

Programme des Nations Unies pour l'environnement

Rapport d'évaluation annuel

2005

Groupe de l'évaluation et du contrôle

Juillet 2006

Table des matières

Avant-propos	III
Remerciements	IV
Liste d'acronymes.....	V
Résumé analytique.....	1
A. Evaluation	1
B. Résultats et recommandations	2
C. Enseignements tirés de la mise en oeuvre	4
I. INTRODUCTION.....	6
A. Groupe de l'évaluation et du contrôle	6
B. Mandat et mission.....	6
C. Portée et objectif.....	6
D. Méthodologie	7
II. ACCORDS DE PARTENARIAT ENTRE LE PNUE ET LES PAYS DONATEURS	9
A. Historique.....	9
B. Accords de partenariat avec les pays donateurs.....	9
C. Evaluation des accords-cadres de partenariat	12
D. Conclusions	15
III. EVALUATIONS APPROFONDIES DE PROJET.....	16
A. Réalisation des objectifs et des résultats prévus	16
B. Coût-efficacité.....	21
C. Implication des parties prenantes.....	22
D. Appropriations par les pays.....	24
E. Approche de la mise en oeuvre.....	24
F. Planification et gestion financières	27
G. Reproductibilité.....	29
H. Suivi et évaluation.....	29
I. Incidence	30
J. Durabilité	32
IV. AUTOEVALUATION DES PROJETS.....	34
A. Introduction.....	34
B. Mandat du PNUE.....	35
C. Rôle du PNUE.....	37
D. Difficultés liées à la conception et à la mise en œuvre des projets	38
E. Participation des parties prenantes.....	39
F. Durabilité et renforcement des capacités.....	40
V. MISE EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'EVALUATION.....	40
A. Evaluation des sous-programmes et des projets.....	41
B. Rapports d'évaluation annuels	41
Annex I	43
I. OBJECTIF ET PORTEE	43
II. METHODOLOGIE ET METHODES.....	43
Annexe II	46
Annexe III.....	48
Annexe IV	51

Avant-propos

Le présent rapport a été établi, tout comme les précédents, en application d'une décision (GC-4, 55^e réunion, 12 avril 1976) du Conseil d'administration priant « le Directeur exécutif de présenter au Conseil d'administration, lors de sessions ultérieures, un rapport sur les résultats des évaluations effectuées ».

Cette année, le rapport est centré essentiellement sur l'évaluation des projets et des accords de partenariat mis en œuvre en 2005 par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Il ressort de ces évaluations que le PNUE a poursuivi le renforcement des capacités des institutions partenaires aux niveaux national, sous-régional et régional, apporté un appui à la mise en application des conventions internationales sur l'environnement et sensibilisé les décideurs et les dirigeants aux principales questions environnementales qui se font jour. Aux fins de réalisation de ses activités, le PNUE a établi de solides relations de partenariat avec des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des opérateurs du secteur privé. Cependant, les résultats des évaluations comportent des propositions pertinentes concernant la collaboration interne en vue de l'exécution des programmes; la réorientation vers les domaines où le PNUE possède un avantage comparatif; la coordination avec d'autres organismes du système de l'ONU; l'amélioration du processus de conception afin d'assurer la durabilité des projets; la participation élargie de la société civile, du secteur privé et des parties prenantes aux activités du PNUE; ainsi que la diffusion améliorée des résultats des projets et des programmes auprès du grand public, des décideurs et dirigeants et de la communauté scientifique.

Durant l'année écoulée, des efforts considérables ont été déployés pour renforcer la fonction d'évaluation au sein du PNUE. Les meilleures pratiques tirées des systèmes d'évaluation et de contrôle des Nations Unies et des organismes et pays donateurs ont été adoptées pour promouvoir parmi les gouvernements et chez le public une meilleure compréhension de l'action du PNUE. Au nombre de ces initiatives figurent les révisions de la politique du PNUE en matière d'évaluation, le renforcement des mécanismes de suivi des évaluations, les évaluations conjointes et en partenariat, ainsi qu'une étude continue de la demande des produits d'évaluation du PNUE, qui vise à faciliter l'élaboration des programmes d'évaluation et la détermination des priorités, afin de faire correspondre les rapports sur les activités d'évaluation aux exigences du Conseil d'administration.

Ces efforts se poursuivront pour aider l'organisation à maintenir un système d'évaluation et de contrôle indépendant, objectif et crédible, qui puisse fournir l'appui nécessaire à la planification et à l'exécution de nos activités programmatiques, et mériter la confiance et le soutien des gouvernements et des autres parties prenantes.

Le Directeur exécutif
Achim Steiner

Remerciements

Le rapport d'évaluation annuel du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour 2005 a été rédigé à partir d'évaluations effectuées par des experts indépendants et par le personnel du Groupe de l'évaluation et du contrôle, en consultation avec les directeurs des programmes et des projets du PNUE.

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

Mateete Bekunda	V. B. Mathur
J. M. Bewers	Kamugira J. Mbabazi
Max Campos	Hugo Navajas
Marcelo H. Garcia	Alberto Narvaez Olalla
Raymundo Jose Santos Garrido	Hubert M. G. Ouedraogo
Peter Grace	Manuel Paulet-Iturri
Roy Hagen	Fabrian Rodriguez
Mark Halle	Cliff Studman
Jeffery Hardy	Eric Smaling
Peter Hunnam	Jeffery A. Thornton
Patricia Kameri-Mbote	Carlos E. M. Tucci
Hisham Khatib	Brent Usher

Les efforts de tous les directeurs et coordonnateurs de programme et projet qui ont présenté des rapports d'autoévaluation 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

AMARC	Association mexicaine des municipalités
CLAI	Conseil des églises d'Amérique latine
DCIP	Division de la communication et de l'information du public
DEPI	Division de la mise en œuvre des politiques environnementales
DEWA	Division de l'alerte rapidement et de l'évaluation
DGEF	Division de la coordination du Fonds pour l'environnement mondial
DPDL	Division de l'élaboration des politiques et du droit de l'environnement
DRC	Division de la coopération régionale
DTIE	Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GEF	Fonds pour l'environnement mondial
GEFSOC	Projet FEM sur l'Evaluation des stocks de carbone organique du sol
GRID	Bases de données sur leurs ressources mondiales
IDA	Association internationale de développement
IDB	Banque interaméricaine de développement
IFAD	Fonds international de développement agricole
IPCC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
UICN	Alliance mondiale pour la nature
LMS	<i>Lesotho Meteorological Services</i>
NASA	National Aeronautical and Space Administration
OAS	Organisation des Etats américains
PADELIA	Partenariat pour le développement du droit et des institutions en matière d'environnement en Afrique
QUEST	<i>Quantifying and Understanding the Earth System</i>
SEMARNAT	Secrétariat à l'environnement et aux ressources naturelles (Mexique)
SINAC	Système national d'aires de conservation
TNC	<i>The Nature Conservancy</i>
CNULD	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
BSAP	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
WWF	Fonds mondial pour la nature

Résumé analytique

A. Evaluation

1. Le présent rapport d'évaluation annuel est une synthèse des évaluations menées en 2005 par le Groupe de l'évaluation et du contrôle. Il présente des données tirées de 20 rapports d'évaluation approfondie de projet et de 104 rapports d'autoévaluation. Le rapport est basé sur l'analyse et l'appréciation de critères essentiels dans quatre domaines spécifiques, à savoir : i) la pertinence et l'adéquation; ii) l'efficacité et l'efficience; iii) les résultats et l'incidence; iv) la durabilité. Il comporte aussi un aperçu général de l'état d'application des recommandations figurant dans les rapports d'évaluation de 2000 à 2004, ainsi qu'un chapitre distinct sur les accords de partenariat conclus entre le PNUE et divers pays donateurs.
2. Une section du rapport est consacrée à l'analyse de notations faites à travers une évaluation indépendante des résultats des projets. Ces notations ont été basées sur l'appréciation de 11 grands critères, dont la réalisation des objectifs globaux. Le niveau de réalisation a été déterminé en comparant les résultats réels aux résultats prévus initialement. Les évaluateurs ont retenu la cote « bon » comme appréciation générale des résultats des projets.
3. Les projets ont permis de poursuivre le renforcement des capacités des institutions participantes aux niveaux national, régional et sous-régional, d'assurer la mise en œuvre des conventions internationales, de mettre au point des méthodes et outils d'analyse, de sensibiliser davantage les décideurs et dirigeants, ainsi que d'accroître la participation des parties prenantes.
4. Un certain nombre de facteurs ont contribué au succès des projets en termes de réalisation des résultats prévus. Ces facteurs comprennent les concertations poussées avec les parties prenantes concernées lors de la conception des projets, une bonne vision et une direction judicieuse des projets, un système amélioré de gestion adaptative, l'utilisation efficace des compétences techniques nationales, l'exécution des activités des projets dans les délais prescrits, le degré élevé d'appropriation par les pays et le renforcement des capacités techniques institutionnelles dans les pays abritant les projets.
5. L'évaluation des projets a mis au jour plusieurs difficultés, dont les plus importantes sont : l'ambiguïté ou l'absence d'équilibre dans la fixation des objectifs et des résultats, due essentiellement à la mauvaise conception des projets; le manque de réalisme dans les attentes compte tenu du niveau limité des ressources financières; l'absence de plans de suivi et d'évaluation clairement définis; l'insuffisance des délais fixés pour l'atteinte des objectifs des projets; la participation limitée des organismes du secteur privé; ainsi que l'inefficacité de la diffusion des résultats des projets de faible degré de reproductibilité dans le cadre d'autres projets. Qui plus est, la viabilité à long terme de certains projets sans l'apport financier du PNUE suscite des préoccupations.
6. Au total, 104 rapports d'autoévaluation de projet ont été établis. Cela correspond à un taux de conformité de 71 %, soit un niveau sensiblement inférieur au taux de 84 % réalisé en 2004. Cet ensemble était constitué à 31 % de projets de portée mondiale, à 6 % de projets à caractère interrégional, à 25 % de projets de portée régionale et à 38 % de projets mis en œuvre au niveau sous-régional ou national. Le PNUE a poursuivi l'intensification de ses activités au niveau national, notamment dans le domaine du développement des capacités. Quarante-quatre pour cent des projets évalués concernaient des questions d'environnement déclarées prioritaires lors du Sommet mondial pour le développement durable, dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de la santé, de l'agriculture et de la diversité biologique. Les projets relatifs au seul domaine de la diversité biologique représentaient 29 % des rapports d'autoévaluation présentés.
7. Les évaluations proprement dites sont suivies de l'établissement d'un plan de mise en application des recommandations émises. La qualité des recommandations s'est améliorée depuis quelques années, et le pourcentage de rejet des recommandations a subi une baisse spectaculaire, passant de 32,2 % en 2000 à 0 % en 2005. En outre, le Groupe de l'évaluation et du contrôle a effectué un suivi régulier et rigoureux, qui a abouti à une réduction sensible du nombre de recommandations non encore appliquées.
8. L'évaluation des accords de partenariat qui lient le PNUE à la Norvège et à la Belgique a clairement démontré la dépendance accrue du PNUE vis-à-vis des ressources extrabudgétaires

pour le financement de son programme de travail. L'initiative visant à adopter une approche à long terme dans le financement des partenariats actuels et futurs devrait se poursuivre en raison de la prévisibilité qui caractérise ce type de financement. Il semble cependant que pour tirer avantage de l'approche de l'accord-cadre afin d'accroître le volume et la prévisibilité des financements, l'organisation devra notamment concentrer ses activités sur les domaines où elle a un avantage comparatif, améliorer la coordination de ses activités au niveau des pays avec d'autres organismes de développement et en particulier avec le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), renforcer la collaboration entre ses divisions et réduire les incohérences méthodologiques constatées dans la mise en œuvre de ses activités au niveau des pays. Les bailleurs de fonds insistent de plus en plus sur la nécessité d'adopter des approches cohérentes dans le financement des activités de développement, notamment au niveau des pays, selon le système de planification nationale basé sur les objectifs du Millénaire pour le développement, et il est probable que cette tendance devrait se poursuivre.

B. Résultats et recommandations

1. Coordination du développement au niveau des pays

9. Il importe d'harmoniser les activités de renforcement des capacités au niveau des pays avec celles des autres organismes bilatéraux et des institutions de Bretton Woods. A l'instar des autres organismes de l'ONU, le PNUE devrait aborder le renforcement de la capacité opérationnelle au niveau des pays à travers la coopération ou la liaison avec le bureau local du PNUD, qui est chargé de coordonner, au niveau du pays, l'aide au développement provenant du système des Nations Unies. La collaboration actuelle entre le PNUE et le PNUD au titre du programme sur la pauvreté et l'environnement tend à souligner la nécessité pour le PNUE de collaborer plus étroitement avec le PNUD pour la planification des activités futures. Le PNUD entend accorder la priorité à la fourniture d'un appui intégré aux processus nationaux de planification basés sur les objectifs du Millénaire le développement. Au cours des années à venir, l'Initiative PNUD-PNUE sur la pauvreté et l'environnement sera le principal mécanisme d'intégration des questions d'environnement dans ses activités au niveau des pays. Le PNUE devra prendre certaines décisions importantes sur l'orientation future de sa collaboration avec le PNUD à la lumière de ces nouveaux développements, et en tirer les conséquences pour la conception de la stratégie globale visant à accroître son appui aux mesures de renforcement de la capacité d'intervention au niveau des pays.

Recommandation 1

10. Le conseil de direction du PNUE devrait se concerter avec le PNUD pour examiner les voies et moyens d'améliorer le mémorandum d'accord conclu entre les deux organisations, en mettant l'accent sur la collaboration future. Le conseil de direction devrait en outre prendre en compte les résultats de l'étude sur les procédures administratives réalisée par le bureau d'études Dalberg, ainsi que ceux de l'étude financée par le ministère britannique du développement international (DFID) sur l'harmonisation des modalités opérationnelles du PNUE et du PNUD, afin de déterminer les améliorations à apporter à l'administration des programmes pluriannuels au niveau des pays.

2. Coordination entre les divisions

11. Selon les conclusions de l'évaluation du programme de partenariat du PNUE avec la Belgique, le PNUE peut contribuer à l'intégration des liens entre la pauvreté et l'environnement dans les processus de planification nationale, notamment à travers les compétences techniques particulières dont elle dispose en matière d'évaluation. A cet égard, les pays ont surtout besoin d'outils qui leur permettent de déterminer et de quantifier la contribution de l'environnement à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. Il est évident que les différentes divisions du PNUE ont mis au point ou adopté des méthodologies ou des outils d'analyse qu'elles pourraient utiliser à cette fin. Cependant, dans certains cas, des méthodologies ayant des objectifs analogues sont encouragées par différentes divisions du PNUE dans un même pays.

Recommandation 2

12. Le conseil de direction du PNUE devrait renforcer la coordination entre les différentes divisions de l'organisation en fournissant une assistance aux processus de planification nationale dans les pays abritant les projets, tant en termes de coordination régionale que de cohérence des

approches méthodologiques recommandées. L'étude du PNUE réalisée par le cabinet Dalberg comporte une recommandation dans le même sens, qui préconise le renforcement des flux de connaissances et de la coordination entre les divisions.

3. Orientation vers les domaines offrant un avantage comparatif

13. Les évaluations des projets et programmes du PNUE tendent à indiquer que l'appui fourni par les donateurs a pu aider efficacement les pays en développement, en particulier en Afrique, à s'acquitter de leurs obligations découlant des accords multilatéraux sur l'environnement. Cependant, le PNUE a mis en œuvre un large éventail d'activités visant des résultats et des objectifs également très variés, de sorte qu'il n'a pas été facile de fixer une orientation et d'évaluer ensuite l'incidence et les résultats. Qui plus est, les coûts de transaction ont été élevés.

Recommandation 3

14. Les futurs accords-cadres de partenariat entre le PNUE et les donateurs devraient être axés sur des programmes, projets et activités pour lesquels le PNUE a un avantage comparatif manifeste, tels que l'évaluation de l'environnement, les systèmes de surveillance, de télédétection et d'alerte rapide, la sensibilisation et la formation en vue de l'application des accords multilatéraux sur l'environnement, la réglementation en matière de commerce et de dépôt de produits chimiques et de déchets, ainsi que les activités de production moins polluante. Les opérations de financement devraient être centrées sur un ensemble limité d'activités judicieusement choisies, de manière à pouvoir obtenir des résultats concrets.

4. Stratégies de diffusion des résultats

15. Le PNUE met au point des produits scientifiques de bonne qualité, mais la diffusion des conclusions tirées de ces produits est demeurée de faible niveau et, dans bien des cas, les messages scientifiques ne sont pas parvenus à toucher les grands groupes visés, notamment les décideurs et d'autres parties prenantes. Cette situation est imputable à une planification inadéquate du processus de diffusion des résultats des projets. La stratégie de diffusion basée sur « l'effet d'infiltration » s'est révélée peu efficace du fait que les messages ne sont pas régulièrement renforcés à l'aide de méthodes et d'outils polyvalents.

Recommandation 4

16. Pour que les résultats importants des projets mis en œuvre par le PNUE puissent parvenir effectivement aux groupes visés, les stratégies de diffusion doivent être clairement définies dans les propositions de projet établies par le PNUE. Ainsi, l'existence d'une stratégie de diffusion devra désormais faire partie des critères d'examen et d'approbation des projets du PNUE.

5. Mobilisation de ressources

17. A travers leurs contributions en nature, les gouvernements, organismes, organisations communautaires et experts bénévoles ayant participé aux projets et programmes du PNUE ont joué un rôle de premier plan dans le succès des projets. De telles contributions ont servi de base pour mobiliser des financements supplémentaires destinés aux activités liées directement ou indirectement aux projets. Toutefois, la valeur de ces contributions n'est ni entièrement établie, ni adéquatement comptabilisée au niveau des projets et des programmes.

Recommandation 5

18. Les stratégies de mobilisation de ressources pour la mise en œuvre des projets du PNUE devraient comporter une comptabilité clairement établie des contributions financières et en nature provenant de sources locales, régionales et nationales. Un tel bilan servirait de base pour mobiliser des ressources supplémentaires auprès des donateurs bilatéraux et multilatéraux existants ou potentiels, afin d'assurer le bon déroulement des activités des projets sur une base durable. Pour ce faire, le PNUE devra mettre au point un cadre de monétisation et de notification des apports en nature au fur et à mesure de l'évolution des projets et veiller à ce que les contributions en nature fournies par les parties prenantes soient régulièrement examinées et dûment comptabilisées.

6. Plan de suivi et d'évaluation

19. L'absence de plans efficaces de suivi et d'évaluation continue d'être un aspect négatif persistant de l'exécution des projets du PNUE. Il y a eu en effet de sérieuses contraintes dues à l'inexistence d'un plan clairement défini pour le suivi et l'évaluation des activités relatives aux

projets et aux programmes, et accompagné d'éléments conceptuels et de données de base, d'un mécanisme d'échange d'informations et d'un système d'établissement de rapports de fond sur les principaux indicateurs de performance.

Recommandation 6

20. Toutes les propositions de projet et de programme devraient comporter un plan de suivi et d'évaluation clairement défini permettant de mesurer à intervalles réguliers les progrès vers les objectifs et les résultats fixés. Ce plan devrait définir de manière explicite les principaux indicateurs de performance à utiliser pour suivre la progression et évaluer l'incidence, en mettant l'accent sur les facteurs qualitatifs et quantitatifs pertinents d'ordre culturel, économique, environnemental, institutionnel et social. Il devrait également indiquer les méthodes de recueil de données, d'utilisation des informations et d'établissement de rapports de fond sur les principaux indicateurs retenus. Au niveau des projets, les directeurs de projet devront joindre à leurs propositions de projet un plan clairement défini et un budget chiffré y relatif. Il conviendra de revoir les projets du PNUE afin d'y intégrer des plans de suivi et d'évaluation adéquats, sur la base de critères précis.

C. Enseignements tirés de la mise en œuvre

1. Conception des projets

21. La disparité des taux de réalisation des projets dans les divers pays pourrait nuire à la progression d'ensemble des activités prévues dans la région. Les pays qui évoluent rapidement peuvent avancer sans difficulté et peut-être obtenir des résultats au-delà des prévisions, alors que les pays qui évoluent plus lentement ont tendance à freiner le rythme et les performances sur le plan général. Un projet s'étendant sur plus d'un continent risquerait fort d'évoluer plus lentement qu'un projet régional couvrant plusieurs pays. En conséquence, il conviendrait de prendre dûment en compte les contraintes et les possibilités que les pays participants rencontrent dans la conception des projets.

2. Partenaires au titre des projets

22. Les partenariats bénévoles, qui ont pour objet de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur privé, doivent comporter une définition judicieusement établie des rôles et des responsabilités des entreprises participantes, tout en maintenant l'esprit du bénévolat. Le fait d'élargir le cadre de participation aux partenariats bénévoles dans des conditions non réglementées pourrait conduire au problème des avantages sans contrepartie. A titre d'exemple, dans le cas d'une initiative intéressant à la fois le secteur public et le secteur privé, à savoir le projet du PNUE relatif au « Programmes d'action sur le secteur des services financiers et l'environnement » (Initiative du PNUE dans le secteur des services financiers), il s'est révélé nécessaire d'instituer le paiement obligatoire d'une quote-part annuelle selon un système d'échelle coulissante, en prenant en considération la diversité des participants qui vont de sociétés de premier ordre jusqu'aux établissements des économies en développement ou en transition, la participation aux réunions générales annuelles de l'Initiative, la présentation de rapports annuels sur les politiques au secrétariat, les mesures prises dans le cadre du partenariat avec le PNUE et pour l'exécution d'engagements contractés par le biais de déclarations signées, ainsi que le suivi, par le secrétariat, de l'implication et des activités des participants dans les différents domaines d'intervention de l'Initiative.

