait également un problème de travail transversal au niveau national entre le ministère chargé de l'environnement et les autres ministères pour parvenir à un accord et à une mise en œuvre efficace des mesures.

Les participants à l'enquête n'ont pas été informés de la disponibilité des ressources pour la mise en œuvre de la SMT, car seule une minorité a pu donner une réponse (principalement un manque de

ressources). Cela peut être dû à un manque d'explication dans la section de la SMT exposant les ressources pour sa mise en œuvre.

Les participants à l'enquête sont généralement satisfaits du niveau de **communication avec l'Unité de coordination (UC) du PAM** pendant la mise en œuvre de la stratégie, mais un nombre important d'entre eux déclarent que celle-ci pourrait être améliorée. Cependant, la réponse à la question concernant la fréquence de leur communication avec l'UC est quelque peu contradictoire, car la plupart n'ont communiqué qu'une fois par an ou pas du tout. Cet aspect devra être analysé plus avant, en tenant compte du type d'acteur ayant répondu, car tous les acteurs ne sont pas censés communiquer avec l'UC avec la même fréquence. La qualité de cette communication sera également analysée.

Les participants à l'enquête estiment, dans leur grande majorité, que **les réalisations et les résultats de la SMT n'ont été que partiellement atteints comme prévu**. C'est là l'une des questions les plus essentielles dans la mise en œuvre de la SMT, qui doit donc être particulièrement approfondie par l'évaluation. Cela supposera d'analyser la relation claire entre la SMT et le programme de travail (PT), c'est-à-dire dans quelle mesure l'un dépend de l'autre, ainsi que la portée thématique réelle de la stratégie par rapport à celle du PT. Une autre question est de savoir si la stratégie doit être la répétition du PT, ou si elle doit se concentrer sur les priorités et fournir des outils et des instruments pour mettre en œuvre ces priorités.

Parmi les **facteurs essentiels à la réalisation des objectifs, des résultats et des réalisations escomptés**, les éléments suivants sont considérés comme les plus importants :

- le rôle joué par l'Unité de coordination et les Centres d'activités régionaux du PAM,
- le suivi régulier par les Points focaux du PAM de la mise en œuvre de la SMT,
- la structure de mise en œuvre établie au niveau national,
- les outils de gestion adaptative, qui ont permis d'apporter des changements en cas de retard dans l'atteinte des résultats.

La majorité des participants à l'enquête estiment que la mise en œuvre de la SMT a permis d'améliorer les indicateurs environnementaux de la région méditerranéenne, de mieux protéger la biodiversité, d'améliorer la gouvernance environnementale, et de mieux gérer les côtes et le milieu marin. Les prochaines étapes de l'évaluation analyseront plus en profondeur ces réponses afin d'en évaluer la valeur réelle, c'est-à-dire d'établir une distinction claire entre les avantages découlant de la mise en œuvre de la SMT et ceux découlant du PT. Là encore, les participants à l'enquête sont d'avis que les ressources disponibles pour la mise en œuvre de la SMT n'ont pas été suffisantes. Toutefois, il s'agit également d'une question qui doit être examinée en prenant en considération le budget du PAM dans sa globalité et en se demandant s'il est suffisant pour la mise en œuvre du PT. Par conséquent, la quasi-totalité des participants à l'enquête estime que les objectifs de la SMT n'ont été que partiellement atteints. Au cours des étapes suivantes de l'évaluation, l'évaluateur tentera de déterminer si ces objectifs pourraient être atteints pendant la période restante pour la mise en œuvre de la SMT.

Les participants à l'enquête étaient invités à identifier les **activités qui ont bien fonctionné** pendant la période écoulée de mise en œuvre de la SMT. Si les réponses données sont nombreuses, on peut noter qu'elles peuvent être regroupées par domaine thématique (à savoir la GIZC, la pollution, la biodiversité, la CPD, etc.), et on trouve peu de réponses intersectorielles. Il serait donc difficile de déterminer le véritable sens de ces réponses sans une analyse plus approfondie. Toutefois, les activités positives suivantes méritent d'être mentionnées : études d'évaluation SMDD, processus EcAp, gestion des déchets marins, adaptation au changement climatique, PEM, GIZC, CPD, PAN adoptés,

programmes nationaux de surveillance de la pollution et des déchets, PISE, plans d'action régionaux pour la conservation des espèces menacées et en danger en Méditerranée, etc.