3. Participation du public

23. La coopération pour la gestion des ressources naturelles partagées aboutit très souvent à des résultats positifs lorsqu'elle fait appel à une combinaison de mesures de réglementation et d'incitation. Le contrôle direct des usagers pris individuellement étant souvent impossible des points de vue politique et pratique, il est habituellement nécessaire de créer des organisations d'usagers ou des mécanismes sociaux informels qui puissent inciter chaque usager à une utilisation judicieuse des ressources. A cet égard, l'expérience observée sur le plan mondial montre que la participation du public à la prise de décision est d'une importance primordiale pour l'obtention de résultats positifs.

4. Diffusion des résultats

24. Le succès d'un projet repose en grande partie sur l'appropriation et la durabilité sur le plan local. Cette exigence a tendance à être satisfaite par une sensibilisation efficace du public aux activités et aux résultats du projet. Pour que les activités de sensibilisation soient efficaces, il importe d'encourager l'utilisation des structures locales et l'adhésion totale de la communauté, afin de diffuser l'information et de bien faire comprendre les objectifs du projet au public, ce qui contribuerait à changer l'attitude des parties prenantes à l'égard du projet. Toutefois, il faudrait que les activités de sensibilisation soient conçues comme un processus continu et que les messages essentiels soient répétés à intervalles réguliers, faute de quoi il ne serait pas possible de faire changer les attitudes et les comportements.

5. Stratégie d'achèvement basée sur l'appropriation au niveau national

25. La conception et la gestion de la stratégie d'achèvement ont toujours été l'un des aspects les plus difficiles de la coopération en matière de développement. Il arrive souvent qu'un transfert mal négocié dicté par des considérations administratives liées au cycle de programmation des donateurs mette en péril des projets d'assistance jugés prometteurs. Parallèlement, à moins qu'un projet de développement ne soit effectivement pris en charge et « assimilé » par le pays ou les pays qui l'abritent, il y aura très peu de chances d'aboutir à des résultats positifs durables. De nombreux projets évoluent en dents de scie de phase en phase jusqu'à leur effondrement total.

I. Introduction

A. Groupe de l'évaluation et du contrôle

26. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle est chargé d'effectuer, de coordonner et de superviser les évaluations au sein du PNUE. Ce mandat couvre tous les programmes et projets financés par le Fonds pour l'environnement, les fonds d'affectation spéciale connexes et les contributions assignées, ainsi que les projets exécutés par le PNUE au titre du processus du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Le Groupe entreprend divers types d'évaluation et d'études sur la gestion, conformément aux exigences de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Conseil d'administration du PNUE, ainsi qu'aux normes en vigueur en la matière au sein du système de l'ONU.

27. Les activités du Groupe comprennent des études sur la gestion, des évaluations approfondies de sous-programme et de projet, ainsi que des autoévaluations de projet. Le Groupe fournit un appui technique aux directeurs de projet et de programme dans le cadre de leur autoévaluation annuelle, et assure un suivi régulier de l'application des recommandations issues des évaluations.

28. Tous les projets du PNUE, indépendamment de leurs sources de financement, font l'objet d'une évaluation à travers l'établissement de rapports d'autoévaluation annuels, et les évaluations finales ou à mi-parcours sont effectuées sous forme d'études sur dossiers ou d'études approfondies. Les sous-programmes du PNUE ne sont soumis qu'à des évaluations approfondies réalisées tous les quatre ou cinq ans. Pour améliorer le taux de couverture et fournir une analyse plus précise et plus pertinente des activités du PNUE, le Groupe de l'évaluation et du contrôle apportera son appui à un processus d'autoévaluation des sous-programmes pour l'exercice biennal 2006-2007.

B. Mandat et mission

29. Le présent rapport d'évaluation annuel est établi dans le cadre du mandat du Groupe de l'évaluation et du contrôle du PNUE, aux fins de fournir une information stratégique aux gouvernements, au Conseil de direction du PNUE et aux directeurs de programme, pour leur permettre de mesurer les progrès réalisés et de réfléchir dans une optique critique aux contraintes et difficultés liées à la mise en œuvre d'un programme mondial de qualité sur l'environnement.

30. Le mandat pour la réalisation des évaluations figure dans diverses résolutions de l'Assemblée générale et décisions du Conseil d'administration du PNUE. Le Conseil d'administration a reconnu l'importance de l'évaluation, qui doit faire partie intégrante du cycle de planification des programmes, tout en maintenant son caractère indépendant, et a demandé au Directeur exécutif de continuer à affiner les méthodes d'évaluation en collaboration avec les gouvernements (décisions 75 (IV), 6/13, 13/1 et 14/1 du Conseil d'administration) et les partenaires au sein de l'ONU. Dans sa décision 19/29, le Conseil d'administration a aussi demandé au Directeur exécutif de renforcer la fonction de contrôle. D'après le document ST/SGB/2000/8 sur la planification, le suivi et la mise en œuvre des programmes, qui regroupe les décisions de l'Assemblée générale concernant la fonction d'évaluation, l'objectif de cette fonction est de faciliter l'examen des résultats obtenus grâce à la mise en œuvre des programmes, d'examiner la validité de l'orientation des programmes et de déterminer si une modification de l'orientation des différents programmes est nécessaire.

C. Portée et objectif

31. Le rapport d'évaluation annuel est conçu comme un document d'intersession du Conseil d'administration/Forum ministériel mondial sur l'environnement, faisant partie de la contribution du PNUE au rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les questions d'évaluation. Le présent rapport fournit aux parties prenantes comme les gouvernements, le conseil de direction du PNUE et les partenaires de celui-ci une analyse évaluative de la performance des programmes et projets du PNUE en 2005. Il a principalement pour but d'aider le PNUE à engager un processus de réflexion sur les résultats de ses programmes, en s'appuyant sur les

données d'évaluation et les enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes et des projets. Le cadre de référence du rapport figure à l'annexe I jointe au présent rapport.

32. Le rapport, fondé sur les évaluations réalisées en 2005, présente les données fournies par 20 rapports d'évaluation approfondie de projet et 104 rapports d'autoévaluation. Le rapport comporte aussi une analyse de l'état d'avancement de l'application des recommandations figurant dans les rapports d'évaluation annuels de 2000 à 2004, ainsi qu'un chapitre consacré aux accords de partenariat conclus entre le PNUE et divers pays donateurs.

D. Méthodologie

1. Critères d'évaluation

33. Le rapport est basé sur l'examen et l'appréciation des critères essentiels dans quatre domaines spécifiques : premièrement, la pertinence et l'adéquation; deuxièmement, l'efficacité et l'efficience; troisièmement, les résultats et l'incidence; et, quatrièmement, la durabilité.

a) Pertinence et adéquation

34. L'appréciation de la pertinence et de l'adéquation des activités de programme et de projet évaluées qui ont été mises en œuvre dans le cadre du mandat du PNUE (Résolution de l'Assemblée générale 2997 (XXVII) du 15 décembre 1972, Déclaration de Nairobi de 1997, Déclaration de Malmö de 2000 et Plan d'application de Johannesburg de 2002) a été basée sur l'évaluation des paramètres suivants :

- i) Pertinence des activités, y compris leur apport dans des domaines tels que la promotion du développement du droit international de l'environnement; l'application des normes et politiques internationales; la réalisation d'évaluations environnementales et la fourniture d'avis techniques et d'informations sur les politiques; ainsi que la sensibilisation et la facilitation d'une coopération efficace entre tous les secteurs de la société;
- ii) Pertinence des activités, y compris leur contribution à la fourniture de moyens d'action et de services consultatifs sur les aspects essentiels du renforcement institutionnel aux gouvernements et à d'autres institutions;
- iii) Pertinence des activités, y compris leur contribution au renforcement du rôle du PNUE dans la coordination des activités liées à l'environnement au sein de l'ONU et en sa qualité d'organisme d'exécution du FEM.

b) Efficacité et efficience

35. L'examen et la mesure de l'efficacité et de l'efficience des programmes et projets évalués ont été fondés sur une évaluation approfondie, en tenant compte des éléments suivants :

- i) Notations attribuées dans le cadre de l'évaluation sur la base d'une analyse critique de 11 aspects de la mise en œuvre des projets qui ont été déjà utilisés pour les évaluations approfondies en 2004;
- ii) Enseignements découlant de la mise en œuvre des projets et des recommandations issues des évaluations;
- iii) Résultats et incidence.

36. L'examen et l'appréciation des résultats et de l'incidence des activités évaluées ont été axés essentiellement sur le renforcement des capacités dans des domaines intéressant l'information et l'évaluation environnementales, le droit et les régimes internationaux en matière d'environnement, le suivi du respect des conventions et accords internationaux en vigueur, l'appui au développement institutionnel et à la sensibilisation, ainsi que l'amélioration des liens entre la communauté scientifique et les décideurs.

c) Durabilité

37. L'évaluation de la durabilité des projets a porté sur trois aspects : l'environnement habilitant, la viabilité financière et les capacités institutionnelles.

2. Approche analytique

38. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle réalise toutes les évaluations en consultation avec les directeurs de programme et de projet concernés afin de s'assurer que, tout en respectant les normes d'évaluation de l'Organisation des Nations Unies et du PNUE, les vues et préoccupations concernant les programmes et projets respectifs sont adéquatement et équitablement présentées. La même approche a été utilisée pour l'établissement du présent rapport, et les problèmes et questions soulevés au cours des examens et des entretiens ont été examinés plusieurs fois avec les divisions concernées et transmis à toutes les divisions sous la forme d'un projet de rapport.

39. Les analyses et conclusions contenues dans le rapport sont fondées sur les éléments suivants:

- i) Examen des rapports des évaluations approfondies;
- ii) Examen des rapports d'autoévaluation;
- iii) Examen des rapports des évaluations sur dossiers;
- iv) Examen des plans de mise en œuvre et de la suite donnée par la direction aux recommandations émises dans les rapports d'évaluation établis de 2000 à 2004;
- v) Discussions avec les membres du personnel du PNUE sur des questions liées aux accords-cadres de partenariat, à la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations et aux rapports d'autoévaluation.

3. Notation

40. Toutes les évaluations de projet sont notées selon un barème comportant cinq niveaux (1 = excellent, 2 = très bon, 3 = bon, 4 = satisfaisant et 5 = insatisfaisant), sur la base d'une analyse qualitative de la performance des projets. Ces notations ont été revues et révisées récemment pour en assurer la compatibilité avec le système de notation utilisé pour les projets du FEM, du fait que les évaluations effectuées par le Groupe de l'évaluation et du contrôle (GEC) portent en très grande partie sur des projets financés par le FEM. En 2005, certains projets du FEM ont été notés sur la base d'un barème à six niveaux suivant les directives émises par le Bureau de l'évaluation du FEM. Ces notations ont été dûment rapportées au barème à cinq niveaux, de manière à assurer une présentation cohérente de l'ensemble des résultats de l'évaluation. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle prévoit dans les années à venir un système de notation à six niveaux pour l'ensemble des évaluations. Les critères d'évaluation ont été retenus comme suit :

- i) Réalisation des objectifs et des résultats prévus;
- ii) Produits obtenus et activités réalisées;
- iii) Coût-efficacité;
- iv) Appropriation sur le plan national;
- v) Planification et gestion financières;
- vi) Incidence;
- vii) Approche de la mise en œuvre;
- viii) Suivi et évaluation;
- ix) Reproductibilité;
- x) Implication des parties prenantes;
- xi) Durabilité.

II. Accords de partenariat entre le PNUE et les pays donateurs

A. Historique

41. Le mandat du PNUE consiste à impulser l'action parmi les gouvernements. Le caractère pluridisciplinaire de ses propres activités et des activités environnementales de manière générale requiert des solutions intersectorielles. L'information destinée à la prise des décisions en matière d'environnement est en général fragmentée aux différents niveaux et échelles. Pour disposer d'une information cohérente et complète aux niveaux mondial, régional et sous-régional, il est nécessaire d'établir de solides liens de partenariat avec les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales, les milieux universitaires et les instituts de recherche, ainsi que les organisations du secteur privé.

42. Les partenariats sont habituellement des accords conclus entre deux ou plusieurs organisations pour l'obtention d'avantages mutuels à travers la réalisation d'un but commun. Dans le cas du PNUE, l'objectif est d'accomplir les divers aspects spécifiques de son mandat. Les partenariats au niveau du PNUE se présentent sous différentes formes, qu'il s'agisse de liens qui existent entre le PNUE et une autre organisation ou institution par le biais de réseaux, ou du partenariat direct entre le PNUE et un pays donateur.

43. Le présent chapitre du rapport est centré essentiellement sur le programme de partenariat du PNUE avec des pays donateurs, du fait qu'au cours des deux dernières années l'accent a été mis sur le réexamen et le recentrage de ses partenariats, ce qui a donné lieu à au moins deux examens ou analyses.

B. Accords de partenariat avec les pays donateurs

44. Les partenariats avec les gouvernements sont basés sur des accords-cadres bilatéraux conclus entre le PNUE et le pays donateur. Ce type de partenariat a pour objet de renforcer la collaboration, de rationaliser la fourniture de fonds assignés supplémentaires et de rendre prévisibles les flux de financements en direction de l'organisation. Ces partenariats bilatéraux ont trois caractéristiques communes. Ils constituent en effet un cadre de concertation sur les politiques et de collaboration entre le PNUE et le pays donateur, un mécanisme d'appui stratégique aux priorités de base du PNUE et un cadre d'examen et de révision en vue d'optimiser les résultats et l'incidence.

45. Le PNUE a conclu des accords de partenariat avec les gouvernements norvégien, belge et néerlandais. Des dispositions sont en cours pour l'établissement d'autres accords-cadres avec l'Italie, l'Espagne et l'Union européenne.

46. Le tableau 1 ci-dessous présente un bref aperçu des domaines prioritaires, des budgets et de la durée des cinq partenariats existants, ainsi qu'un récapitulatif des éléments essentiels des divers partenariats et les similitudes et différences entre les partenariats en ce qui concerne la durée et l'orientation thématique.

Tableau 1. Domaines prioritaires, budgets et durée des cinq processus de partenariat en cours

Pays	Durée	Domaines thématiques	Autres critères	Budget (en millions de dollars E.-U./euros)
Irlande Development Cooperation, Ireland (Ministère des affaires étrangères) et Ministère de l'environnement, du patrimoine national et de l'administration locale	2002–2005	Protection des ressources en eau douce; Accès à l'information sur l'environnement pour la prise de décision; Protection de l'environnement des zones côtières et du milieu marin (gestion des ressources halieutiques des zones côtières et du milieu marin); Conservation de la diversité biologique (surveillance de l'évolution des végétations primitives, de la couverture des sols et des aires protégées).	Réduction de la pauvreté; Renforcement des capacités pour la réalisation des objectifs de développement durable; Utilisation des lignes directrices du PNUE en matière de pauvreté et d'environnement pour assurer l'intégration des stratégies de réduction de la pauvreté dans chacun des domaines thématiques; Participation de l'Irlande à la sélection des pays bénéficiaires.	3,35 (\$)
Belgique Ministère de la coopération au développement, basé au sein du Ministère des affaires étrangères de la Fonction publique fédérale	2004–2007	Renforcement de la base scientifique; Ressources en eau; Développement des capacités.	Participation de la Belgique à la sélection des pays; Intensification du processus de renforcement de la capacité opérationnelle au niveau des pays; Renforcement de la collaboration du PNUE avec le PNUD et avec d'autres donateurs; Fusion avec l'appui déjà fourni par le gouvernement norvégien.	12,00 (\$)
Norvège (1) Ministère des affaires étrangères	2002–2005 (4 ans) initialement 2002–2004, puis prolongée de 1 an.	Assistance à l'Afrique; Information sur l'environnement, surveillance et évaluation de l'environnement; Politiques et droit de l'environnement, notamment le commerce et l'environnement; Appui de l'application des conventions relatives à l'environnement; Coopération entre le PNUE et la société civile;	Selon le programme de travail, i) pour les domaines thématiques retenus ou ii) pour des pays spécifiques avec ou sans la participation d'autres donateurs; Contribution à l'élimination de la pauvreté; Réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, notamment de l'objectif 7 relatif à la durabilité de l'environnement. Renforcement des capacités, développement institutionnel, assistance technique et appui technologique (Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités.	24,00 (\$)

Pays	Durée	Domaines thématiques	Autres critères	Budget (en millions de dollars E.-U./euros)
Norvège (2)	2005–2007	<p>Evaluation, surveillance et alerte rapide en matière d'environnement;</p> <p>Renforcement des capacités des pays en développement et des institutions régionales aux fins d'élaboration, d'amélioration et de mise en œuvre de cadres juridiques relatifs à l'environnement;</p> <p>Technologie, industrie et économie au service du développement durable.</p>	<p>Nécessité de veiller à ce que l'assistance soit basée sur le dialogue avec les partenaires est compatible avec leurs propres priorités et plans de développement, notamment avec les processus nationaux d'établissement des documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP);</p> <p>Initiatives visant à encourager l'application des accords multilatéraux sur l'environnement;</p> <p>Initiatives visant à favoriser le développement durable;</p> <p>Prise en compte effective de la parité hommes femmes;</p> <p>Participation des parties prenantes intéressées;</p> <p>Mesures visant à promouvoir l'approche fondée sur les droits;</p> <p>Participation aux processus des évaluations communes de pays et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.</p>	36,00 (\$)
Suède Ministère du développement durable	2005-2007	<p>Alerte rapide et évaluation;</p> <p>Mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement;</p> <p>Mode de consommation et de production viables;</p> <p>Société civile;</p> <p>Ressources en eau;</p> <p>Produits chimiques.</p>		3,90 (\$) (pour 2005)
Pays-Bas Ministère de la coopération au développement, basé au sein du Ministère des affaires étrangères	2002-2005	<p>Evaluation de l'environnement;</p> <p>Energie et climat;</p> <p>Droit de l'environnement;</p> <p>Gestion de l'environnement en milieu urbain;</p> <p>Ressources en eau.</p>	<p>Mise en œuvre d'activités intéressant un seul pays uniquement dans les pays remplissant les conditions requises pour bénéficier de l'appui de l'Association internationale de développement (IDA);</p> <p>Activités aux niveaux régional et mondial – les participants seront en majorité des pays remplissant les conditions requises pour bénéficier de la puis de l'IDA;</p> <p>A titre exceptionnel, le PNUE peut être amené à mettre en œuvre des activités de portée régionale ou mondiale sans la participation majoritaire des pays remplissant les conditions requises pour l'appui de l'IDA, à condition que les participants à ces activités soient en majorité des pays en développement.</p>	12,30 (€)

1. Critères de sélection des domaines thématiques

47. On note une certaine évolution dans le choix des domaines thématiques qui bénéficient d'un appui dans le cadre des partenariats. Les questions abordées comprennent aussi bien des domaines d'intervention assez spécifiques comme la protection des eaux douces (Irlande) que des domaines plus étendus tels que les ressources en eau (Suède et Pays-Bas) ou l'alerte rapide et l'évaluation (Suède, Norvège et Pays-Bas), qui correspondent chacun à l'activité principale d'une division au sein du PNUE.

48. Les accords de partenariat les plus récents et notamment celui qui a été conclu avec la Norvège énoncent, en plus des orientations thématiques, les critères spécifiques de sélection des activités à financer au titre de l'accord-cadre. Il prévoit la contribution à l'élimination de la pauvreté à travers la promotion du développement durable et des objectifs du Millénaire pour le développement, la participation au renforcement des capacités à travers le Plan stratégique de Bali, la promotion de la prise en compte effective de la parité hommes-femmes et le renforcement de l'approche du développement fondée sur les droits.

49. Un autre critère de sélection a trait à la coordination avec d'autres activités prévues ou en cours dans le même domaine au sein du système de l'ONU, notamment les processus des évaluations communes de pays et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Cette orientation semble être en conformité avec les priorités des d'autres donateurs. Par exemple, la récente évaluation du partenariat avec la Belgique a établi que les objectifs stratégiques de la Direction générale belge pour la coopération au développement consistaient à encourager l'amélioration de la collaboration entre le PNUE et le PNUD, ainsi que la réorientation des activités du PNUE vers le renforcement des capacités au niveau des pays.

2. Instruments juridiques et financiers

50. Les instruments juridiques et financiers utilisés varient selon les partenariats. Alors que le partenariat avec la Belgique consiste en un accord formel avec des cadres logiques et les budgets correspondants pour les trois domaines de programme couverts, le partenariat avec la Suède est régi par un mémorandum d'accord doté d'un budget arrêté uniquement sur une base annuelle. La valeur en est ainsi amoindrie en termes de prévisibilité des financements. En revanche, le partenariat avec les Pays-Bas repose sur un accord général, un budget et un document directif qui énonce clairement les objectifs stratégiques du programme de partenariat. Ce document de politique générale semble toutefois fort ambitieux en termes de résultats à obtenir. Pour ce qui concerne la mise en œuvre, la plupart des partenariats sont basés sur des activités de projet relevant des domaines thématiques convenus. Le PNUE élabore des propositions parmi lesquelles les donateurs font leurs choix, mais des documents de projet ne sont pas systématiquement établis dans les cas.

3. Suivi et évaluation

51. Le suivi des divers partenariats est assuré essentiellement à travers les consultations bilatérales annuelles organisées par le PNUE. Des rapports d'activité annuels sur les partenariats sont présentés au préalable pour examen lors de ces consultations et, à cet égard, le PNUE déploie des efforts pour mettre au point un système harmonisé de présentation de rapports à l'intention de tous les donateurs.

52. Les dispositions relatives au financement des évaluations diffèrent selon les accords de partenariat. Le partenariat avec la Belgique comporte des dispositions explicites concernant le financement des évaluations, alors que le mécanisme d'évaluation prévu dans l'accord avec les Pays-Bas n'est pas doté d'un budget explicite. De la même façon, aucune disposition n'a été prévue en ce qui concerne le budget d'évaluation dans l'accord de partenariat avec la Suède.

C. Evaluation des accords-cadres de partenariat

53. En 2005, les accords de partenariat avec les gouvernements norvégien et belge ont fait l'objet d'une évaluation. S'agissant de l'accord de partenariat avec la Norvège, l'évaluation a été réalisée par des consultants, principalement pour le compte du gouvernement norvégien, à dessein de déterminer les questions essentielles qui seraient prises en compte dans le cadre de la révision de l'accord existant. Cette évaluation a consisté à examiner les succès obtenus et les difficultés rencontrées dans l'application de l'accord en vigueur, ainsi qu'à analyser les principales options stratégiques pour l'élaboration de futurs accords. Elle visait trois objectifs spécifiques, à savoir : i) évaluer, documents à l'appui, le fonctionnement du partenariat dans le

cadre de l'accord en vigueur, recenser les succès et les difficultés, formuler des recommandations et dégager des enseignements; ii) analyser et apprécier les avantages et inconvénients des principales options stratégiques des nouveaux accords de coopération au titre des programmes; iii) fournir une des éléments de base en vue de futures évaluations des résultats du PNUE et des effets du nouveau type d'accord. L'évaluation de l'accord avec la Belgique a été effectuée par le Groupe de l'évaluation et du contrôle au sein du PNUE, avec le concours d'un consultant. Elle avait pour but d'examiner l'approche utilisée dans la conception du partenariat. Elle a permis de mesurer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre des programmes, ainsi que les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés. Le processus d'évaluation a consisté à répondre à trois questions essentielles, à savoir : i) le mécanisme d'appui existant constitue-t-il un cadre idoine pour la concertation sur les politiques dialogue ainsi qu'un moyen de soutien à long terme du programme de travail du PNUE? ii) Quels progrès a-t-on accompli vers la réalisation des résultats escomptés des divers volets de l'accord de partenariat? iii) Quel a été le degré d'efficacité de la collaboration du PNUE avec les autres partenaires, notamment les autorités nationales, les centres d'information régionaux, les organisations non gouvernementales et la société civile, dans le cadre de la mise en œuvre du partenariat?

54. Les principales constatations et recommandations concernant le fonctionnement des partenariats et issues de l'évaluation des accords-cadres avec la Belgique et la Norvège figurent dans les paragraphes qui suivent.

1. Accroissement des financements au titre du programme de travail du PNUE

55. Les résultats des évaluations confirment que de tels accords offrent des avantages précis et une plus grande efficacité par rapport à l'approche classique axée sur les projets et aux discussions bilatérales sur une base ponctuelle. Les partenariats ont contribué à accroître les financements grâce à l'appui direct apporté au programme de travail du PNUE. Dans le cadre des partenariats, l'accent a été mis en particulier sur les activités du programme dans les pays en développement, qui ont permis au PNUE de fournir des contributions appropriées en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement avant 2015.

2. Prévisibilité des financements

56. A l'issue de l'évaluation des partenariats avec la Belgique et la Norvège, il s'est avéré que le partenariat offre plus de certitude et de prévisibilité aux divisions du PNUE abritant les divers éléments de programme, du fait qu'ils fournissent un appui sur une période de quatre ans. En effet, un tel mécanisme contribue à améliorer sensiblement la planification stratégique des activités du PNUE de manière générale, ainsi qu'à renforcer la collaboration au sein du PNUE et avec des partenaires extérieurs, tout en allégeant la charge de travail. Toutefois, selon les données tirées de l'évaluation des activités de pays financées à travers le partenariat avec la Belgique, une telle prévisibilité serait moins nette du point de vue des centres de liaison nationaux qui interviennent dans le programme de renforcement des capacités. Dans bon nombre de cas, ceux-ci s'appuient sur des plans de travail convenus pour une période d'une année au maximum, sans être pleinement informés ni de la portée ni de la durée globale du financement de leurs sous-projets spécifiques.

3. Nécessité de centrer l'attention sur des domaines offrant un avantage comparatif

57. L'évaluation norvégienne relève que l'assistance fournie par la Norvège s'est révélée utile et efficace en permettant aux pays en développement, particulièrement en Afrique, de s'acquitter de leurs obligations au titre d'un certain nombre d'accords multilatéraux sur l'environnement. Elle plaide également en faveur de la nécessité d'orienter l'appui, dans le cadre des accords de partenariat, vers des domaines dans lesquels le PNUE a « un avantage comparatif, une expertise et une compétence de pointe », tels que les systèmes de surveillance de l'environnement, de télédétection et d'alerte rapide, la sensibilisation et la formation en vue de l'application des accords multilatéraux sur l'environnement, la réglementation en matière de commerce et de dépôt des produits chimiques, ainsi que les activités de production moins polluante.

4. Diversité des domaines d'activité

58. Tel que l'évaluation du partenariat avec la Belgique a pu l'établir, la dispersion des fonds dans trois éléments de programme pour une période de quatre ans, et notamment dans trois sous-projets basés dans quatre pays en ce qui concerne l'élément relatif au renforcement des capacités, a eu pour effet d'étaler finement le financement, entre autres conséquences. Il en a résulté une élévation apparente des coûts de transaction dans chacun des sous-projets du programme de renforcement des capacités. La dispersion des ressources dans un large éventail de sous-projets

dans les trois éléments de programme ne permet pas d'évaluer facilement l'impact global du partenariat. Il n'est donc pas facile de déterminer si les ressources fournies ont une incidence réelle sur les résultats que le PNUE cherche à obtenir en amenant les divisions à centrer leurs efforts sur des produits clés, ou bien si elles viennent simplement combler les lacunes du système de mobilisation de ressources qui est en place. En effet, comme l'indique le rapport d'évaluation du partenariat avec la Norvège, « il est difficile de fixer une orientation spécifique et d'évaluer ensuite l'incidence et les résultats en raison du large éventail de produits et d'objectifs à réaliser ».

5. Coordination entre les divisions

59. Qu'il s'agisse du partenariat avec la Belgique ou avec la Norvège, les résultats de l'évaluation tendent à montrer que le PNUE a accordé un plus grand intérêt à son programme global de renforcement des capacités au niveau des pays, tout en reconnaissant la place de plus en plus importante que le Plan stratégique de Bali occupe dans son programme de travail. Par le passé, l'organisation a certes joué un rôle déterminant dans de grands programmes d'assistance technique tels que le FEM, mais elle n'a pas réellement eu une solide expérience de programmes opérationnels soutenus de renforcement des capacités au niveau des pays, qui aient pu être intégrés dans des plans de développement ou des processus de mise en œuvre. Un certain optimisme se dégage de l'évaluation du partenariat avec la Belgique, quant au fait que l'expérience acquise dans le cadre du programme sur la pauvreté et l'environnement financé par la Belgique et la Norvège pourrait offrir de précieux enseignements au sujet des exigences à satisfaire. Toutefois, des préoccupations sont exprimées en ce qui concerne la cohérence méthodologique.

60. Selon l'évaluation, l'une des contributions potentielles du PNUE à l'intégration des liens entre la pauvreté et l'environnement dans des processus conçus et dirigés par les pays est liée à ses compétences particulières dans le domaine de l'évaluation de l'environnement. De manière spécifique, les pays doivent se servir d'outils qui puissent les aider à déterminer et à quantifier la contribution de l'environnement à la réduction la pauvreté et à la croissance. Toutefois, il est évident que les différentes divisions du PNUE ont mis au point ou adopté des méthodologies et des outils d'analyse qui peuvent être utilisés à cet égard. Dans certains cas, des méthodologies ayant des objectifs semblables sont encouragées par différentes divisions du PNUE dans un même pays. Les évaluateurs ont relevé une telle situation dans le cadre du partenariat avec la Norvège, indiquant notamment « [qu']il y a entre les divisions du PNUE un chevauchement professionnel considérable qui conduira inévitablement à des doubles emplois dans les activités et le financement ».

6. Coordination du développement au niveau des pays

61. L'évaluation du partenariat avec la Belgique relève que le PNUE, comme tout autre organisme de l'ONU, devrait aborder le renforcement de la capacité opérationnelle à travers la coopération ou la liaison avec le bureau local du PNUD, qui est chargé de coordonner, au niveau du pays, l'aide au développement provenant du système des Nations Unies. Il est évident également qu'il existe dans bon nombre de pays des processus d'harmonisation des pratiques des donateurs, qui créent souvent des mécanismes permettant à tous les organismes donateurs de coordonner leurs activités axées sur un secteur particulier tel que l'environnement – un ou deux de ces organismes jouant le rôle de chef de file. Dans le même sens, l'évaluation du partenariat avec la Norvège souligne la nécessité d'harmoniser les activités de renforcement des capacités au niveau des pays avec les interventions des autres organismes multilatéraux et des institutions de Bretton Woods.

7. Mise en œuvre du mémorandum d'accord entre le PNUE et le PNUD

62. Sur la question de la coordination au niveau des pays, il est signalé dans l'évaluation du partenariat avec la Belgique que le programme conjoint PNUE-PNUD sur la pauvreté et l'environnement constitue l'exemple le plus concret de collaboration dans le cadre du mémorandum d'accord conclu entre le PNUE et le PNUD. Cependant, l'évaluation ne fournit aucun indice tendant à montrer que l'engagement exprimé dans le mémorandum d'accord a pu se traduire en une collaboration effective entre le processus de gestion de l'environnement et celui de la réduction de la pauvreté, ou que le mémorandum d'accord oriente la collaboration d'un point de vue pratique. Les évaluateurs ne semblent pas avoir clairement saisi la démarche que le PNUE entend suivre pour assurer l'application concrète du mémorandum d'accord, ni le rôle dévolu au programme sur la pauvreté et l'environnement dans une telle stratégie. De manière spécifique, le PNUE pourrait avoir à s'engager avec le PNUD et d'autres partenaires dans une

programmation conjointe des activités de renforcement des capacités au niveau des pays, de sorte que les actions prévues soient effectivement incorporées dans les processus à financer.

8. Difficultés liées à la planification du développement sur la base des objectifs du Millénaire pour le développement

63. La collaboration actuelle entre le PNUE et le PNUD au titre du programme sur la pauvreté et l'environnement tend à souligner la nécessité, pour le PNUE, de collaborer plus étroitement avec le PNUD pour la planification des activités futures. Au cours des années à venir, le PNUD entend accorder la priorité à la fourniture d'un appui intégré aux processus nationaux de planification basés sur les objectifs du Millénaire le développement, et l'Initiative PNUD-PNUE sur la pauvreté et l'environnement sera le principal mécanisme d'intégration des questions d'environnement dans ses activités au niveau des pays. Le PNUE devra prendre certaines décisions importantes sur l'orientation future de sa collaboration avec le PNUD à la lumière de ces nouveaux développements, et en tirer les conséquences pour la conception de la stratégie globale visant à accroître son appui aux mesures de renforcement de la capacité opérationnelle au niveau des pays, en mettant l'accent sur l'intégration des questions d'environnement dans les processus nationaux de planification.

9. Ressources requises pour le renforcement des capacités au niveau des pays

64. Une autre constatation de l'évaluation du partenariat avec la Belgique concerne le volume de ressources requis pour la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités au niveau des pays. A en juger par l'expérience acquise à travers la mise en œuvre de l'élément de programme relatif au renforcement des capacités qui est financé par la Belgique, le succès de la préparation et de la gestion des activités de renforcement des capacités opérationnelles au niveau des pays requiert des apports substantiels de ressources administratives et techniques de la part du PNUE, en plus des moyens qui sont habituellement disponibles pour le financement des activités normatives du PNUE. Pour parvenir à élargir son appui à ce type de renforcement des capacités, le PNUE devra absolument mettre en place les personnels et les ressources nécessités par une telle tâche. Il faudra en effet mettre sur pied des équipes constituées de personnels permanents, plutôt que de personnels de projet engagés à titre temporaire. Le PNUE devra également compter sur d'autres partenaires pour la disponibilité des ressources nécessaires au bon déroulement de tels projets.

D. Conclusions

65. La dépendance accrue du PNUE vis-à-vis des ressources extrabudgétaires pour le financement de son programme de travail donne à penser que le processus d'élaboration d'une approche plus pragmatique du développement des partenariats actuels et futurs se poursuivra. Il semble cependant que pour tirer avantage de l'approche de l'accord-cadre afin d'accroître le volume et la prévisibilité des financements, l'organisation devra notamment concentrer ses activités sur les domaines où elle a un avantage comparatif, améliorer la coordination de ses activités au niveau des pays avec d'autres organismes de développement et en particulier avec le PNUD, renforcer la collaboration entre ses divisions et réduire les incohérences méthodologiques constatées dans la mise en œuvre de ses activités au niveau des pays. Les bailleurs de fonds insistent de plus en plus sur la nécessité d'adopter des approches cohérentes dans le financement des activités de développement, notamment au niveau des pays, selon le système de planification nationale basé sur les objectifs du Millénaire pour le développement, et il est probable que cette tendance se poursuivra.

III. Evaluations approfondies de projet

66. En 2005, le Groupe de l'évaluation et du contrôle a effectué 20 évaluations approfondies, sept évaluations à mi-parcours et 13 évaluations finales. Le FEM a financé 16 évaluations de projet. Les types de projet évalués en 2005 ont varié considérablement et se sont caractérisés par une plus grande diversité par rapport à ceux de 2004. A titre d'exemple, il y a eu en 2005 un plus grand nombre de projets relatifs aux ressources en eau, alors qu'en 2004 les projets concernant la diversité biologique et les changements climatiques étaient les plus nombreux. Les domaines thématiques couverts dans les évaluations de projet de 2005 sont indiqués au tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Domaines thématiques couverts dans les évaluations de projet en 2005

Thème	Nombre de projets	Thème	Nombre de projets
Eaux internationales	7	Droit de l'environnement	1
Conservation de la diversité biologique et remise en état des terres dégradées	3	Information, éducation et réseaux de connaissances en matière d'environnement	3
Changements climatiques	3	Services financiers	1
Santé humaine	2		

67. Au terme des évaluations, la cote « bon »¹ a été retenue comme appréciation générale du niveau de réalisation des projets évalués. Dix-huit des 20 rapports d'évaluation de projet établis en 2005 comportent des cotes pour au moins quelques-uns des critères d'évaluation. Ainsi, la cote « très bon » a été attribuée à deux des 11 critères utilisés pour l'évaluation des projets (coût-efficacité et planification/gestion financière), tous les autres critères ayant reçu la cote « bon ». Les principaux critères d'évaluation sont analysés ci-dessous.

A. Réalisation des objectifs et des résultats

68. Le taux de réalisation des objectifs a été déterminé par le biais d'une comparaison quantitative et qualitative entre les résultats acquis et les objectifs prévus. Ce faisant, les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés ont également été examinés. Les activités prévues et les résultats correspondants ont été évalués, en tenant compte du respect des délais, de la qualité des produits et de la contribution à la réalisation de l'objectif ou des objectifs globaux du projet considéré, ainsi que des progrès qualitatifs et quantitatifs (le cas échéant) et des cotes attribuées par les évaluateurs. Le tableau 3 présente une récapitulation des appréciations des évaluateurs en ce qui concerne la réalisation des objectifs et les résultats obtenus.

Tableau 3. Notations pour le taux de réalisation des objectifs et des résultats

Nombre de projets pour chacune des cotes attribuées

Excellent	Très bon	Bon	Satisfaisant	Insatisfaisant
2	7	5	3	1

69. Aux fins d'analyse des résultats et produits obtenus, les projets ont été répartis en sept groupes thématiques.

1. Gestion des eaux internationales

70. Sept des 20 projets évalués portent sur des questions relatives aux eaux internationales et se caractérisent par une différence d'échelle et de portée. L'un des éléments communs à tous ces projets concerne la mise au point de connaissances par le biais de systèmes de dialogue, d'évaluation et d'information et la diffusion de ces connaissances grâce aux moyens et réseaux disponibles. La gestion intégrée des ressources en eau transfrontalières est un volet important de quatre des sept projets évalués. Ces projets nécessitent des processus d'élaboration de plans

¹ Pour les besoins de l'évaluation, une échelle à cinq niveaux a été adoptée, avec les appréciations suivantes: « excellent » (1), « très bon » (2), « bon » (3), « satisfaisant » (4) et « insatisfaisant » (5).

d'action stratégiques, de création et de renforcement des capacités institutionnelles, de participation du public et des parties prenantes et d'aménagement durable des ressources naturelles, y compris les ressources en eau.

71. Les exemples qui suivent concernent des projets de gestion de ressources en eau internationales dont les objectifs et les résultats prévus ont été effectivement atteints :

a) L'évaluation finale du « Projet relatif à la gestion intégrée des activités terrestres dans le bassin du Sao Francisco » (projet relatif au Sao Francisco) révèle que ce projet a permis d'obtenir un certain nombre de résultats essentiels conformes à l'objectif initial du projet. A titre d'exemple, les études entreprises dans la partie aval du bassin du Sao Francisco ont fourni de précieuses informations sur l'état du milieu, l'impact des activités anthropiques et les mesures d'atténuation requise pour protéger l'environnement et assurer la durabilité du point de vue social. Le projet a également permis de déterminer les incidences du climat et des barrages sur le cours inférieur du fleuve et la zone côtière, en mettant au jour les relations existant entre les effets matériels de la réduction des sédiments en suspension et les ressources halieutiques, la flore et la durabilité des zones côtières. Qui plus est, il y a eu une évaluation de plusieurs scénarios en cas de crues. A travers l'élaboration d'un programme d'action stratégique, on a pu déceler des relations de causalité entre les diverses questions, qui ont servi d'indications pour le choix des stratégies à suivre dans le bassin et la détermination des investissements requis.

b) L'évaluation finale du « Projet relatif à l'application des pratiques de gestion des bassins hydrographiques dans le bassin du Pantanal et du haut-Paraguay » (projet du bassin du Pantanal) révèle que les résultats effectifs du projet se sont situés bien au-delà des attentes exprimées dans le document du projet. Un haut degré d'uniformité a été maintenu dans la progression de l'ensemble des activités prévues. Les succès enregistrés dans le cadre du projet sont dus à une planification et une orientation judicieuses de la gestion du projet. Au nombre des principaux produits issus du projet figurent un modèle de prévisions des crues faisant partie du système d'alerte en cas de phénomènes extrêmes, une proposition relative à la gestion écologique intégrée des déchets solides conçue pour aider 19 municipalités à nettoyer leurs plans d'eau, des capacités renforcées pour la gestion de ressources en eau, la création de zones écologiques protégées et la prise en compte des questions relatives aux ressources dans les programmes et les politiques visant à rationaliser l'exploitation des produits des écosystèmes fragiles.

72. Certains projets accusent cependant des retards dans leur calendrier d'exécution, notamment dans les cas suivants :

a) L'évaluation finale du projet relatif à la « Formulation d'un programme d'action stratégique pour la gestion intégrée des ressources en eau et le développement durable dans le bassin du San Juan et ses zones côtières » (projet relatif au bassin du San Juan) révèle que malgré la qualité acceptable des études de base réalisées, les projets de démonstration sont loin d'être satisfaisants. Au moment de l'évaluation, le rapport final sur le plan d'action stratégique n'était pas encore achevé. Le calendrier d'exécution du projet n'a pas été respecté et les délais fixés pour l'achèvement des activités du projet ont été reportés à deux reprises. En outre, il n'y a eu aucun produit final à évaluer.

b) L'évaluation à mi-parcours du projet intitulé « Système d'aquifères du nord-ouest du Sahara : phase II » (projet relatif aux aquifères du nord-ouest du Sahara) relève une différence entre ce que l'équipe du projet a considéré comme acquis dans la phase du projet en cours et les attentes des donateurs. Elle signale également une différence entre ce qui est requis pour assurer une coopération continue entre les trois pays et ce qui est nécessaire pour une gestion optimale des aquifères partagés. Une autre lacune a été constatée dans la conception et la portée des mécanismes de concertation à mettre en place avant la fin de la deuxième phase du projet qui est en cours. L'effet combiné de ces lacunes nécessite une révision complète du projet à mi-parcours.

2. Diversité biologique, conservation et remise en état des sols

73. Trois projets ont porté sur différentes questions concernant la biodiversité souterraine, l'impulsion d'une action de conservation et la gestion de la végétation locale en vue de la réhabilitation des terrains de parcours. Tous les trois projets visaient à assurer une gestion durable des terres de manière à optimiser les avantages écologiques et économiques qui en découlent.