Parmi les **activités qui n'ont pas bien fonctionné, ou qui doivent être renforcées**, figuraient les suivantes :

- la mise en place et mise en œuvre d'un réseau vaste et cohérent d'AMP bien gérées, y compris des ASPIM, pour atteindre l'Objectif d'Aichi numéro 11 en Méditerranée ;
- les lignes directrices et autres outils pour le contrôle et la prévention des espèces non indigènes ;
- l'élaboration/la mise à jour et diffusion des méthodes de gestion des zones marines et côtières protégées (élaboration/mise à jour des PAN pour les espèces envahissantes) ;
- l'application de la planification de l'espace marin (PEM) et de la gestion intégrée des zones côtières (GIZC) dans certaines zones comme phase pilote faisant le lien entre zones côtières et zones de haute mer soumises à d'importantes pressions ;
- les entreprises, les entrepreneurs et la société civile doivent être encouragés à utiliser les réseaux pour diffuser les solutions de la CPD contribuant à la conservation de la biodiversité et des écosystèmes ;
- le BCRS et la plateforme d'information du PAM (mise à jour et opérationnalisation lentes) ;
- la ratification de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles ;
- et la visibilité de la mise en œuvre de la SMDD et sa relation avec les processus mondiaux.

Les participants à l'enquête estiment que la **SMT a eu une influence positive sur les parties prenantes** et que celles-ci se sont engagées davantage dans sa mise en œuvre ou ont exprimé leur volonté de la mettre en œuvre. Il s'agit là d'un signe positif, mais qui devra être corroboré davantage lors de la phase d'entretiens avec les parties prenantes représentatives.

#### Recommandations pour la future SMT

Dans leur grande majorité, les participants à l'enquête estiment que la **structure institutionnelle actuelle, sous la direction de l'UC et des CAR, devrait être conservée et renforcée pour promouvoir et suivre la mise en œuvre de la SMT**. Ils sont convaincus qu'aucune institution additionnelle n'est nécessaire. Cette réponse n'est sans doute pas surprenante, mais il faudra l'analyser plus avant pour voir si des lacunes dans la mise en œuvre de la SMT ont pu résulter d'une structure institutionnelle et d'un niveau de ressources inadéquats.

Les participants à l'enquête pensent que la **future SMT devrait s'accompagner de considérations budgétaires plus claires et d'objectifs et indicateurs précis pour chaque réalisation et résultat**. Ils sont également d'avis qu'il faut mettre davantage l'accent sur l'**adéquation entre la SMT et l'agenda mondial** et que la structure du document devrait être modifiée en conséquence, avec notamment une **réduction du nombre de priorités**. Ces recommandations majeures soulignent également les lacunes de l'actuelle SMT et ces aspects de sa conception seront analysés plus en détail au cours du processus d'évaluation.

Les participants à l'enquête font entre autres les suggestions suivantes :

- la SMT devrait être plus ciblée, car les sujets sont trop vastes et couvrent tous les écosystèmes ;
- la mise en application devrait devenir la priorité absolue de la prochaine SMT ;
- il faudrait mettre davantage l'accent sur la vulnérabilité au changement climatique et l'adaptation à celui-ci, et tenir compte des processus mondiaux et des questions émergentes ;

- la nouvelle SMT doit inclure une analyse du fonctionnement du système du PAM, avec une analyse SWOT (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) de la structure institutionnelle actuelle et des moyens techniques et financiers suffisants pour que la nouvelle SMT puisse répondre aux défis toujours croissants dans la région méditerranéenne ;
- la nouvelle SMT doit être entièrement axée sur les besoins nationaux ;
- le PNUE doit rechercher la plus grande flexibilité possible dans les règles et procédures administratives de gestion du PNUE/PAM comme plus ancien programme de mer régionale, afin de maximiser son efficacité dans l'exécution du mandat du PNUE/PAM au cours de la période de mise en œuvre de la nouvelle SMT ;
- la nouvelle SMT doit mieux refléter les thèmes du climat et de l'économie bleue durable ;
- la Convention de Barcelone n'a pas la capacité d'assumer trop de priorités et devrait les intégrer sans nécessairement être le fer de lance sur ces questions ;
- il devrait y avoir une plus grande intégration entre les sujets thématiques ;
- la priorité « Interactions terre-mer » n'est pas aussi claire que les autres priorités et semble faire double emploi avec d'autres ;
- une analyse du cadre logique devrait être préparée ;
- une approche tirée de la théorie du changement devrait être intégrée, avec pour objectif la réalisation d'impacts mesurables ;
- la structure de mise en œuvre devrait être mieux définie ;
- une évaluation des ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle SMT devrait être préparée afin que celle-ci soit plus réaliste ;
- les modalités de mise en œuvre ne sont pas claires et la communication de manière significative des progrès réalisés (vérification de l'état d'avancement) fait défaut ;
- rôle plus explicite des PFN et des autorités et institutions nationales ; thèmes centraux et transversaux à redéfinir.