74. A travers ces projets, l'accent a été mis sur le besoin d'accroître la sensibilisation et de faire mieux comprendre l'importance d'assurer la conservation de la biodiversité dans les différentes zones écologiques afin d'en tirer des avantages aux niveaux national, régional et mondial. La participation active des parties prenantes intéressées a été prévue dans le cadre des trois projets, qu'il s'agisse des communautés locales ou des chercheurs. Les résultats de l'évaluation confirment l'existence de l'intérêt et des capacités nécessaires pour l'implication active des communautés locales dans la surveillance et la gestion de leurs ressources naturelles.

75. Deux des projets ont été évalués à mi-parcours et le troisième a fait l'objet d'une évaluation finale. Selon les résultats des évaluations, deux des projets ont été cotés « très bon » pour le niveau de réalisation de leurs objectifs et de leurs résultats, alors que le troisième a été jugé « insatisfaisant ». En voici quelques exemples :

a) L'évaluation du projet intitulé « Conservation et gestion durable de la biodiversité souterraine » (projet relatif à la biodiversité souterraine) indique que tous les programmes de pays ont réalisé la majeure partie des travaux de terrain pour l'inventaire de la biodiversité souterraine suivant un certain gradient d'intensité d'utilisation des sols. Un processus a été lancé pour isoler et identifier les spécimens collectés afin de bien cerner les pratiques de conservation. Les ateliers de formation sur le plan international et un certain nombre d'ateliers au niveau des pays ont eu lieu à dessein d'accroître les capacités pour l'établissement des inventaires de la biodiversité souterraine, y compris le recensement de spécimens. Tous les programmes de pays ont présenté des résultats préliminaires de l'inventaire, les méthodes d'établissement des inventaires de la biodiversité souterraine ont été convenues et documentées, et les réunions des parties prenantes ont eu lieu. Il est estimé que le projet est en bonne voie pour atteindre ses objectifs.

b) L'évaluation finale du projet conjoint PNUE-The Nature Conservancy (TNC)-NatureServe intitulé « 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 » (projet visant à catalyser l'action de conservation) montre que le projet a obtenu de très bons résultats, avec la réalisation effective des objectifs et des produits prévus. L'application d'une méthodologie innovante et souple a permis de créer cinq sites de conservation essentiels. Cette méthodologie a également contribué à améliorer la mise en œuvre du concept d'écorégion, qui est désormais largement utilisé par les institutions de conservation telles que The Nature Conservancy et le Fonds pour la nature (WWF). Le projet a en outre tenté pour la première fois d'influencer les processus de prise de décision au niveau des pays en utilisant un plan de conservation multipays.

c) Par contre, il ressort de l'évaluation à mi-parcours du projet intitulé « Gestion de la végétation locale pour la réhabilitation des pâturages extensifs dégradés dans les zones arides d'Afrique » (projet relatif à la végétation locale) que ce projet n'a pas atteint ses objectifs et qu'il est bien loin d'obtenir les résultats escomptés. L'évaluation révèle de sérieuses lacunes dans la conception du projet, notamment le manque de clarté dans les objectifs et la faiblesse des liens stratégiques entre les objectifs et les résultats du projet, en plus des hypothèses peu réalistes qui entraînent des risques indûment élevés pour la mise en œuvre du projet. Ces divers facteurs ont eu pour conséquence une orientation imprécise du processus de mise en œuvre et des résultats médiocres pour le projet.

3. Changements climatiques

76. Trois projets ont été évalués dans le domaine des changements climatiques. Ils concernent respectivement les activités habilitantes, le financement accéléré des activités habilitantes et de l'évaluation des stocks de carbone du sol. Deux des trois projets – ceux du Lesotho et de Bahreïn – sont liés aux obligations nationales des pouvoirs publics au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Le troisième projet a été conçu pour améliorer les méthodologies nationales d'évaluation des options en matière d'utilisation des sols. Les trois projets ont fait l'objet d'une évaluation finale. La cote « bon » a été attribuée à deux des projets et le troisième a été jugé « satisfaisant ».

77. L'évaluation du projet intitulé « Evaluation des stocks de carbone organique dans le sol et changements à l'échelle nationale » (projet relatif aux stocks de carbone organique du sol) indique que l'ensemble des activités, des produits, des résultats et des objectifs prévus ont été effectivement réalisés, voire avec des dépassements dans certains cas. Le projet a permis de mettre au point des produits pratiques et très faciles à utiliser sous forme de logiciels de simulation, et de relier des bases de données numérisées sur le climat, les sols et l'utilisation des

terres pour quatre régions du monde qui n'ont pas par le passé eu la possibilité de faire des évaluations aussi détaillées. La qualité et l'intégrité de ces produits ont été jugées d'un niveau exceptionnellement élevé du fait que les principes sous-tendant leur élaboration ont été examinés par des pairs venus de toutes les régions du monde.

78. Le projet relatif au «Financement accéléré d'activités militantes pour le renforcement des capacités dans le domaine des changements climatiques au Lesotho - phase II » (projet relatif au renforcement des capacités dans le domaine des changements climatiques au Lesotho) a été conçu pour satisfaire les besoins de renforcement des capacités recensés au Lesotho dans le cadre de l'élaboration de la communication nationale initiale. Selon les résultats de l'évaluation, le projet a réussi à renforcer les capacités des services météorologiques au Lesotho pour la surveillance du climat sur le plan national. Ce résultat a été obtenu par le biais de l'organisation d'ateliers et de séminaires de formation au niveau national et le projet a pu également sensibiliser les parties prenantes aux questions concernant l'identification, l'évaluation et l'acquisition de technologies.

79. Par contre, l'évaluation du projet concernant les « Activités habilitantes pour l'établissement des communications nationales initiales au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques à Bahreïn » (projet relatif aux communications nationales initiales de Bahreïn) indique que le projet n'a pas contribué à la poursuite de deux de ses principaux objectifs, à savoir le renforcement des capacités et la sensibilisation à l'environnement. De nombreux retards survenus dans l'exécution du projet ont entraîné des changements parmi les responsables locaux du projet, à telle enseigne que les progrès réalisés ont été très peu satisfaisants.

4. Information, éducation et réseaux de connaissances en matière d'environnement

80. L'un des trois projets de ce groupe thématique visait à encourager la participation des pays en développement à l'appui au Cinquième congrès mondial sur les aires protégées organisé par l'Alliance mondiale pour la nature (projet relatif à l'appui au cinquième Congrès mondial sur les parcs naturels). Le deuxième projet avait pour but de fournir une assistance continue au réseau d'organisations sous-régionales coordonné par le Centre régional de documentation du PNUE pour l'alerte rapide et l'évaluation en Asie et dans le Pacifique, à travers la diffusion et l'échange d'informations et de données sur l'environnement en vue d'une évaluation intégrée et globale de l'environnement. Le troisième projet était conçu pour la sensibilisation du public en vue d'une bonne compréhension des problèmes environnementaux à l'échelle mondiale, ainsi que pour la mobilisation d'un appui en faveur des thèmes et programmes opérationnels du Fonds pour l'environnement mondial concernant la diversité biologique, les changements climatiques, l'appauvrissement de la couche d'ozone et la dégradation du milieu marin dans la région de l'Amérique latine.

81. Les évaluations montrent que tous les trois projets sont intervenus dans une certaine mesure dans les activités de sensibilisation du public, de renforcement de la capacité des réseaux de connaissances sur l'environnement et de diffusion des enseignements et des meilleures pratiques. Cependant, les niveaux de réalisation des objectifs, des résultats et des activités ont varié d'un projet à l'autre, la cote « bon » étant attribuée aux deux premiers projets, contre la cote « satisfaisant » seulement pour le troisième projet. Les deux premiers projets ont fait l'objet d'une évaluation finale, alors que le troisième a été soumis à une évaluation à mi-parcours. Le grand intérêt et l'engagement notés chez les parties prenantes ont certes amélioré le rythme d'exécution des projets, mais le manque de clarté dans la conception et la brièveté de la phase préparatoire du projet et du temps de préparation des parties prenantes pour leur pleine participation ont eu un effet négatif sur les performances du projet.

82. L'évaluation du projet intitulé : « Asie et Pacifique : Réseau pour la génération, l'analyse, l'observation et l'évaluation de données et d'informations » (projet relatif aux réseaux environnementaux en Asie-Pacifique) montre que le projet a développé une base de connaissances sur l'environnement et regroupé les connaissances et les meilleures pratiques pertinentes dans cinq domaines, à savoir : l'atmosphère, l'énergie, les sols, la diversité biologique et les ressources en eau. Le projet a également permis d'établir 30 indicateurs concernant l'évaluation de l'atmosphère, des ressources en eau, des sols et de la diversité biologique. Le réseau d'évaluation concertée comprenant huit organismes intergouvernementaux sous-régionaux, quatre centres de la Base de données sur les ressources mondiales (GRID), neuf organismes coopérateurs et 10 représentants de donateurs est parvenu à renforcer les capacités des gouvernements nationaux dans la région Asie-Pacifique pour entreprendre et, dans certains cas, répéter des évaluations de l'état de l'environnement.

83. Le projet relatif à l'appui au Cinquième congrès mondial sur les parcs a effectivement permis de mettre au point un grand nombre de produits, et il est estimé qu'il a de manière efficace servi de forum mondial pour les questions intéressant les aires protégées à l'échelle du globe. Toutefois, les résultats de l'évaluation indiquent que le projet a été exécuté de manière hâtive et que les plans n'ont pas été bien conçus. La représentation des pays a été fortement biaisée, de telle sorte que 10 pays ont fourni plus de la moitié des délégués au congrès, le reste des participants (43 %) venant de 103 pays. L'un des objectifs du congrès qui consistait à mobiliser un appui en faveur des aires protégées auprès des industries qui utilisent les ressources naturelles n'a pas été atteint du fait que le congrès est demeuré essentiellement une rencontre de la communauté des professionnels des aires protégées. Peu de représentants des industries qui exploitent les ressources étaient présents et peu de progrès a été accompli quant à convaincre les industries utilisatrices de ressources naturelles de défendre et de soutenir les aires protégées, de manière à en faire une stratégie efficace de promotion de leurs propres entreprises.

5. Droit de l'environnement

84. L'un des projets évalués en 2005 a trait au renforcement des capacités des pays en développement dans le domaine du droit de l'environnement. Ce projet avait pour but d'aider les pays à inverser les tendances négatives en matière d'environnement et à atteindre les objectifs de développement durable en veillant à ce que des cadres juridiques et institutionnels efficaces soient établis et dotés des compétences techniques requises sur une base durable. De plus, le projet visait à rationaliser et harmoniser les pratiques en matière de droit de l'environnement, ainsi qu'à élaborer des réglementations en vue de l'application des principales législations. Diverses activités ont été prévues pour encourager l'élaboration et l'application d'accords multilatéraux sur l'environnement aux niveaux régional, sous-régional et national.

85. Au titre de l'évaluation à mi-parcours, le projet relatif au « Partenariat pour le développement du droit et des institutions en matière d'environnement en Afrique » (projet PADELIA) a reçu la cote « bon » pour le niveau de réalisation des objectifs, des produits et des activités. Il est constaté que le projet a facilité l'élaboration et la révision des législations, favoriser la sensibilisation aux questions relatives aux droits de l'environnement et contribué au renforcement des capacités en la matière dans les pays participants au projet. En outre, ce projet a aidé les pays à mettre en place des cadres juridiques et institutionnels pour l'application des accords multilatéraux sur l'environnement aux niveaux national, régional et sous-régional.

6. Santé humaine

86. Deux projets évalués en 2005 traitent indirectement de questions relatives à la santé humaine. Par exemple, le projet intitulé « Evaluation de la pollution et de la vulnérabilité des aquifères approvisionnant en eau des villes africaines » (projet relatif à la pollution de l'eau en milieu urbain) comporte quatre grands volets, à savoir : l'évaluation de la vulnérabilité des eaux souterraines; l'identification des points chauds et des principaux dangers pour les aquifères de zones urbaines africaines; les mesures de préservation des eaux souterraines dans les zones urbaines; et la conceptualisation hydrologique de la vulnérabilité des eaux souterraines dans les zones urbaines d'Afrique.

87. Il ressort de l'évaluation que les activités du projet ont été entièrement réalisées et que les résultats prévus ont été obtenus. Les principaux produits comprennent la tenue d'un atelier, la mise au point et l'actualisation de l'information hydrogéologique, la production de données sur la pollution, l'établissement de cartes de vulnérabilité des zones étudiées, la surveillance régulière et périodique de la qualité de l'eau et des facteurs qui la dégradent et une base de données sur la qualité de long en Afrique. Le projet a également permis d'établir des rapports de pays et des documents d'information, notamment des bulletins concernant l'alerte rapide, des cartes de vulnérabilité et des exposés scientifiques.

7. Services financiers

88. L'Initiative du PNUE dans le secteur financier a pour but de promouvoir la responsabilité environnementale dans le secteur des services financiers et la participation aux efforts engagés sur le plan mondial pour recenser et exploiter les sources de financement du développement durable. L'évaluation sur dossiers révèle que le projet a contribué à catalyser une réorientation remarquable vers une réflexion et des actions durables dans le secteur des services financiers. Les activités du projet ont favorisé l'échange d'informations et les débats publics sur les politiques, ainsi que la production de diverses publications.

B. Coût-efficacité

89. L'évaluation du rapport coût-efficacité a servi de méthode d'appréciation du niveau d'optimisation des ressources investies dans les projets du PNUE. Elle a notamment pris en compte l'efficacité et l'efficacité des ressources financières et humaines consacrées à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets pour la réalisation des résultats escomptés en vue d'atteindre les objectifs fixés. Pour l'évaluation du rapport coût-efficacité, l'accent a été mis sur l'exécution et l'achèvement des activités du projet dans les délais prescrits et dans les limites des ressources disponibles. Le rapport coût-efficacité de 12 projets a été évalué et, dans l'ensemble, la cote « très bon » a été retenue comme appréciation générale pour ce critère, les notations spécifiques étant : « excellent » pour deux projets, « très bon » pour sept projets, « bon » pour deux projets et « insatisfaisant » pour un projet.

90. Trois facteurs importants ont sous-tendu le rapport coût-efficacité des projets évalués, à savoir : i) la disponibilité et l'utilisation des experts nationaux; ii) la mobilisation effective de contributions de contrepartie et de cofinancements; et iii) l'utilisation judicieuse des experts et personnels bénévoles locaux.

1. Experts nationaux

91. Le projet relatif au renforcement des capacités dans le domaine des changements climatiques au Lesotho a bénéficié des apports effectifs des experts et spécialistes locaux, ce qui a permis d'économiser les dépenses qu'aurait nécessitées le recrutement d'experts internationaux. De la même façon, la disponibilité d'experts nationaux qualifiés dans le cadre du projet visant à catalyser les réactions de conservation a permis d'analyser plus de 6 473 espèces de flore et de faune, notamment les oiseaux, les mammifères et les amphibiens, chaque espèce étant accompagnée d'une carte indiquant son aire de répartition. Il n'aurait pas été possible de réaliser autant en engageant à grands frais un expert international.

2. Contributions de contrepartie et cofinancement

92. Le succès obtenu dans le cadre du projet relatif à la pollution de l'eau en milieu urbain est jugé remarquable si l'on considère que chaque pays participant n'a reçu que 20 000 \$ au plus au titre du projet pour le financement des activités prévues. La réussite de ce projet est due uniquement à l'appui financier octroyé par les pays partenaires pour l'exécution des tâches spécifiques à chaque pays.

93. Dans le cadre du projet DELTAmerica, des économies ont été réalisées grâce aux contributions en nature offertes par l'Organisation des Etats américains (OEA), le Gouvernement brésilien, le PNUE et d'autres partenaires et organisations associés au projet. Les organismes d'exécution ont fourni des services de facilitation, des contacts, des réseaux et du personnel. Le projet a également bénéficié des expériences techniques et administratives acquises à travers d'autres projets intéressant les eaux internationales dans les régions concernées, notamment des projets relatifs aux bassins de Sao Francisco et du San Juan.

94. De la même façon, au titre du projet relatif aux réseaux de connaissances sur l'environnement en Asie-Pacifique, une somme de 1,14 million de dollars a été mobilisée sous forme d'apports de contrepartie pour son financement de base estimée à 3,7 millions de dollars. Le projet a également permis d'obtenir un montant de 11,9 millions de dollars auprès des donateurs, grâce auquel l'organisme d'exécution, à savoir le Centre de ressources régional pour l'Asie et le Pacifique, a pu entreprendre d'autres activités dans le domaine de l'environnement.

3. Utilisation judicieuse des experts et personnels bénévoles locaux

95. L'utilisation du savoir-faire et du temps des bénévoles aux niveaux régional et sous-régional a joué un rôle important dans la mise au point des données et connaissances et la synthèse des résultats pour le projet relatif à l'Évaluation mondiale des eaux internationales. Ce processus a permis d'avoir une idée de l'état des ressources en eau sur une bonne partie de la surface du globe. La contribution du personnel bénévole au projet s'est révélée importante pour la mobilisation de contributions supplémentaires auprès des pays donateurs et des municipalités et institutions bénéficiaires.

96. Le succès du projet relatif aux stocks de carbone organique du sol a été rendu possible par l'enthousiasme des membres de l'équipe du projet qui, dans la plupart des cas, ont travaillé au-delà des limites des fonds mis à disposition pour le projet. Bien que l'un des collaborateurs

internationaux n'ait pas entièrement honoré ses obligations, l'équipe du projet a pu contourner la difficulté et veiller à ce que les résultats prévus soient réalisés.

C. Implication des parties prenantes

97. Les parties prenantes aux projets évalués ont joué quatre rôles essentiels : la participation, la consultation, la diffusion de l'information et la prise de décision. La cote « bon » et a été retenue comme appréciation générale pour le critère relatif à l'implication des parties prenantes dans le cadre des 18 projets évalués. Les notations spécifiques pour ces projets ont été faites comme suit : « excellent » pour trois projets, « très bon » pour quatre projets, « bon » pour neuf projets et « satisfaisant » pour deux projets.

1. Participation

98. La participation des parties prenantes aux projets évalués a eu lieu sous diverses formes, notamment la présence aux réunions, ateliers et séances de discussions, ainsi que l'implication dans la gestion des projets. Certains projets ont bénéficié d'une large représentation de la société civile et des organisations communautaires, alors que les pouvoirs publics et la communauté scientifique ont joué un rôle prépondérant dans d'autres projets.

99. Dans le cadre du projet relatif au bassin du Sao Francisco, le comité de bassin a été mis en place à l'issue de nombreux ateliers ayant regroupé tous les groupes représentatifs de parties prenantes. Cela a pu se faire grâce à l'engagement des autorités publiques, notamment le secrétaire d'Etat chargé de l'eau et de l'environnement, et la sensibilisation du public aux questions concernant les ressources en eau au sein du bassin. Des comités régionaux ont été créés à partir du comité du bassin couvert par le projet, comme moyen de décentralisation de la gestion de ce vaste bassin de plus de 600 000 km². La création d'un comité de sous-bassin à l'initiative de chaque Etat a précédé la mise en place du comité fédéral chargé du projet. Pour établir un lien entre la gestion des sous-bassins d'Etat et celle du bassin couvert par le projet, les parties prenantes ont lancé des sous-projets axés sur leurs bassins respectifs, alors que les secrétaires d'Etat et d'autres parties prenantes ont été associés à la gestion du bassin fédéral. La participation active des parties prenantes a donné lieu à des débats intenses, ainsi qu'à l'évaluation des impacts enregistrés dans certains bassins hydrographiques et à la détermination des questions essentielles.

100. De la même façon le projet DELTAmerica a donné lieu à l'organisation de réunions des correspondants nationaux, à l'instauration du dialogue au niveau sous-régional et à la programmation de rencontres en collaboration avec les processus de diverses conférences internationales. De tels contacts parmi les parties prenantes ont également servi de cadre de discussions et d'échanges d'expériences avec un groupe d'experts plus étendu des milieux de la gestion des ressources en eau. En outre, l'implication active des parties prenantes a assuré une participation équilibrée des membres mésoaméricains, ainsi que ceux du Brésil et du cône Sud, ce qui a contribué à préserver l'intérêt de tout l'hémisphère à l'égard du projet et à rendre les résultats véritablement représentatifs de la diversité des Amériques.

101. Il ressort de l'évaluation du projet relatif à l'Appui au Cinquième Congrès mondial sur les parcs que ce projet a effectivement permis de regrouper la plupart des principaux organismes intergouvernementaux à caractère international ou régional, toutes les grandes organisations non gouvernementales du domaine de la conservation, de nombreux techniciens des cadres supérieurs d'organismes de gestion des aires protégées et des participants représentant de 160 nationalités, y compris des fonctionnaires gouvernementaux, des représentants de peuples autochtones et nomades, des opérateurs du secteur privé, des spécialistes de conservation, des universitaires et des éducateurs. Des efforts considérables ont été déployés pour assurer la présence d'un éventail élargi de groupes de populations de par le monde, notamment, d'une part, ceux qui pourraient fournir un plus grand appui à la conservation des aires protégées et, d'autre part, ceux qui pourraient faire usage et tirer un grand avantage des aires protégées.

2. Consultations

102. Les consultations dans le cadre des projets ont consisté en une interaction formelle et informelle entre les parties prenantes à différents niveaux de différents stades d'exécution du projet. A titre d'exemple, pour ce qui est du projet relatif aux stocks de carbone organique du sol, les principales parties prenantes, les pays étudiés et les institutions internationales participantes ont été dûment associés à l'élaboration du projet. Une fois que celui-ci a été approuvé, toutes les parties ont activement participé aux réunions du comité directeur projet et

aux ateliers organisés sur une base périodique. Les parties prenantes ont aussi reçu régulièrement des informations et des visites. En outre, des chercheurs venus aussi bien des pays étudiés et les institutions internationales participantes ont maintenu des contacts permanents avec l'ensemble des intervenants.

103. Dans le cas du projet relatif à la Citoyenneté écologique mondiale, bien qu'un cadre adapté et des structures appropriées aient été mis en place pour assurer la participation des parties prenantes, le mécanisme d'implication n'a jamais été adopté. Il n'y a pas eu non plus, lors du lancement du projet, des discussions pour arrêter les modalités d'interaction, de recherche de consensus et de prise de décision entre les diverses parties prenantes, notamment les pouvoirs publics, les environnementaux, les organismes de coordination des projets, l'organisme d'exécution, les directeurs d'opérations et les membres du groupe consultatif technique. Il a été estimé que le simple fait de créer la possibilité de participer serait suffisant, malgré les différences de contexte, de vision et d'attente des diverses parties prenantes, ainsi que la méconnaissance des valeurs et des pratiques des uns et des autres. En conséquence, les divers groupes de parties prenantes ont eu des attentes différentes quant à l'entité qui trancherait en dernier ressort les questions concernant le projet, et leurs perceptions ont été polarisées au sujet de l'appropriation du projet, de l'instance de prise de décision, de « ceux qui assurent le contrôle effectif du projet » et de « ceux qui seront les ultimes bénéficiaires du projet ». En dépit des bonnes intentions affichées de part et d'autre, l'esprit de partenariat et la confiance envisagés ne se sont jamais matérialisés.

104. L'évaluation du projet relatif aux « Activités habilitantes pour l'établissement de la communication nationale initiale au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques – Bahreïn » indique qu'il n'y a pas eu une capacité suffisante à Bahreïn pour entreprendre des consultations adéquates des parties prenantes. En effet, les participants venant des services publics qui étaient membres des comités du projet ont été appelés à d'autres fonctions au cours de l'exécution du projet et n'ont pratiquement plus eu de contacts avec les autres parties prenantes. Parallèlement, la participation des organisations non gouvernementales n'a pas été prévue. Qui plus est, l'une des principales parties prenantes, à savoir l'office national de l'électricité pas été adéquatement associée à la mise en œuvre du projet, ni aux efforts de sensibilisation du public, bien que la production d'électricité ait été considérée comme l'une des principales causes des émissions.

3. Diffusion de l'information

105. La diffusion de l'information a été menée à bien dans le cadre d'un certain nombre de projets. A titre d'exemple, pour ce qui est du projet relatif à la « Mise en œuvre des plans d'action stratégiques pour le bassin binational du fleuve Bermejo » (projet relatif au bassin du Bermejo), un sensibilisation du public a été un élément caractéristique du projet depuis la formulation du programme d'action stratégique pour le Bermejo. Cette situation a été maintenue par le biais d'ateliers, de séminaires et d'exposés. Un programme d'éducation écologique a été mis en place pour la première fois en Bolivie². En outre, un excellent manuel didactique traitant du bassin hydrologique du Bermejo a été mis au point à l'intention des enseignants de l'enseignement élémentaire. Cette publication a été particulièrement importante en ce sens qu'elle permettait aux jeunes lecteurs de se familiariser avec les questions concernant la gestion des ressources en eau dans le contexte du bassin du Bermejo.

106. Dans le projet relatif au bassin du Pantanal, la diffusion de l'information est allée bien au-delà de la tenue de réunions publiques avec la participation des parties prenantes. L'office national des eaux est doté d'un système d'informations à jour sur les ressources en eau qui rehausse l'importance du bassin du haut-Paraguay et qui fournit des données très détaillées sur la nature de la région du Pantanal et l'évolution de son système hydrologique. Du côté du Brésil, le projet a joué un grand rôle en amenant les pays à accorder un intérêt accru à la région du Pantanal. Avant la mise en place du projet, les Brésiliens connaissaient très peu le Pantanal et ses caractéristiques. Cependant, depuis l'achèvement du projet, on note un accroissement du niveau de connaissance et de prise de conscience, ainsi qu'un certain degré d'appropriation, notamment aux différents échelons de l'appareil gouvernemental.

107. Dans le projet relatif à la pollution de l'eau en milieu urbain, les équipes ont lancé plusieurs actions allant de vastes campagnes médiatiques (en Ethiopie, par exemple) à des activités concrètes sur le terrain, en passant par des rencontres avec des ministres et responsables

² Au moment de l'évaluation du projet, ce programme était en cours d'approbation au Ministère de l'éducation.

d'agences de régulation (en Zambie et au Bénin, par exemple) et la révision des textes législatifs (dans tous les pays). Ces mesures ont fait suite à la dissémination des résultats des projets (par exemple, le comblement de trous de sonde contaminés à John Laing près de Lusaka, le lancement d'activité de zonage en Côte d'Ivoire et au Bénin et la fourniture d'installations d'assainissement pour 6 000 logements au Sénégal). Selon les résultats de l'évaluation, les activités de diffusion de l'information ont été efficaces sur le plan technique de manière générale, mais les enseignements ont été plus difficiles à transmettre et à appliquer au niveau du grand public et des décideurs et autres responsables administratifs ou politiques.

4. Processus de prise de décision

108. L'approche participative et les processus sous-jacents ont été les principaux atouts du projet relatif au bassin des cantonales, ce qui a donné aux parties prenantes de la région le sentiment de jouir d'un surcroît de responsabilité et d'autonomie à l'égard de la conservation des écosystèmes. Les 44 activités du projet ont été entreprises avec le concours de parties prenantes à plusieurs niveaux de la population locale. Les représentants des pouvoirs publics, du secteur privé et de la société civile se sont réunis pour tenir des discussions afin de présenter leurs propres points de vue dans le processus de prise de décision. De plus, les organisations non gouvernementales et les entreprises du secteur privé de la région étaient tout à fait disposées à appliquer et à améliorer les recommandations concernant le Plan de conservation du bassin du haut-Paraguay, ainsi qu'à participer à toute action ou initiative favorable à la préservation des ressources naturelles de la région du Pantanal.

D. Appropriation par les pays

109. Le niveau d'appropriation par un pays indique à quel point le projet a pu s'intégrer aux plans de développement et au programme de gestion environnementale du pays, et dans quelle mesure le pays est déterminé à pérenniser les acquis du projet, par exemple en inscrivant au budget national des crédits pour financer des activités dans le domaine considéré. Onze projets ont été évalués par rapport au critère relatif à l'appropriation nationale, et la cote « bon » a été retenue comme appréciation générale, les notations spécifiques étant « excellent » pour un projet, « très bon » pour un projet, « bon » pour cinq projets et « satisfaisant » pour deux projets. Quelques exemples de prise en charge locale des projets sont décrits ci-dessous.

110. L'évaluation du projet relatif aux stocks de carbone organique du sol révèle que le niveau d'appropriation sur le plan national a été très bon. Dans tous les pays, la prise en charge locale a été optimisée à travers le renforcement de la coopération entre les organismes coopérateurs internationaux et les institutions nationales. Ces dernières ont fourni des ressources supplémentaires pour garantir la réalisation des résultats des projets. Tous les pays associés au projet ont exprimé leur volonté de promouvoir, d'utiliser et de maintenir le système de modélisation des stocks de carbone organique du sol mis au point à travers le projet.

111. L'appropriation nationale n'a pas atteint le niveau escompté dans le projet visant à catalyser l'action de conservation. Cela était dû en partie au manque d'adhésion et d'esprit d'appropriation de la part des institutions nationales, régionales et internationales et les organisations non gouvernementales locales. Ce projet n'a pas donné de bons résultats en termes d'orientation des politiques nationales. Les autorités nationales concernées ne semblent pas avoir été convaincues du fait que ce projet pourrait fournir des informations fiables et pertinentes pour le renforcement des politiques nationales de l'environnement. Cependant, le degré d'appropriation s'est révélé très élevé parmi les institutions et les organismes représentés au sein du comité directeur du projet.

112. Dans le projet relatif au renforcement des capacités dans le domaine des changements climatiques au Lesotho, le niveau de participation locale est demeuré très faible malgré l'implication active des organismes publics, des experts locaux et d'autres acteurs à partir de la conception jusqu'à la phase de mise en œuvre du projet. Par ailleurs, l'évaluation n'a révélé aucune indication tendant à montrer que les travaux entrepris en vue de l'établissement de la communication nationale initiale ont été incorporés de quelque manière que ce soit dans le processus de planification nationale.

E. Approche de la mise en œuvre

113. Une bonne approche de la mise en œuvre se traduit par la capacité de l'équipe du projet, d'abord à s'adapter à l'évolution des circonstances, ensuite à prendre en compte les

enseignements tirés de la mise en œuvre du projet et enfin à gérer et à maintenir efficacement des partenariats avec les institutions compétentes et les parties prenantes. Les résultats de l'évaluation indiquent que la mise en œuvre des projets a été renforcée par une vision claire et un engagement ferme de la part des dirigeants et des équipes de gestion des projets, une répartition judicieuse des responsabilités parmi les partenaires aux projets, la stabilité de l'effectif du personnel, la souplesse et l'adaptabilité à l'évolution des circonstances, l'efficacité des dispositions institutionnelles et en particulier le choix de partenaires idoines, l'importance et la volonté de bâtir de bons partenariats, la prise en compte des enseignements tirés d'expériences antérieures ou analogues, la clarté du plan de travail et des dispositions budgétaires y afférentes, ainsi que l'adoption d'hypothèses réalistes et réalisables dans la conception du projet.

114. La cote « bon » a été retenue comme appréciation générale pour le critère relatif à l'approche de la mise en œuvre, sur la base des données disponibles pour les 12 projets évalués dans ce domaine en 2005. Les notations spécifiques ont été faites comme suit : « excellent » pour un projet, « très bon » pour quatre projets, « bon » pour trois projets, « satisfaisant » pour deux projets et « insatisfaisant » pour deux autres projets.

1. Institutions de tutelle du projet

115. Dans le projet relatif au bassin du Pantanal, le cadre établi par le FEM et l'OEA, y compris les équipes de coordination technique et de sous-projet, s'est révélé adaptable aux changements politiques du fait que les équipes ont été constituées sur la base de critères éminemment techniques. Grâce à une collaboration étroite, le projet a fourni au grand projet de la région du Pantanal financé par la Banque interaméricaine de développement une masse d'informations et de connaissances très utiles. Le projet a également généré un certain enthousiasme au sein de l'équipe gouvernementale de l'Etat fédéré qui s'est montrée tout à fait engagée en faveur de l'adoption d'une loi sur la gestion des ressources en eau, et qui a même augmenté son appui en vue d'une mise en œuvre accélérée certains moyens d'action prévus par cette loi. L'exécution du projet a été retardée de six mois du fait du transfert de la tutelle du projet qui est passée du Secrétariat des ressources en eau relevant du Ministère de l'environnement à l'office national des eaux nouvellement créé. Toutefois, ce retard a été compensé par les avantages découlant de l'autonomie de l'office vis-à-vis du gouvernement fédéral. Cela a permis d'établir une base pour la définition des opérations à long terme, et de maintenir ainsi une infrastructure stable et polyvalente gérée par une équipe permanente constituée des cadres les plus compétents du pays dans ce domaine.

2. Mécanismes de coordination et de partenariat

116. De manière générale, le projet DELTAmerica a bénéficié d'arrangements institutionnels efficaces conclus entre le PNUE, l'OEA et le Gouvernement brésilien sur la base d'un mécanisme institutionnel solidement établi. Cela a facilité l'interaction entre l'OEA et le Secrétariat aux ressources en eau du Brésil, par l'intermédiaire de leurs bureaux de Buenos Aires et de Brasilia et des interactions avec d'autres projets du FEM relatifs aux eaux internationales qui sont implantés à Brasilia. Cependant, deux facteurs ont entravé en quelque sorte la mise en œuvre du projet. D'une part, il a manqué dans le document du projet des indications précises concernant les dispositions administratives, en particulier la répartition des tâches et les délégations d'autorité, qui aurait pu simplifier la coordination des activités du projet et réduire les possibilités de confusion entre le bureau de l'organisme d'exécution et le coordonnateur technique. D'autre part, l'organisation des activités essentielles du projet a fait l'objet de fréquents rééchelonnements à brève échéance, ce qui a créé des difficultés pour les correspondants nationaux et d'autres acteurs clés qui avaient besoin d'une notification préalable pour garantir leur participation.

117. L'approche de la mise en œuvre dirigée par le pays est considérée comme un élément positif du projet PADELIA. Ce projet a pu créer des partenariats stratégiques et efficaces entre les membres des équipes de pays. Cependant, il ressort de l'évaluation du projet qu'il y a eu un manque de clarté au sujet du rôle des organismes de coordination et de coopération. Les bureaux de coordination du PNUD sont chargés d'assurer la liaison avec les correspondants nationaux pour la mise en œuvre des activités du projet, mais ils ne disposent pas d'assez de temps pour suivre de près ces activités. Il y a eu également un manque de clarté dans les dispositions du mémorandum le rôle et la place de l'organisme coopérateur. A titre d'exemple, les rôles et responsabilités spécifiques d'un organisme coopérateur en termes de coordination, de planification, de mise en œuvre et l'établissement de rapports sur les activités n'ont pas été définis. Il s'est posé la question de savoir si le rôle d'un organisme coopérateur consistait à contrôler l'emploi des fonds ou bien s'il se limitait à la transmission des fonds. Il a fallu

déterminer aussi si les décisions des équipes locales avaient besoin d'être validées par l'organisme coopérateur. Par conséquent, l'intention d'amener le PNUE et le PNUD à collaborer plus étroitement dans le cadre du projet n'a pas abouti à des résultats satisfaisants.

118. Les mécanismes de mise en œuvre du projet relatif à la végétation locale ont nécessité une saine collaboration entre tous les organismes coopérateurs. Bien que le PNUE, le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (BSAP) aient œuvré ensemble dans d'assez bonnes conditions, aucun d'entre eux n'a eu de bonnes relations de collaboration avec l'Université d'Oslo, ce qui n'a pas permis d'exécuter les volets concernant la recherche. Le rôle du Groupe de la coordination régionale n'a pas été efficace, du fait que celui-ci n'a pas n'a pas fourni les avis prévus et qu'il ne jouissait d'aucun pouvoir de décision. En revanche, le Groupe a passé beaucoup de temps à tenter d'assurer la coordination avec l'Université, mais sans grand succès.

3. Gestion adaptative

119. L'approche de la mise en œuvre du projet relatif à la pollution de l'eau en milieu urbain est jugée assez bonne. Cette approche est clairement structurée et définie de façon logique. Les enseignements tirés de précédents projets ont été dûment pris en compte dans le document du projet et la fixation des résultats escomptés. Le système de gestion a été bien adapté aux exigences changeantes du projet.

120. Dans le cadre du projet relatif à l'Appui au Cinquième congrès mondial sur les parcs, les arrangements institutionnels conclus entre le FEM, le PNUE et l'UICN se sont révélés efficaces et une communication régulière et bien conçue a été maintenue entre les responsables compétents du PNUE et de l'UICN. Néanmoins, bien que le projet ait été conçu par le PNUE et l'UICN pour bénéficier d'un financement du FEM, les dispositions nécessaires ont été prises peu de temps seulement avant la tenue du Cinquième congrès mondial sur les parcs, et les résultats de l'évaluation ne comportent aucune indication concernant la gestion adaptative du projet par le PNUE ou l'UICN, hormis une prorogation de délais de quatre mois pour permettre l'achèvement des travaux.

4. Dynamique des ressources humaines

121. Malgré l'existence d'un mécanisme de mise en œuvre jugé viable, le projet relatif à l'Évaluation mondiale des internationales s'est heurté initialement à une série de difficultés dues à l'emplacement de divers partenaires au projet. Cette situation a eu un effet négatif sur le déroulement du projet. L'équipe d'appui au projet de l'organisme d'exécution, à savoir le PNUE, était basée au siège de cette organisation à Nairobi et l'équipe de gestion du projet se trouvait à Kalmar (Suède), les équipes régionales du projet étant dispersées à travers le monde. Le décalage horaire, la diversité linguistique et les différences culturelles n'ont fait qu'accroître les difficultés. En outre, les fréquents renouvellements des directeurs du projet tout au long de la mise en œuvre du projet n'ont guère favorisé le développement de relations de collaboration solides et harmonieuses entre les groupes de personnes intervenant dans le cadre du projet.

5. Structure de gestion

122. L'évaluation du projet relatif à la Citoyenneté écologique mondiale révèle que la conception des stratégies et des cadres logiques s'est déroulée sous forme de processus cloisonnés ne pouvant pas faciliter l'interaction entre les réseaux environnementaux ou les pays. À titre d'exemple, l'intérêt manifesté par l'Association mexicaine des municipalités (AMARC) et le Conseil des églises d'Amérique latine (CLAI) pour la coordination des activités de formation et de communication avec les municipalités pilotes ne s'est pas manifesté dans la conception de leurs plans respectifs. Le projet n'a pas non plus mis à contribution les initiatives du PNUE telles que Tierramérica et autres qui offrent des possibilités de radiodiffusion et d'accès à des bibliothèques virtuelles et à des festivals du film sur l'environnement, comme moyen de promotion des campagnes d'information et des activités de dissémination. Qui plus est, des possibilités de coopération qui se sont offertes n'ont pas été mises à profit du fait des retards et des problèmes administratifs survenus à tous les stades du cycle du projet. Ainsi, l'intérêt exprimé initialement par les gouvernements allemand et néerlandais s'est estompé avec le report de l'approbation du projet. L'Université de Cordoue (Espagne) a retenu à son niveau des contributions en espèces et en nature représentant au total 380 000 \$, qui auraient été disponibles dès les premières phases du projet. Les contributions financières de contrepartie approuvées par

le gouvernement équatorien ont été réduites pratiquement de moitié du fait des retards accusés dans le projet, et le reliquat a été réaffecté à d'autres projets.

6. Retards dans la mise en œuvre

123. Le projet relatif à l'application de la CCNUCC à Bahreïn a été retardé est entraver par de nombreux facteurs, notamment par la triste disparition des experts du projet, les lacunes des institutions de nationales chargées de l'environnement et les difficultés d'obtention de données et informations. Tout cela avait entraîné des retards considérables dans la mise en œuvre du projet et des interruptions dans l'exécution des activités prévues. Les problèmes rencontrés étaient accentués par les difficultés d'ordre politique survenues à Bahreïn et dans la région du golfe Persique, en raison de la guerre en Irak et d'autres préoccupations en matière de sécurité. Ces événements avaient affaibli les capacités de l'Université du Golfe et provoqué l'étirement de l'exécution du projet sur une période de huit ans au lieu de deux.

7. Approche participative et souplesse

124. Dès le départ, le projet visant à catalyser l'action de conservation était basé sur une approche participative et encourager l'instauration d'un dialogue franc. Cela a été jugé nécessaire pour prendre en compte les exigences des nombreux pays et organisations associés au projet, ce qui a nécessité une certaine souplesse pour l'adaptation au contexte spécifique de chacune des éco-régions. Même si les partenaires au projet ne bénéficiaient pas d'un égal accès à l'information, aux connaissances et à la technologie, l'approche participative du projet et le dialogue permanent qui en découlait s'étaient traduits par un très bon niveau d'implication et de performance de la part des partenaires. Il en a été conclu que l'approche de la mise en œuvre, notamment la faisabilité des activités prévues, la souplesse du plan, la capacité de l'équipe technique à s'adapter aux conditions locales et le plan de restructuration des activités, était d'un niveau jugé excellent.

8. Gestion des risques

125. Le projet relatif aux stocks de carbone du sol a bénéficié d'une organisation presque parfaite. L'équipe d'experts étrangers chargée du projet a reconnu dès le départ qu'en dépit de l'existence de connaissances scientifiques de bonne voire d'excellente qualité pour soutenir la collecte des données nécessaires, il y avait un manque de compétences de haut niveau pour le réseautage informatique, les systèmes d'information géographique et les bases de données nécessaires à la mise en œuvre du projet et à la réalisation des objectifs dans les délais fixés. La mise au point d'une stratégie de gestion intégrée des risques par l'équipe du projet a réduit la nécessité de faire appel à des experts pour installer le système, effectuer les opérations de mise en mémoire des données, appliquer les modèles et en interpréter les résultats. A titre d'exemple, la disponibilité de données appropriées pour l'évaluation du modèle a présenté de sérieux risques; cependant, la procédure de validation variait considérablement dans les divers pays étudiés, les difficultés d'accès aux données étant résolues au niveau de chaque pays. Dans le même sens, pour améliorer l'utilisation continue des systèmes de modélisation des stocks de carbone organique du sol, les organismes chefs de file choisis pour les études de cas faisaient déjà partie des services publics nationaux ou avaient de solides liens avec ceux-ci, et des représentants de haut niveau ont été invités à prendre part aux ateliers. Pour limiter le risque que le nouveau système de modélisation ne soit pas adopté par les utilisateurs finals (par exemple les organismes nationaux de planification et le FEM pour la sélection des projets) l'équipe du projet a élaboré des scénarios considérés comme les plus réalistes, en s'appuyant sur les tendances observées dans l'utilisation du sol.