Parmi les éléments actuels de la SMT, ils souhaiteraient conserver les suivants : vision, objectif final, thèmes stratégiques, thèmes centraux, thèmes transversaux, objectifs stratégiques, résultats stratégiques et principales réalisations indicatives. En bref, ils semblent souhaiter conserver la structure actuelle de la SMT.

Parmi les principaux **défis à relever pour** parvenir à une « Méditerranée en bonne santé avec des écosystèmes marins et côtiers » et qui devraient se voir accorder une importance particulière dans la nouvelle SMT, les participants à l'enquête mentionnent les points suivants :

- un renforcement de l'engagement et de la responsabilité des pays, en particulier des États non membres de l'UE ;
- le processus de décision de la Convention de Barcelone est dominé par le « bloc » des pays de l'UE, l'apport des autres pays est sporadique et non coordonné ;
- comme la mise en application des dispositions légales reste un point faible du système, elle devrait être renforcée dans la prochaine SMT pour devenir la première des priorités ;
- la pollution d'origine terrestre, notamment la pollution par les déchets marins, la conservation de la biodiversité, la résilience des zones côtières au changement climatique et au développement, la mise en œuvre de la PEM, la réduction de la pollution de l'air par les navires grâce à la mise en œuvre des outils disponibles devraient également figurer parmi les priorités ;
- le processus réglementaire relatif aux décisions à caractère contraignant et à leur application serait un processus clé pour réaliser des objectifs de la SMT ;
- faire face aux risques et à l'instabilité accrus dans la région.

Parmi les **outils de mise en œuvre spécifiques**, les participants à l'enquête plébiscitent massivement le développement du plan de suivi et d'évaluation pour qu'il devienne un élément constitutif de la stratégie. La stratégie devrait devenir plus adaptable et plus réactive face aux questions et priorités émergentes imprévues. Les mécanismes d'adaptation correspondants devraient être, entre autres :

- établir le contact/point focal du PNUE/PAM lorsqu'une partie contractante ou une partie prenante identifie une urgence et souhaite en faire part à la communauté du PNUE/PAM ;
- la SMT devrait couvrir une période plus longue, jusqu'en 2030, afin de permettre à des processus à long terme de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;
- une évaluation à mi-parcours, en 2026, pourrait permettre une adaptation/flexibilité, tandis que la nouvelle SMT ne devrait pas être aussi détaillée que la version précédente, avec des objectifs/éléments constitutifs plus généraux, reléguant les détails au programme de travail semestriel, qui pourrait également être adapté pour répondre à de nouveaux défis émergents ;
- permettre un rôle plus proactif du Bureau des Parties contractantes et particulièrement de l'Unité de coordination ;
- un plan d'urgence permettant la révision du plan d'action ; des fonds d'urgence à allouer à des défis nouveaux et urgents, et la possibilité qu'ils entrent dans le cadre d'un « plan d'action d'urgence » au sein de la stratégie à mettre en œuvre, à suivre et à évaluer.

### 3.2. Autres résultats

En plus des commentaires et suggestions ci-dessus, recueillis au moyen de l'enquête auprès des parties prenantes, l'évaluateur a plusieurs commentaires qui pourraient être considérés comme des conclusions initiales à ce stade de l'évaluation. Il convient de noter que ces conclusions ne sont nullement exhaustives et qu'une analyse et une évaluation plus approfondies apporteront certainement de nouvelles conclusions. L'évaluateur souhaite également souligner le fait que l'évaluation n'interrogera pas la validité des sujets thématiques mentionnés dans la SMT, car c'est aux Parties contractantes et aux autres parties prenantes qu'il revient de décider ce qui fait partie de la SMT. Toutefois, l'évaluation porte essentiellement sur la structure du document, sur ses éventuels éléments manquants, ainsi que sur les modalités de mise en œuvre.