F. Planification et gestion financières

126. La planification et la gestion financières des projets évalués ont porté sur la mobilisation des ressources intérieures et extérieures et le cofinancement, l'établissement du budget, les questions relatives aux déclassements de fonds, le contrôle financier et la transparence de la gestion financière. Au total 17 projets ont été évalués sur la base de ce critère. La cote « très bon » a été retenue comme appréciation générale, les notations spécifiques étant : « excellent » pour trois projets, « très bon » pour 10 projets et « bon » pour quatre projets.

1. Contributions de contrepartie et mobilisation de ressources

127. Dans le projet relatif au bassin du Sao Francisco, la contribution de contrepartie a été réduite de 38 % du fait de contraintes budgétaires, ce qui a entraîné une réduction du nombre

d'études pilotes réalisées. Il ressort cependant de l'évaluation que cette situation n'a pas eu une incidence notable sur les conclusions finales et l'élaboration du programme d'action stratégique. Cela a pu se faire grâce au soutien apporté par les parties prenantes. La plupart des institutions participantes ont fourni du personnel qualifié à des coûts fortement subventionnés et les organismes de cofinancement ont mis à disposition du matériel et des infrastructures. La valeur monétaire de ces contributions a dépassé les contributions de contrepartie attendues d'environ 1 million de dollars.

128. Dans le cas du projet relatif à la Citoyenneté écologique mondiale, il y a eu également une réduction sensible des fonds disponibles, le montant obtenu ayant été finalement bien en deçà du niveau convenu dans les mémorandums d'accord pertinents. Le Conseil des églises d'Amérique latine a reçu seulement 52 500 \$ sur le montant de 90 000 \$ approuvé au titre du premier mémorandum d'accord; la Commission de l'UICN pour l'éducation et la communication a elle aussi signalé un déficit dans les paiements reçus. Le correspondant national du gouvernement équatorien a indiqué que le montant initial de 83 400 \$ prévus dans le premier mémorandum d'accord a par la suite été réduit à la somme de 52 000 \$, dont la moitié seulement a finalement été reçue après un retard considérable. Des malentendus et un certain manque de clarté au sujet des fonds destinés aux projets ont contribué à laisser l'impression qu'il y avait un manque de transparence dans la gestion financière des projets.

2. Gestion des fonds

129. Le projet relatif au bassin du Sao Francisco a été réalisé dans les limites du budget prévu. L'examen de l'ensemble des dépenses au titre du projet a montré que la cellule de gestion technique était de dimension réduite et que ses dépenses étaient relativement faibles par rapport au coût total des sous-projets entrepris. Les activités du projet relatif au bassin du San Juan ont également été exécutées dans les limites du budget prévu. Cependant les dépenses afférentes aux divers volets d'activité ont varié sensiblement par rapport aux montants inscrits au budget, du fait des difficultés de prévision des besoins effectifs. De la même façon le projet PADELIA a bénéficié d'une gestion financière rationnelle. Les contrôles financiers prévus dans le mémorandum d'accord ont été judicieusement appliqués et les rapports y relatifs dûment établis. Le projet avait pu aussi identifier des organismes de cofinancement sur le plan national. Il en a été de même du projet relatif au bassin du Pantanal, qui était doté d'un excellent système de planification et de gestion financières. Ainsi, le coordonnateur national n'a pas eu à transférer des fonds d'un sous-projet à un autre.

130. Pour ce qui est du projet relatif au bassin de Sao Francisco, il y a eu des retards dans les transferts de fonds au projet durant la phase de transition, lorsque le centre de coordination du projet a été transféré du Ministère des ressources en eau à l'office national des eaux. Au fur et à mesure de la maîtrise des procédures d'établissement de rapports au niveau des sous-projets, l'approbation des paiements pouvait se faire dans des délais de plus en plus brefs. Le projet visant à catalyser l'action de conservation s'est heurté lui aussi à des problèmes de transferts de fonds au départ, la cellule technique régionale du TNC a pu transférer des fonds à partir d'autres sources de sorte que les activités prévues au titre du projet puissent se dérouler selon le calendrier fixé.

3. Administration et décaissement de fonds

131. Des retards dans l'approbation et le décaissement des fonds et des erreurs d'ordre administratif ont eu une incidence négative sur le déroulement du projet relatif à la Citoyenneté écologique mondiale. A titre d'exemple, le premier mémorandum d'accord conclu entre l'organisme d'exécution, les réseaux environnementaux et les gouvernements a été rejeté à la fois par la Division du PNUE chargée de la coordination du Fonds pour l'environnement mondial (DGEF) et par l'ONUN du fait que les affectations de fonds prévus au titre du mémorandum portaient sur des montants supérieurs à 100 000 \$ E.-U., ce chiffre étant la limite fixée pour de tels instruments au niveau du PNUE. Pour cette raison, le mémorandum d'accord a dû être renégocié avec les réseaux environnementaux et il a fallu attendre sept mois pour qu'il soit approuvé, ce qui a entraîné des retards dans le décaissement des fonds. Ce n'est qu'en 2005 que la deuxième tranche des paiements a été reçue au Secrétariat à l'environnement et aux ressources naturelles (SEMARNAT) à Mexico. L'UICN a ainsi subi un décalage de 14 mois entre le premier versement et le deuxième alors que les décaissements étaient censés avoir lieu sur une base trimestrielle; des retards de cette nature ont été signalés par d'autres réseaux. La première série de décaissements au titre du deuxième mémorandum d'accord était prévue en octobre 2004, mais elle n'a été effectuée que six mois plus tard.

G. Reproductibilité

132. Par reproductibilité, on entend la possibilité de reproduire ou d'élargir les expériences, les procédés et les enseignements acquis dans le cadre de projets, pour l'élaboration et la mise en œuvre d'autres projets semblables, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des zones où des pays abritent les projets. La cote « bon » a été attribuée de manière générale aux 12 projets évalués sur la base de ce critère, les appréciations spécifiques étant : « excellent » pour un projet, « très bon » pour quatre projets, « bon » pour trois projets, « satisfaisant » pour deux projets et « insatisfaisant » pour deux autres projets.

133. Le projet PADELIA s'est révélé être transposable dans d'autres pays africains et dans d'autres régions en développement ou développées ou se faisait sentir la nécessité d'élaborer et de réviser le droit de l'environnement ou de surmonter des difficultés liées à sa mise en œuvre. L'approche suivie pour le projet était d'un bon rapport coût-efficacité du fait de l'utilisation d'experts nationaux, ce qui a contribué à renforcer la direction nationale du processus et à créer des capacités endogènes dans le domaine du droit de l'environnement, aussi bien sur le plan individuel qu'au niveau des institutions.

134. La brève période d'exécution et les ressources limitées du projet DELTAMERICA n'ont pas pu fournir un appui suffisant pour la transposition des activités du projet dans d'autres pays d'Amérique latine. Il existe cependant une possibilité limitée de recenser, de systématiser et de mettre au point des mécanismes, ainsi que de partager efficacement divers enseignements, des pratiques et des expériences. De son côté, le projet du bassin du Pantanal montre que la vaste base de connaissances disponible, notamment sur les risques associés à l'appauvrissement de la diversité biologique causé par des activités économiques non contrôlées, pourrait être utilisée dans le cadre d'autres grands écosystèmes de terres inondées tels que le bassin du haut Paraguay. De la même façon, l'évaluation du projet concernant le Bermejo montre que la plupart des volets du projet peuvent être transposés le long de la cordillère des Andes où il se pose des problèmes semblables en matière de gestion des ressources en eau et des dépôts de sédiments. L'élément éducatif du projet du bassin du Bermejo est considéré comme un exemple à suivre pour la sensibilisation des communautés et leur implication dans la gestion des bassins hydrographiques dans tous les pays d'Amérique latine.

135. Le degré de reproductibilité a été très élevé dans le projet relatif aux stocks de carbone organique du sol en raison de son importance pour l'établissement des inventaires de gaz à effet de serre et l'élaboration de stratégies de gestion des sols en vue du développement durable. Certains produits du projet, notamment le système de modélisation, ont déjà été mis en application dans le cadre de plusieurs initiatives telles que le projet relatif à l'évaluation de la dégradation des sols dans les zones arides, qui intéresse six pays (Afrique du Sud, Argentine, Chine, Cuba, Sénégal et Tunisie), le projet concernant la Productivité agricole et l'aménagement durable des terres au Kenya, le projet conjoint de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) et de l'Expérience à grande échelle sur la biosphère et l'atmosphère dans le bassin de l'Amazonie (LBA) concernant les « Echanges de dioxyde de carbone et d'oxyde nitrique entre la terre et l'atmosphère associés à l'augmentation de la production agricole en Amazonie brésilienne », ainsi que le projet QUEST (quantification et compréhension du système Terre) au Royaume-Uni.

H. Suivi et évaluation

136. Le suivi a pour but de déterminer si les éléments d'entrée, les calendriers d'exécution et les autres activités et résultats requis sont conformes au plan de travail et au budget, de sorte que des mesures correctives, puissent être prises en temps opportun, le cas échéant. L'évaluation est un processus circonscrit dans le temps et visant à mesurer de manière systématique et objective la pertinence, la progression et le succès de projets en cours ou déjà achevés. La mise au point des principaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de performance et le recueil de données et informations de base font partie intégrante du suivi et de l'évaluation.

137. Les évaluations ont montré que l'existence d'un plan de suivi et d'évaluation bien conçu et comportant des procédures et des indicateurs de performance clairement définis ainsi qu'une répartition judicieuse des tâches contribuait dans une large mesure à renforcer l'efficacité et l'efficience des projets. Mais il y avait aussi d'autres facteurs importants tels que la ferme volonté de se conformer à un plan de suivi et d'évaluation, l'établissement de rapports et de documents d'excellente qualité en temps voulu et l'intégration des enseignements tirés du suivi et

de l'évaluation à la mise en œuvre des projets. La cote « bon » a été retenue comme appréciation générale pour les 17 projets évalués en 2005, les notations spécifiques étant : « excellent » pour deux projets, « très bon » pour six projets, « bon » pour quatre projets, « satisfaisant » pour trois projets et « insatisfaisant » pour deux projets.

1. Plan et outils de suivi et d'évaluation

138. Dans le cadre du projet relatif à la biodiversité souterraine, bien que les outils de suivi et d'évaluation n'aient été adoptés qu'après le démarrage des travaux, le bureau de coordination du projet en a fait bon usage à travers l'établissement des rapports annuels. De plus, les équipes de pays ont commencé à les utiliser pour évaluer les progrès accomplis et les résultats obtenus. Le suivi, l'établissement des rapports d'étape et la planification de l'évaluation de se sont bien déroulés, y compris l'adoption d'indicateurs d'évaluation de déterminer l'efficacité de la gestion du projet. Il y a eu en outre une définition claire des principaux indicateurs de performance, des responsabilités en matière de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation, ainsi que des plans de travail et des budgets.

2. Engagement vis-à-vis de la coordination, de la gestion et du suivi des projets

139. L'esprit d'engagement du personnel du projet relatif aux stocks de carbone organique du sol a joué un rôle déterminant dans le suivi et l'évaluation des activités. Le coordonnateur international du projet a pris d'excellentes dispositions pour la gestion logistique et technique, le suivi et la coordination générale. Ce mécanisme d'appui a aidé l'équipe du projet à établir un supplément détaillé pour compléter le rapport technique requis, ce qui a grandement facilité l'évaluation finale du projet.

140. Pour le projet visant à catalyser l'action de conservation, l'évaluation relève également l'efficacité du suivi des activités. Le comité de supervision était pratiquement doté d'un mécanisme de suivi automatique du fait de l'approche participative adoptée dans la conception du projet. A la demande du PNUE, l'équipe de coordination a dû présenter des rapports trimestriels sur l'exécution du projet. Les recommandations et les modifications proposées dans les rapports ont été adoptées. Cependant, il y a eu des préoccupations au sujet du temps mis pour donner suite aux rapports.

141. Bien que les enquêtes de base et les outils d'autoévaluation aient fait partie des éléments innovants du projet relatif à la Citoyenneté écologique mondiale, ils ont été négligés et n'ont été pris en compte que très tardivement, ce qui en a réduit l'utilité.

142. Quelques activités de suivi et évaluation ont été prévues dans le cadre du projet relatif au renforcement des capacités dans le domaine des changements climatiques au Lesotho. De ce fait, les rapports d'étape n'ont pas fourni les informations de base requises pour évaluer l'état d'avancement du projet. En principe, le suivi continu de l'exécution du projet incombait au PNUE et au LMS (services météorologiques du Lesotho). Le LMS était chargé d'établir et de présenter au PNUE des rapports trimestriels sur l'évolution des activités et des dépenses, ainsi que les rapports finals. Cependant, il n'y a pas eu de rapports d'activité pour la période de juillet 2002 à août 2004 et ceux qui ont été soumis étaient de piètre qualité, ce qui n'a guère facilité la comparaison entre les activités exécutées et le plan de travail.

3. Qualité des rapports

143. Le secrétariat du projet concernant l'Appui au cinquième Congrès mondial sur les parcs a fourni des rapports descriptifs détaillés sur les activités exécutées et les résultats obtenus durant la période de mise en œuvre du projet. Il n'est cependant pas clairement établi que ces rapports ont permis au PNUE de donner une suite concrète au secrétariat du Congrès et de renforcer l'exécution du projet. Les rapports ne comportent pas non plus d'indications précises quant à savoir si le congrès proprement dit et ses multiples activités subsidiaires ont été préparés et réalisés avec une efficacité optimale.

I. Incidence

144. L'incidence des projets est mesurée par rapport à leur influence sur les politiques et stratégies des pouvoirs publics et les activités des parties prenantes. Dans le cas de plusieurs projets, la période de mise en œuvre a été trop brève pour permettre de déterminer l'impact à long terme sur l'environnement. La présente section est consacrée à l'analyse de l'incidence escomptée des projets, étant entendu que les projets pourraient avoir d'autres impacts indirects

ou imprévus. L'absence de données de base a été un problème persistant pour la plupart des projets.

145. L'incidence a été mentionnée sous diverses formes dans 14 des 20 projets évalués. La cote « bon » a été retenue comme appréciation générale, les notations spécifiques étant « excellent » pour trois projets, « très bon » pour trois projets, « bon » pour quatre projets, « satisfaisant » pour deux projets et « insatisfaisant » pour deux projets.

1. Impact scientifique et technique

146. Le projet relatif à la pollution de l'eau en milieu urbain a eu un impact scientifique dans chacun des pays associés au projet. L'effet conjugué du renforcement des capacités des différentes équipes opérationnelles, d'un surcroît de publicité et du transfert de connaissances scientifiques ou techniques a engendré un impact stratégique plus durable. L'incidence au niveau national a été plus perceptible dans les pays ayant participé dès la phase initiale du projet que dans les nouveaux pays participants. Au moment de l'évaluation, l'incidence du projet avait une portée essentiellement locale, mais certains indices tendaient à montrer qu'il y avait un certain impact aux niveaux national et régional dans plusieurs pays.

147. L'une des contributions importantes du projet relatif aux stocks de carbone organique du sol a été la possibilité donnée aux institutions concernées au Brésil, en Inde, en Jordanie et au Kenya de développer de solides capacités pour l'utilisation d'interfaces modélisées du Système d'information géographique et l'évaluation des stocks de carbone organique présents dans le sol. Les résultats ainsi obtenus ont valu à ces institutions une place tout à fait exceptionnelle sur le plan mondial, car elles avaient conjointement mis au point le seul système d'application générale permettant de faire, à partir de processus, des estimations de l'évolution des stocks de carbone organique du sol à l'aide de données recueillies dans des pays en développement. Le projet a également fourni d'importants éléments d'entrée pour l'élaboration des méthodes du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) destinée à mesurer les émissions de carbone provenant du sol. Des données tirées d'expériences à long terme et de séquences chronologiques recueillies auprès des experts travaillant dans les projets ont été intégrées dans les ensembles de données mondiaux utilisés pour réviser les facteurs de l'évolution des stocks du sol dans la méthode (par défaut) de niveau 1 du GIEC³. En outre, les ensembles de données mondiaux ont été intégrés aux inventaires de gaz à effet de serre basés sur le Guide 2003 du GIEC sur les bonnes pratiques pour l'utilisation des terres, le changement d'affectation des terres et la forêt, et un processus était en cours pour leur incorporation dans le Guide 2006 du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre – Volume 4 : Agriculture, foresterie et autres utilisations des terres.

2. Collectivités et organismes nationaux

148. Le projet DELTAMERICA a eu une incidence notable au sein des communautés proches de ses activités. Cet impact devrait s'accroître au fur et à mesure de la distribution et de l'utilisation des produits du projet. L'influence de ce projet au sein de la région s'est clairement manifestée à travers les initiatives promues récemment par le Brésil, à l'aide des produits DELTAMERICA, pour l'adoption de stratégies communes en matière de gestion des ressources en eau en Amérique latine et aux Caraïbes, ainsi que les discussions ultérieures engagées à ce sujet au niveau des instances politiques les plus élevées.

149. Pour ce qui est du projet relatif à la protection de la végétation locale, l'incidence potentielle du projet sur la conservation de la biodiversité et de la réhabilitation des terres de parcours a été jugée très faible au moment de l'évaluation. Le seul impact pouvant produire isolément les meilleurs résultats a été l'effet du pâturage différé à Kaitese (zone du Turkana) dans le nord-ouest du Kenya. La poursuite de cette intervention pendant deux ou trois années encore aurait eu un impact spectaculaire sur la réhabilitation de la zone.

³ La méthode de niveau 1 permet aux pays ayant des ressources limitées d'utiliser des facteurs par défaut fournis par le GIEC pour estimer les émissions. La méthode de niveau 2 requiert au moins quelques données spécifiques aux pays, qui pourraient être obtenues par le biais de publications ou d'expériences locales. Pour la méthode de niveau 3, tous les paramètres doivent être spécifiques aux pays et plus précises que les valeurs par défaut, et comprendre éventuellement des modèles de simulation calibrés et validés sur le plan local.

3. Sensibilisation

150. Le projet visant à catalyser l'action de conservation a contribué à la sensibilisation dans ce domaine aux niveaux local, régional et national. Les institutions locales ont été renforcées et une immense base de données sur la biodiversité a été mise en place pour faciliter l'élaboration des politiques de conservation. A travers différents processus participatifs, le projet a permis d'améliorer et de renforcer la capacité des centres de données sur la conservation en tant qu'outils de conservation de la diversité biologique, qui pourraient être utilisés par les décideurs pour mettre au point d'autres options en matière de conservation et de gestion dans les zones sensibles. Pour ce qui est du transfert de connaissances, l'équipe du projet et les spécialistes associés ont formé plus de 60 cadres dans plusieurs volets d'activité, notamment le système d'information géographique, la télédétection, le Système de positionnement global et la biologie de la conservation (planification éco-régionale, planification de la conservation des sites et analyse de carence). Les cadres en question étaient des membres du personnel des organismes d'exécution des six pays participants et de leurs partenaires, y compris les parties prenantes locales et les représentants des pouvoirs publics.

4. Partenariat international

151. Il ressort de l'évaluation du projet relatif au bassin du San Juan que ce projet a eu des résultats et des impacts concrets, aussi bien dans le volet concernant l'information que dans le cadre des projets dits de démonstration, qui ont mis en relief la possibilité pour les deux pays d'œuvrer ensemble à la réalisation d'objectifs communs. Cela s'applique surtout à la communauté scientifique, qui est représentée par plusieurs institutions dans les deux pays. Le projet a également bénéficié d'autres expériences antérieures ou en cours dans le même domaine, telles que le projet de Couloir biologique mésoaméricain, le programme relatif aux marais et aux incendies et le système national d'aires de conservation (SINAC). Les deux pays se sont dits favorables à la signature d'accords bilatéraux et à l'intégration des résultats du projet dans leurs politiques nationales.

J. Durabilité

152. La durabilité est une indication de la mesure dans laquelle les avantages peuvent persister, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du domaine d'activité considéré, dans le cadre d'un projet ou d'un programme après la cessation de l'assistance du PNUE ou de toute autre source extérieure en termes d'appui technique, institutionnel ou financier. Dix-sept évaluations de projet comportaient un critère relatif à la durabilité, et la cote « bon » a été retenue comme appréciation générale. De manière spécifique, les cotes ont été attribuées comme suit : « très bon » pour sept projets, « bon » pour six projets, « satisfaisant » pour trois projets et « insatisfaisant » pour un projet. La durabilité a été déterminée en fonction de facteurs tels que la présence d'un environnement habilitant, la capacité institutionnelle et la viabilité financière des projets.

1. Environnement habilitant

153. Les résultats des évaluations ont démontré l'importance d'un cadre habilitant et favorable pour la durabilité financière des projets. La mise en place d'un tel cadre requiert des engagements fermes de la part des pays bénéficiaires, ainsi que la volonté de poursuivre les activités pertinentes des projets au-delà de la fin de l'assistance du PNUE.

154. Dans le cas du projet du bassin du Sao Francisco, on a noté un réel engagement de la part des organismes publics au niveau de la fédération et des Etats fédérés, ainsi que des universités, des instituts de recherche, de quelques entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Cet engagement était dû à l'implication et à la participation active de hautes personnalités et de secrétaires d'Etat au sein des comités de bassin.

155. Pour ce qui est du projet DELTAMERICA, il y a eu un engagement de haut niveau de la part du Brésil, de l'Argentine, du Costa Rica et du Pérou quant à contribuer à l'exploitation des nœuds régionaux à la cessation des activités du projet. Le projet a fourni du matériel, des logiciels et un appui au Réseau interaméricain des ressources en eau (IWRN), mais les dépenses de fonctionnement ont été prises en charge par les pays de la région. Les nouveaux engagements pris par les organisations nationales et régionales en vue d'assurer la viabilité des nœuds en les discussions fructueuses en vue de l'adoption d'un nouveau plan stratégique pour le résoudre étaient des signes positifs indiquant que celui-ci pourrait jouer un rôle de premier plan.

156. La qualité technique du projet relatif aux stocks de carbone organique du sol (à savoir le projet financé par le FEM sur le système de modélisation de la teneur du sol en carbone organique et les bases de données connexes) a été généralement appréciée. Cependant, des préoccupations subsistaient du fait que malgré l'excellent apport et la formation assurés sur place par la communauté internationale pour l'établissement des ensembles de données et l'application des modèles, la réalisation de bon nombre de ces activités reposait encore essentiellement sur la contribution du personnel spécialisé du Laboratoire d'écologie des ressources naturelles de l'université d'Etat du Colorado et de l'institut de recherche britannique Rothamsted Research. Il n'existait pas de processus de planification clairement articulé en ce qui concerne la viabilité à long terme des résultats du modèle et la rationalisation des données pour améliorer la qualité et la fiabilité des résultats.

2. Capacité institutionnelle

157. L'évaluation du projet relatif à la Communication nationale initiale de Bahreïn indique qu'aucun mécanisme de viabilité n'a été prévu dans la première phase du projet, qui s'est achevée sans qu'une base institutionnelle ne soit en place pour assurer la transition vers la phase II. Pour le bon déroulement du projet, il aurait fallu que les institutions chargées de l'environnement soient dûment prises en mains par des nationaux du pays et qu'une formation pragmatique soit assurée pour le personnel national.

3. Durabilité financière

158. Lors de la deuxième phase du projet PADELIA, l'accent a été mis sur le partage des responsabilités entre la direction du projet et les pays partenaires comme base de durabilité. Les pays participants ont mis à disposition des ressources humaines et financières et d'autres facilités en vue de l'exécution du projet. Cependant, la majeure partie des ressources financières est venue de l'extérieur des pays. Selon les conclusions de l'évaluation, il faudra, pour que le projet soit financièrement viable, qu'un rythme d'exécution approprié soit atteint et que les activités du projet soient solidement ancrées dans les programmes nationaux. Il est probable que certains pays poursuivront quelques-unes des activités engagées, mais éventuellement sur une échelle réduite du fait de la pénurie de ressources et d'autres besoins concurrents dans ces pays.

159. Le cinquième Congrès mondial sur les parcs a eu une envergure inhabituelle, bien que son financement ait reposé entièrement sur une aide financière fournie par des gouvernements européens et nord-américains, y compris une subvention substantielle accordée par le FEM. Il n'y a eu aucune indication qui montre que d'autres sources de financement pourraient être disponibles pour le prochain congrès. Ce mode de financement des congrès mondiaux sur les parcs ne semble être ni approprié, ni viable à long terme. Certes, l'UICN et la Commission mondiale des aires protégées jugeront utile d'organiser d'autres congrès de cette nature dans le futur, mais il faudra qu'elles envisagent des manifestations plus réduites et plus « stratégiques », qui offrent un bon rapport coût-efficacité et de meilleures possibilités de recouvrement des coûts, et qui soient plus étroitement intégrées aux programmes en cours pour les aires protégées.

IV. Autoévaluation des projets

A. Introduction

160. L'autoévaluation est utilisée au sein du PNUE comme outil de suivi pour permettre aux directeurs de projet et à leurs superviseurs d'évaluer l'état d'avancement des activités, les problèmes rencontrés et les résultats obtenus, ainsi que de diffuser les enseignements tirés de la mise en œuvre. Elle fournit aussi un outil d'établissement de rapports pour recenser les tendances et les questions générales qui se dégagent de la mise en œuvre et pour ventiler les enseignements retenus, pour utilisation éventuelle dans la conception et l'exécution des projets futurs. Les autoévaluations sont effectuées par le personnel du projet et ne sont donc pas assimilables aux évaluations indépendantes. Les rapports d'autoévaluation ne sont pas destinés à donner une indication de la performance globale ni de l'exécution des activités programmatiques du PNUE.

161. Les autoévaluations sont entreprises pour les projets exécutés par le PNUE, excepté les activités figurant dans les plans de travail chiffrés des divisions du PNUE, les projets financés par des subventions de type A et B au titre du Mécanisme PNUE/FEM pour l'élaboration des projets, ainsi que les projets mis en œuvre dans le cadre de conventions qui ont leurs propres mécanismes d'établissement de rapports.

162. En 2005, 146 projets au total étaient inscrits dans la base de données sur les rapports d'autoévaluation, soit un accroissement d'environ 12 % par rapport à l'année précédente. Seuls 104 de ces projets avaient fait l'objet de rapports d'autoévaluation complets, soit un taux de conformité de 71 %⁴, ce chiffre étant sensiblement inférieur au taux de 84 % enregistré en 2004. Les projets en cours représentaient 73 % des rapports d'autoévaluation établis. Le nombre de rapports d'autoévaluation prévu et les taux de conformité réalisés par les différentes divisions du PNUE sont indiqués au tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4. Rapports d'autoévaluation attendus des divisions du PNUE en 2005 et taux de conformité⁵

Division	Nombre de rapports d'auto-évaluation requis	Taux de conformité (%)	Division	Nombre de rapports d'auto-évaluation requis	Taux de conformité (%)
Coordination du Fonds pour l'environnement mondial (DGEF)	57	49	Alerte rapide et évaluation (DEWA)	7	100
Mise en œuvre des politiques environnementales (DEPI)	37	81	Coopération régionale (DRC)	7	92
Technologie, industrie et économie de (DTIE)	20	80	Elaboration des politiques et du droit de l'environnement (DPDL)	5	100
Conventions sur l'environnement (DCE)	13	86	Communication et information du public (DCIP)	0	--

⁴ Le taux de conformité pourrait se révéler plus faible dans la mesure où les projets soumis à l'autoévaluation ne représentent qu'une partie des programmes du PNUE. Un projet est censé avoir satisfait aux exigences lorsque le directeur de ce projet a présenté un rapport d'autoévaluation au niveau hiérarchique supérieur ou à son supérieur.

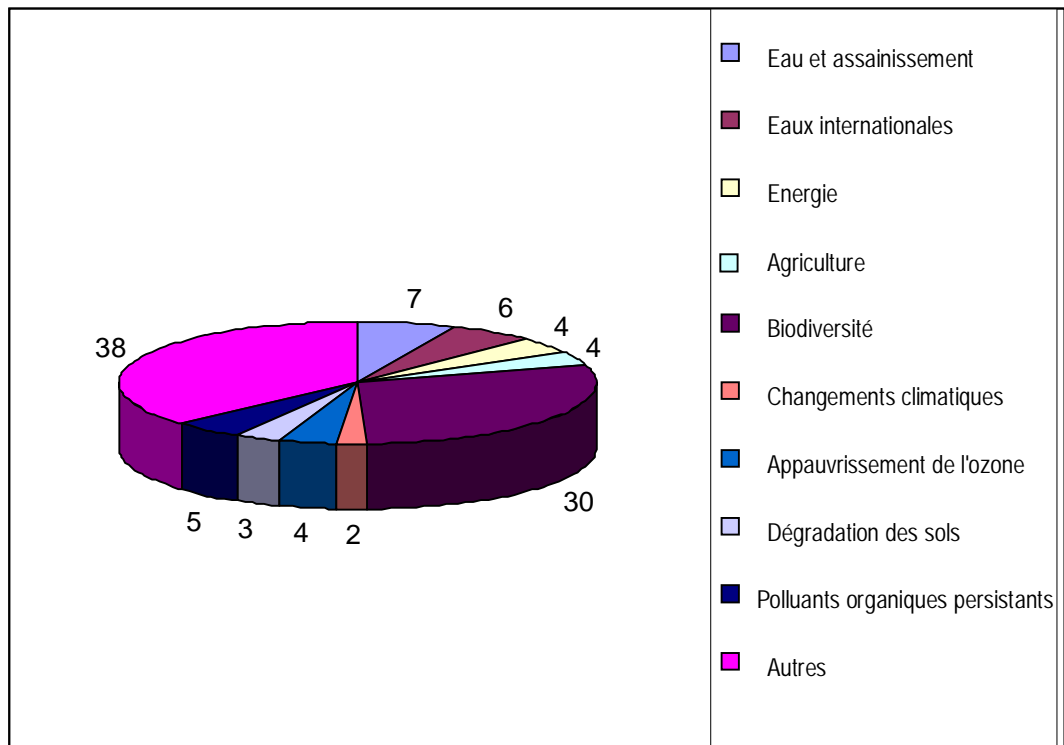
⁵ Le nombre réduit de rapports d'autoévaluation présentés par certaines des divisions signifierait que la plupart de leurs activités ont été mises en œuvre dans le cadre des programmes de travail chiffrés.

B. Mandat du PNUE

1. Orientations thématiques

163. L'analyse des rapports d'autoévaluation de 2005 montre que le mandat global du PNUE et son programme de travail transparaissent dans le large éventail des questions d'environnement abordées par les différents projets, comme en 2004 (figure 1). Quarante-quatre pour cent des projets ont porté sur des questions d'environnement déclarées prioritaires lors du Sommet mondial pour le développement durable. Les projets relatifs à la seule biodiversité ont constitué plus de 29 % des rapports d'autoévaluation présentés. Par contre, les projets concernant la santé n'ont pas été examinés dans les rapports d'autoévaluation de 2005. Qui plus est, les projets relatifs aux eaux transfrontières internationales n'ont représenté qu'environ 6 % de l'ensemble des projets auto-évalués, contre 37 % pour les projets concernant les questions intersectorielles. D'autres domaines thématiques figurant dans les rapports d'autoévaluation comprennent les polluants organiques persistants, l'appauvrissement de la couche d'ozone, la dégradation des sols et les changements climatiques.

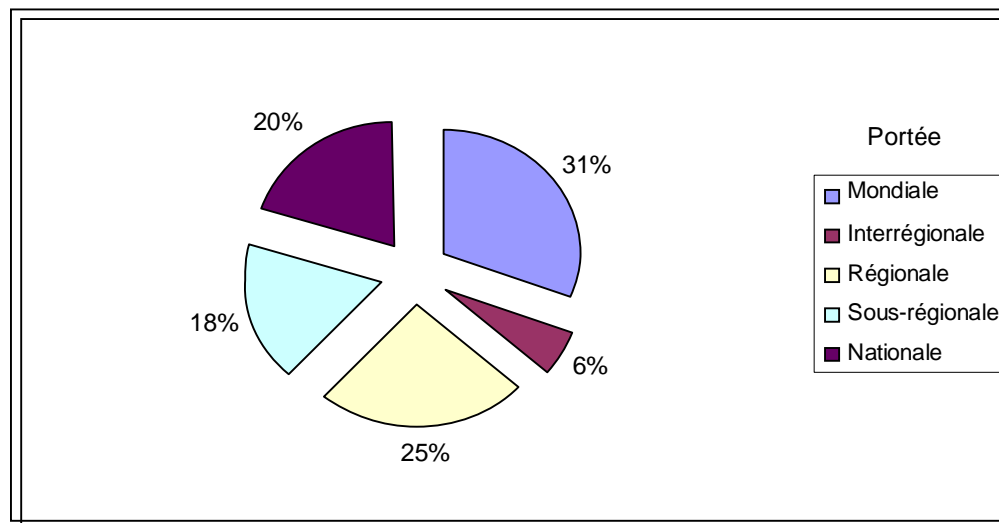
Figure 1. Répartition thématique (en nombre de projets) des rapports d'autoévaluation de 2005



2. Portée géographique

164. Les rapports d'autoévaluation présentés en 2005 ont porté sur l'ensemble des volets du mandat du PNUE. Trente et un pour cent des projets concernés avaient une portée géographique mondiale, la plupart étant des projets cadres mis en œuvre à l'échelon national. Les projets de portée régionale et sous-régionale représentaient plus d'un tiers des projets auto-évalués. Le nombre. L'accent mis sur l'Afrique par le PNUE s'est manifesté à travers 36 % des projets régionaux. Curieusement, 6 % des projets avaient une portée interrégionale alors qu'un projet sur cinq avait une portée nationale. La figure 2 ci-dessous indique la répartition géographique des projets auto-évalués en 2005. Les données tirées des rapports d'autoévaluation révèlent un accroissement constant de la proportion des projets de portée régionale et nationale depuis quelques années.

Figure 2. Répartition géographique des projets auto-évalués en 2005

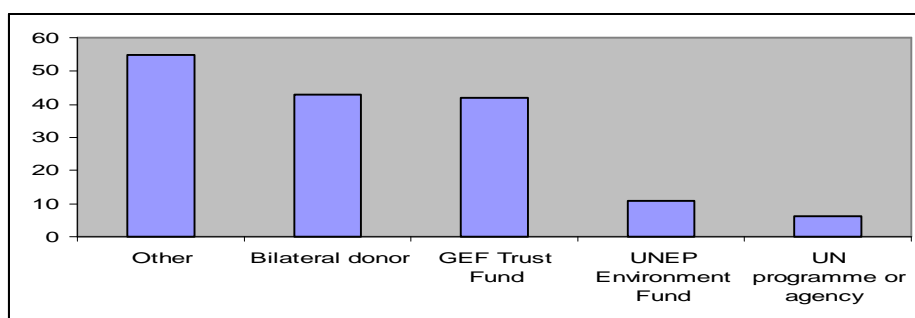


3. Sources de financement de base des projets

165. En 2005, les sources de financement de base des projets auto-évalués ont été le fonds d'affectation spéciale pour le FEM (40 % des projets), les donateurs bilatéraux (40 % des projets), le Fonds pour l'environnement du PNUE (11 % des projets)⁶, ainsi que d'autres programmes et organismes de l'ONU (dont la Fondation des Nations Unies). Plus de la moitié des projets ont été financés en partie ou en totalité par diverses autres sources.

166. Le PNUE a mobilisé des ressources supplémentaires auprès des fonds d'affectation spéciale publics et privés, des fonds d'affectation spéciale pour les projets et des pays donateurs ou par le biais de contributions en nature fournies par les pays bénéficiaires eux-mêmes. D'autres programmes et institutions spécialisées de l'ONU tels que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA), le secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et la Banque mondiale ont joué un rôle important dans le financement des projets du PNUE qui ont fait l'objet de rapports d'autoévaluation.

Figure 3. Nombre de projets auto-évalués, selon les sources de financement de base en 2005



Autres - Donateurs bilatéraux - Fonds d'affectation spéciale pour le FEM - Fonds pour l'environnement du PNUE - Programmes ou organismes de l'ONU

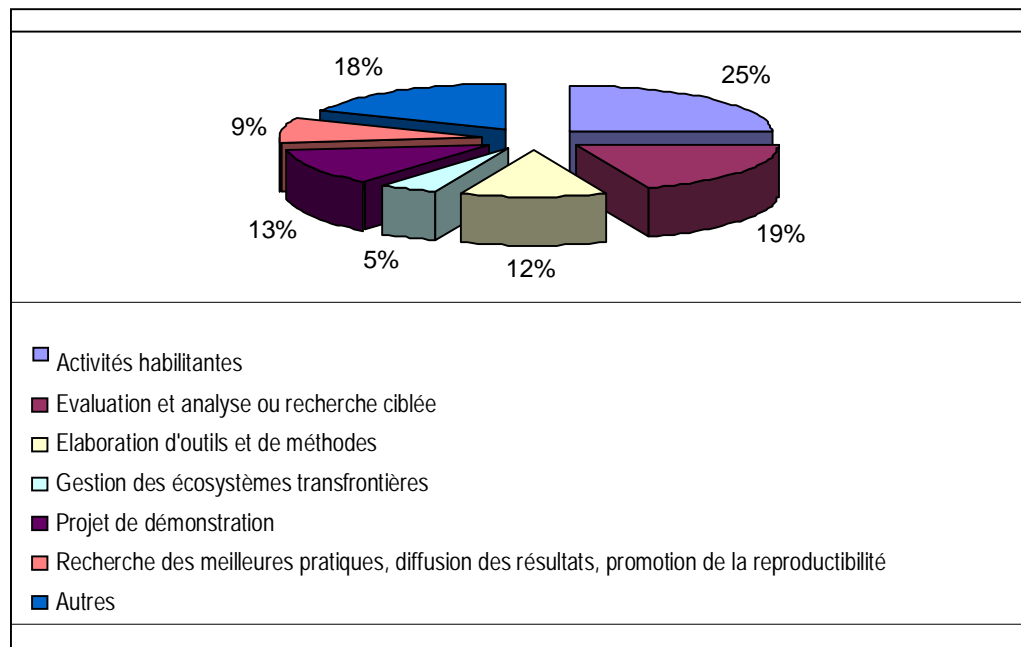
⁶ La plupart des activités financées par le Fonds pour l'environnement du PNUE sont mises en œuvre par le biais des plans de travail chiffrés des sous-programmes du PNUE. Les activités des sous-programmes du PNUE et les projets qui s'y rattachent reçoivent 85 % des financements du Fonds pour l'environnement du PNUE. Voir le programme de travail du PNUE pour 2004-2005, dans le document UNEP/GC.22/6.

C. Rôle du PNUE

1. Approche du projet

167. Le PNUE est étroitement associé à divers accords multilatéraux sur l'environnement. Il fait office d'organisme d'exécution pour les activités habilitantes financées par le FEM, à l'appui de la mise en œuvre d'instruments tels que la Convention sur la diversité biologique, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants. L'approche suivie en 2005 a été semblable à celle des années précédentes et a porté sur divers types d'activités (voir figure 4 ci-dessous).

Figure 4. Approche du projet indiquée dans les rapports d'autoévaluation de 2005



168. Un quart des autoévaluations ont porté sur des projets dont les activités, dites habilitantes, avaient pour but d'aider les gouvernements à s'acquitter de leurs obligations au titre des conventions relatives aux changements climatiques, à la diversité biologique, à la sécurité biotechnologique et aux polluants organiques persistants. Les projets concernant l'évaluation ou la recherche ciblée et les projets de démonstration représentaient respectivement 20 % et 13 % de l'ensemble des projets évalués. Il y a eu aussi d'autres projets traitant de domaines tels que l'élaboration d'outils et de méthodes, la gestion des écosystèmes transfrontières, la recherche des meilleures pratiques, la diffusion des résultats et le transfert des technologies, la promotion de la reproductibilité et une certaine forme de renforcement des capacités des institutions à différents niveaux.

2. Rôle et impact du PNUE

a) Exécution des projets

169. En 2005, il y a eu une augmentation du nombre de projets exécutés directement par le PNUE et ses centres coopérateurs ou avec leur concours. Cependant, 45 % des projets auto-évalués ont été exécutés par des organismes extérieurs ou par des partenaires. La plupart des projets ont été exécutés avec le concours de ministères ou d'autres organismes publics. Les organisations intergouvernementales ou multilatérales et d'autres institutions des Nations Unies sont intervenues dans une moindre mesure. Les partenaires à la mise en œuvre les moins sollicités ont été les organisations non gouvernementales, les associations privées et les entreprises.

b) Rôle du PNUE

170. Comme pour les années précédentes, la contribution de fond du PNUF au titre des projets de 2005 a été axée sur l'amélioration de la qualité des produits des projets à travers l'examen de rapports techniques, documents et autres produits concernant les projets, ainsi que sur la coordination, l'appui, l'assistance technique et la fourniture de compétences techniques, de méthodologie est approché. La moitié des projets ont bénéficié en outre d'un apport substantiel pour le suivi et l'évaluation des activités des projets⁷. Dans le cadre de 13 % des projets auto-évalués, le PNUF a également fourni une assistance pour l'administration des projets, la mobilisation de fonds, l'échange d'informations et le renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles.

c) Incidence des projets

171. L'analyse des rapports notre évaluation révèle qu'un impact ou des impacts ont pu être décelés dans trois projets sur quatre, même lorsque les projets n'étaient pas achevés. Pour plus de la moitié des projets, l'incidence a été déterminée par le biais d'une action systématique de suivi auprès des clients ou des parties prenantes, sous forme d'entretiens et de sondages; près des deux tiers (63 %) des projets ont donné lieu à l'utilisation d'indicateurs d'impact préalablement définis dans les documents de projets⁸. Par contre, des modèles d'évaluation ont été utilisés dans 12 % seulement des projets pour en déterminer l'impact. D'autres méthodes ont été utilisées pour un tiers des projets, notamment l'analyse des rapports d'activité et des résultats, les visites sur le terrain et les missions de supervision.

D. Difficultés liées à la conception et à la mise en œuvre des projets

172. Les directeurs de projet ont relevé un certain nombre de difficultés rencontrées dans la conception et l'exécution des projets. Ces difficultés sont récapitulées ci-après en quatre catégories.