D'une manière générale, la **SMT semble être un document très complexe**, parfois difficile à suivre, et l'utilisateur/le lecteur peut perdre de vue ses objectifs principaux. La SMT comporte un total de 42 résultats et 84 réalisations clés. On ne peut qu'imaginer à quel point il serait complexe de mettre au point un système de suivi approprié pour surveiller tous les indicateurs pour l'ensemble des résultats et réalisations. Il semble que l'on a choisi de définir toutes les priorités possibles pour satisfaire l'ensemble des acteurs. On ne peut pas chercher à satisfaire tous les desiderata de tout le monde – des priorités claires doivent être établies. Dans le document, le terme « priorité(s) » ne revient qu'une vingtaine de fois, et plutôt au hasard que de manière systématique. Il convient donc d'établir une liste claire de priorités dès le début du processus d'élaboration de la stratégie.

L'évaluateur est d'avis que **l'élaboration des principales composantes de la stratégie est déséquilibrée**. Si les principales rubriques dans le contexte d'introduction sont mentionnées, le contexte international ne s'attarde que sur deux initiatives : la SMDD et les objectifs de développement durable. C'est là un point à développer, et la stratégie devrait être plus fermement ancrée dans le contexte international dominant, prendre en considération un plus grand nombre de ces initiatives, et montrer comment elle entend y répondre. L'élaboration des sujets thématiques est assez vaste, ce qui peut se justifier, mais les éléments importants sont élaborés de manière superficielle. Ceci est

particulièrement important pour le plan de suivi et d'évaluation ainsi que pour le plan de mise en œuvre. Cela aurait dû être beaucoup mieux élaboré. Le calendrier de mise en œuvre de la stratégie fait défaut, ainsi que le plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie, qui devrait clairement indiquer quand, comment, où et par qui les éléments stratégiques seront mis en œuvre. L'approche standard de développement de stratégie exige que le document contienne la stratégie elle-même et un plan d'action pour sa mise en œuvre. Ce dernier est absent dudit document. Il est vrai, cependant, que la mise en œuvre de la stratégie sexennale est divisée en programmes biennaux, mais les modalités de mise en œuvre devraient être mieux développées et présentées dans le plan d'action correspondant.

Il est vrai que l'aspect financement de la SMT est assez spécifique, puisqu'il est clairement indiqué qu'il s'inscrit dans la mise en œuvre du programme de travail du PAM. Toutefois, **il est parfois fait mention du besoin d'obtenir des financements supplémentaires pour la mise en œuvre du programme proposé**. Cela devrait constituer l'un des éléments essentiels de la stratégie, car il ne devrait pas s'agir simplement de la transposition du programme de travail du PAM en blocs de mise en œuvre sur deux ans ; la stratégie devrait au contraire indiquer comment relever les défis, y compris le financement, et présenter les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs. Dans ce contexte, il est fait mention du secteur privé et de la nécessité d'obtenir ces ressources. L'intention est louable, car c'est un élément mentionné dans toutes les stratégies actuelles. Toutefois, la stratégie, qui couvre une période relativement courte (6 ans est en réalité une durée minimale pour toute stratégie), devrait être beaucoup plus spécifique et proposer des actions concrètes pour obtenir des ressources financières supplémentaires, publiques ou privées.

#### 4. Prochaines étapes

Les prochaines étapes du processus d'évaluation seront les suivantes :

- des entretiens approfondis avec un groupe représentatif précis de parties prenantes afin d'analyser plus en détail les questions soulevées dans l'enquête ;
- une évaluation du niveau de réalisation des objectifs (au niveau du résultat stratégique) à partir de l'analyse de la mise en œuvre des programmes de travail biennaux ;
- une évaluation de la mise en œuvre financière de la SMT ;
- la rédaction de la première ébauche du rapport d'évaluation, abordant notamment la mise en œuvre financière et les contributions issues de la consultation initiale en ligne.

Une fois cette première ébauche terminée, les commentaires seront recueillis et la deuxième version (définitive) du rapport d'évaluation sera préparée pour être présentée à la réunion des Points focaux du PAM.