1. Conception des projets

173. Le manque de réalisme dans l'élaboration du plan de travail et la formulation inadéquate des projets ont été cités parmi les principales difficultés liées à la conception des projets en 2005. De plus, l'insuffisance du suivi et de l'évaluation et la mauvaise coordination des activités ont été considérées comme des sources de difficultés dans un projet sur neuf. Les autres difficultés signalées dans cette catégorie comprennent notamment :

- a) La multiplicité des partenaires aux projets et le niveau limité de leurs capacités;
- b) L'adoption d'hypothèses irréalistes en ce qui concerne la stabilité politique, la sécurité des personnes et la disponibilité de ressources humaines qualifiées;
- c) Le manque de souplesse dans un contexte géopolitique changeant;
- d) Le choix inadéquat des partenaires aux projets.

174. Dans plus d'un tiers des projets, la lenteur ou le faible niveau de développement des mécanismes de coordination parmi les partenaires ont été cités au nombre des difficultés rencontrées. Diverses difficultés semblables ont été relevées dans au moins 20 % des projets, notamment l'implication inadéquate des parties prenantes dans les activités des projets, l'absence d'appropriation sur le plan national, l'établissement tardif des mémorandums d'accord et des accords connexes, ainsi que les lourdeurs du processus d'approbation des financements destinés aux projets du PNUF.

2. Planification et gestion financières

175. Près d'un tiers des projets n'ont pas reçu suffisamment de fonds pour la réalisation de l'ensemble des activités prévues, en plus des retards accusés pour les transferts de fonds dans les comptes des projets. Divers cas de gestion défectueuse des fonds ont été signalés chez les partenaires du PNUF dans au moins 5 % des projets. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle n'a pas vérifié la nature et l'étendue de ces pratiques de mauvaise gestion dans tous les projets concernés. Dans l'un des cas, le problème a été confirmé et une vérification comptable a été

⁷ Cela représente une amélioration notable par rapport aux projets auto-évalués en 2004. En effet, moins de 8 % des projets avaient bénéficié d'un apport substantiel pour le suivi et l'évaluation des activités de projet en 2004.

⁸ Il n'y a cependant pas d'indications claires sur le nombre de documents de projet ayant prévu des indicateurs d'impact.

immédiatement effectuée. Toutefois, le Groupe est persuadé que ce type de problème en particulier n'est pas répandu dans les projets du PNUE. Les autres difficultés mentionnées dans le domaine de la gestion financière comprennent :

- a) La réception tardive des dotations;
- b) L'établissement tardif ou l'absence de rapports de suivi de la gestion financière;
- c) La rigidité des règlements financiers, notamment en situation post-conflit;
- d) La dépendance excessive vis-à-vis des donateurs pour l'exécution des projets;
- e) La fluctuation des prix, qui a faussé les coûts estimatifs des projets et grevé lourdement les budgets alloués.

3. Mise en œuvre des projets

176. Soixante-neuf pour cent des projets ont nécessité une révision des documents de projets en 2005. Sur l'ensemble des projets ayant subi des révisions, les plans de travail et les budgets ont dû être révisés pour 83 % et 78 % des projets, respectivement. Près de la moitié (47 %) des projets ont dû prévoir des dispositions pour de nouvelles activités nécessitant la révision des documents de projet.

177. Un peu moins de la moitié des projets ont accusé des retards, qui étaient dus essentiellement aux causes suivantes :

- a) Délai supplémentaire pour l'achèvement du projet et l'établissement des rapports;
- b) Démarrage tardif du projet;
- c) Délais d'exécution insuffisants pour les activités envisagées;
- d) Activités supplémentaires au titre du projet;
- e) Transfert tardif de fonds dans les comptes du projet;
- f) Changements dans les dispositions relatives à l'exécution et au personnel;
- g) Mauvaise communication entre les organismes coopérateurs;
- h) Retards dans l'approbation des rapports finals;
- i) Non-disponibilité des ressources humaines nécessitée par le projet;
- j) Fourniture tardive de fonds supplémentaires par les donateurs.

E. Implication des parties prenantes

178. Plusieurs projets ciblaient un ou plusieurs groupes de parties prenantes et près de 75 % d'entre eux visaient spécifiquement la communauté scientifique et technologique. Les autres groupes de parties prenantes comprenaient les organisations non gouvernementales, les femmes, les agriculteurs, les populations autochtones, ainsi que les jeunes et les enfants (voir tableau 5).

Tableau 5. Implication des parties prenantes dans les projets auto-évalués en 2005*

Groupe de parties prenantes	Pourcentage de projets ciblant des groupes de parties prenantes
Communauté scientifique et technologique	74
Organisations non gouvernementales	53
Populations autochtones	44
Agriculteurs	36
Secteur privé	36
Femmes	33
Jeunes et enfants	29

* Plusieurs projets visaient plus d'un groupe de parties prenantes.

179. Dans l'ensemble, le processus d'implication des parties prenantes dans les projets a été d'un niveau appréciable. Le tableau 6 ci-dessous récapitule les principales activités de projet auxquelles les parties prenantes ont participé. D'autres activités entreprises par les parties

prenantes comprennent la rédaction et l'analyse de documents à publier, la préparation d'initiatives communautaires et l'établissement de rapports nationaux.

Tableau 6. Implication des parties prenantes dans les projets auto-évalués en 2005

Activités relatives aux projets	Pourcentage de projets œuvrant avec des parties prenantes
Planification, conception et mise en œuvre des projets	84
Sensibilisation	79
Renforcement des capacités	77
Prise de décision	77
Gestion de projet	61
Autres activités	17

F. Durabilité et renforcement des capacités

180. Les projets ont créé un environnement habilitant en favorisant le renforcement des capacités et la durabilité du point de vue financier. Il y a eu notamment le développement des capacités des groupes de parties prenantes visés, tels que la population locale, les organisations non gouvernementales, les entreprises, les chercheurs et les spécialistes de l'environnement, ainsi que les décideurs des organismes publics compétents. Les projets ont pour la plupart apporté des contributions dans plus d'un domaine.

181. Au total 28 % des projets ont créé un cadre favorable à la sensibilisation, alors qu'au moins trois projets sur cinq ont eu des apports dans le domaine des politiques, notamment en ce qui concerne les organismes ou les systèmes d'élaboration des politiques, les politiques nationales et la concertation sur les politiques grâce à l'implication des organisations non gouvernementales, du secteur privé et d'autres groupes d'intérêts. Dans le même sens, 50 % au moins des projets ont créé un environnement favorable à la mise en place des programmes sectoriels et des plans d'action nationaux dans le domaine de l'environnement, ainsi que des cadres juridiques ou réglementaires et des accords.

182. En 2005, les projets ont permis de créer ou de renforcer des capacités à travers divers mécanismes. Par exemple, au moins 50 % des projets ont contribué à l'élaboration de plans stratégiques, de plans de valorisation des ressources humaines, favorisant ainsi une large participation des personnels des institutions à l'élaboration et au perfectionnement des systèmes de suivi et d'évaluation. En outre, 30 % des projets ont aidé à la mise au point de systèmes d'établissement de plans opérationnels.

183. Le rôle joué par les projets pour mettre en place un cadre favorable à la durabilité financière a été de portée plutôt limitée. A titre d'exemple, 45 % des projets ont bénéficié de dotations budgétaires, alors que 39 % étaient dotés de mécanismes de mobilisation de fonds. Des financements ont pu être mobilisés auprès du secteur public et des organisations non gouvernementales pour 8 % et 12 % seulement des projets, respectivement. Une évaluation des tendances des financements fournis par les donateurs a été entreprise dans le cadre de 22 % des projets et des dispositions appropriées ont été prévues pour y faire face. De nombreux projets ont été cofinancés par le biais d'apports financiers ou en nature fournis par les gouvernements, et il a été prévu d'intégrer les dépenses au titre de certains projets aux budgets des ministères compétents après l'achèvement de la mise en œuvre.

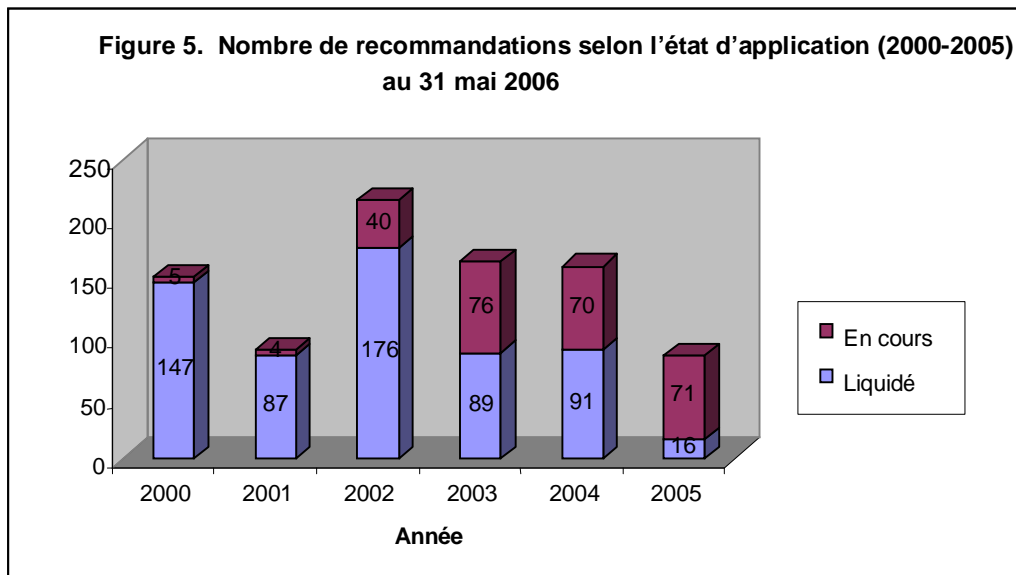
V. Mise en application des recommandations issues de l'évaluation

184. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle fournit un appui aux fins d'application des recommandations issues des évaluations effectuées au sein de l'organisation et en assure le suivi, en veille à ce que les directeurs de programme et de projet établissent des rapports sur l'état d'avancement du processus d'application. Dans le cadre des activités de suivi, les directeurs de programme et de projet préparent des réponses de la Direction, sous forme de plans de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et prévoyant des mises à jour tous les six mois jusqu'à l'application intégrale des recommandations adoptées. Ces plans doivent comporter des renseignements indiquant si les recommandations ont été adoptées ou non, ainsi que les mesures à prendre pour y donner suite, en précisant à quel moment et par qui. Des notes

concernant la suite à donner par la Direction doivent être établies également en ce qui concerne les recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel du PNUE.

A. Evaluation des sous-programmes et des projets

185. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle a effectué 95 évaluations de sous-programme et de projet entre 2000 et 2005, qui ont donné lieu à 872 recommandations. A la fin de mai 2006, on comptait au total 525 recommandations (60 %) entièrement mises en application et 134 recommandations (15 %) en cours d'application. Le processus d'application n'avait pas encore démarré pour 132 recommandations (15 %), dont environ 53 % issues des évaluations de sous-programme et de projet réalisées en 2005. Dans l'ensemble, 85 % des recommandations étaient soit déjà mises en œuvre, soit en cours d'application. Le tableau 5 ci-dessous présente l'état d'application, par année, des recommandations issues des évaluations.



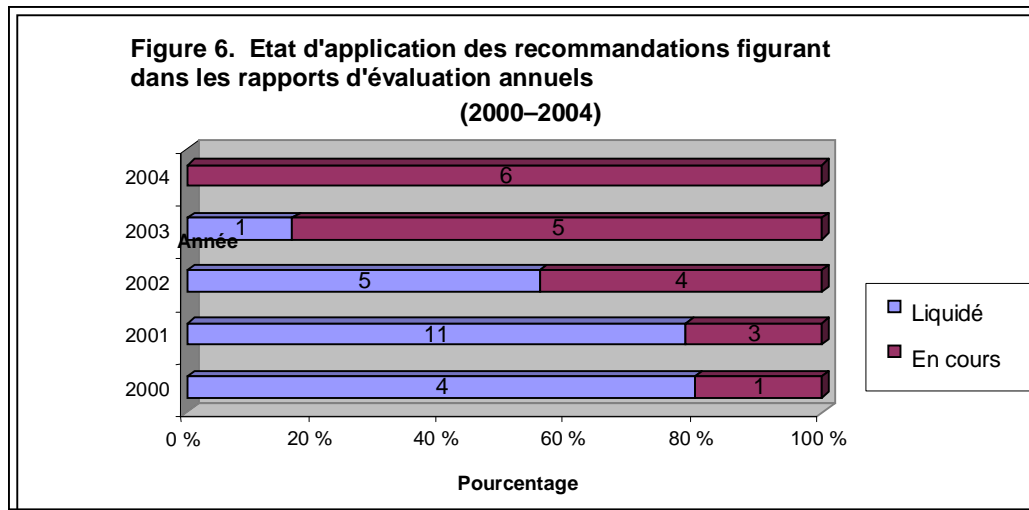
186. La qualité des recommandations s'est améliorée et le pourcentage de rejet des recommandations a subi une baisse spectaculaire, passant de 32,2 % en 2000 à 0 % en 2005. Le Groupe a effectué un suivi régulier et rigoureux, qui a abouti à une réduction sensible du nombre de recommandations adoptées trois ou quatre ans plus tôt, mais non encore appliquées. Au total, 87 recommandations ont été émises sur la base des 12 évaluations de projet effectuées en 2005. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle a déclaré 16 de ces recommandations liquidées. Seize recommandations ont été entièrement mises en œuvre, sept autres sont en cours d'application et aucune n'a été rejetée. De plus, 43 % des recommandations reportées des années précédentes ont été mises en œuvre en 2005/2006.

B. Rapports d'évaluation annuels

187. Les rapports d'évaluation annuels établis par le Groupe de l'évaluation et du contrôle durant la période de 2000 à 2004 ont donné lieu à 40 recommandations. Ces recommandations présentaient souvent un intérêt stratégique pour l'organisation et nécessitaient des décisions au niveau de la direction exécutive. Toutes les recommandations sont soit déjà entièrement mises en œuvre, soit en cours d'application.

Sur l'ensemble des 40 recommandations, 21 sont déjà liquidées et 16 autres sont en cours d'application. Trois des six recommandations issues du rapport d'évaluation annuel de 2004 n'étaient pas encore mises en application au moment de l'établissement du présent rapport. La figure 6 ci-dessous présente l'état d'application des recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel.

Figure 6. Etat d'application des recommandations figurant dans les rapports d'évaluation annuels (au 31 mai 2006)



188. L'annexe IV du présent rapport présente de manière détaillée l'état d'application des recommandations figurant dans le rapport d'évaluation annuel de 2004 au 31 mai 2006. Les six recommandations émises dans le rapport d'évaluation annuel de 2004 portent sur les domaines clés que sont la mise en œuvre des stratégies régionales, l'élaboration et l'orientation des politiques, la collaboration interrégionale, l'approbation des projets du PNUE par les gouvernements nationaux, les consultations des parties prenantes et les données de base pour le suivi et l'évaluation. Le processus d'application de ces recommandations est en cours.

Annexe I

Mandat du rapport d'évaluation annuel de 2005

1. La fonction d'évaluation est régie par diverses résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies et les décisions pertinentes du Conseil d'administration⁹. Elle a pour but de fournir des avis stratégiques au Directeur exécutif, au Directeur exécutif adjoint et au Conseil de direction du PNUE; de contribuer à l'élaboration des politiques par des évaluations et des études sur la gestion; de renforcer l'efficacité de la gestion en proposant des solutions par le biais de l'analyse des résultats d'évaluation; et de favoriser l'engagement du Conseil d'administration et du secrétariat dans un processus de réflexion systématique et de révision des programmes.

I. Objectif et portée

2. Le rapport d'évaluation annuel est conçu comme un document d'intersession du Conseil d'administration, faisant partie de la contribution du PNUE au rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les questions d'évaluation. Le rapport fournit aux parties prenantes comme les gouvernements, la haute direction du PNUE et les partenaires de celui-ci une analyse évaluative de la performance des programmes et projets du PNUE en 2005. Il a principalement pour but d'aider le PNUE à améliorer la performance de ses programmes, en évaluant sa pertinence, son efficacité et ses acquis, ainsi que les enseignements tirés de ses activités.

3. Le rapport de 2005 sera basé sur des données provenant d'une évaluation approfondie de sous-programme, de 20 rapports d'évaluation approfondie de projet et de 104 rapports d'autoévaluation des activités de projet en cours en 2005. En outre, le rapport présentera l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les évaluations de projet et les rapports d'évaluation annuels établis de 2000 à 2005.

II. Méthodologie et méthodes

4. Le rapport portera sur l'évaluation des aspects suivants :

1. Pertinence et adéquation

5. Déterminer la pertinence et l'adéquation des activités mises en œuvre par le PNUE dans le cadre de son mandat (Déclaration de Nairobi (1997)), en tenant compte de la résolution 2997 (XXVII) de l'Assemblée générale en date du 15 décembre 1972, de la Déclaration de Malmö (2000) et du Plan d'application de Johannesburg (2002) :

a) En évaluant la pertinence des succès obtenus dans les domaines des évaluations environnementales et de la fourniture d'avis et d'informations concernant les politiques;

b) En déterminant la pertinence et l'adéquation des progrès réalisés dans la promotion du développement du droit international de l'environnement et dans l'application des normes et politiques internationales;

c) En évaluant la pertinence des contributions en vue du renforcement du rôle du PNUE dans la coordination des activités liées à l'environnement au sein de l'ONU et en sa qualité d'organisme d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial;

d) En déterminant la pertinence et les résultats concrets des activités en termes de sensibilisation accrue et de facilitation d'une coopération efficace entre tous les secteurs de la société;

e) En déterminant la pertinence des activités et leur contribution à la fourniture de moyens d'action et de services consultatifs dans les aspects essentiels du renforcement institutionnel aux gouvernements et à d'autres institutions.

⁹ Résolutions 37/234, 38/227, 40/240 et 42/215 de l'Assemblée générale des Nations Unies; Règles de l'Assemblée générale des Nations Unies de 1982 régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, révisées en 2000; Décisions 12/12, 13/1 et 14/1 du Conseil d'administration du PNUE.

2. Efficacité et efficience

6. Examiner les résultats d'ensemble des activités évaluées:
 - a) En évaluant les notes données aux aspects suivants de leur exécution :
 - § Réalisation des objectifs et des résultats attendus
 - § Obtention de résultats et activités;
 - § Rapport coût-efficacité;
 - § Participation des parties prenantes;
 - § Appropriation par les pays;
 - § Méthode de mise en œuvre;
 - § Planification financière;
 - § Reproductibilité;
 - § Suivi et évaluation.
 - b) En analysant les notes données pour les résultats et les risques concernant les projets auto-évalués;
 - c) En identifiant et en codifiant les enseignements et les pratiques exemplaires propres à améliorer l'exécution future des activités de projet;
 - d) En formulant des recommandations concernant les politiques et programmes, sur la base d'une analyse systématique des recommandations tirées de l'évaluation des projets.

3. Résultats et incidence

7. Déterminer les résultats et l'incidence des activités évaluées en termes de renforcement des capacités pour:
 - a) Les évaluations et la fourniture d'informations dans le domaine de l'environnement;
 - b) Le développement du droit et des régimes internationaux en matière d'environnement;
 - c) Le suivi et la promotion du respect des conventions et accords internationaux en vigueur;
 - d) La coordination des activités relatives à l'environnement et l'appui au renforcement institutionnel;
 - e) La sensibilisation du public et la coopération entre tous les secteurs, ainsi que l'établissement de liens entre la communauté scientifique et les décideurs.

4. Durabilité

8. Déterminer la durabilité et l'impact des activités évaluées dans les domaines suivants :
 - a) Environnement favorable : Existe-t-il des cadres stratégiques et réglementaires favorables à la poursuite/reproduction des activités et a-t-il été possible d'en assurer la durabilité au niveau social, par exemple en intégrant les activités des projets?
 - b) Viabilité financière : Efficacité de la planification financière et de la mobilisation des ressources afin de permettre de poursuivre les activités et d'atteindre les objectifs;
 - c) Capacité institutionnelle : Des systèmes, structures, personnels, compétences, etc. ont-ils été mis en place et existent-ils pour poursuivre les activités?

5. Méthodes

9. L'analyse et les conclusions figurant dans le rapport seront fondées sur :
 - a) L'examen des rapports d'évaluation approfondie;
 - b) L'examen des rapports d'autoévaluation;
 - c) L'examen des rapports d'évaluation sur dossiers;

d) L'examen des plans d'application et des réactions des responsables aux recommandations des rapports d'évaluation annuels de 2000 à 2004;

e) Examen des publications et autres documents pertinents du PNUE;

f) Entrevues avec des membres du personnel du PNUE.

10. Conformément à l'approche participative que le Groupe de l'évaluation et du contrôle a adoptée pour effectuer son travail d'évaluation, les problèmes et questions seront abordés avec les divisions et les bureaux compétents et le projet de rapport annuel sera distribué aux divisions pour qu'elles fassent part de leurs vues et de leurs commentaires.

6. Structure du rapport

11. Le rapport devra comprendre les sections suivantes :

a) Partie introductive : avant-propos du Directeur exécutif, introduction par le Chef du Groupe de l'évaluation et du contrôle, résumé analytique et introduction proprement dite;

b) Evaluations approfondies de projet;

c) Autoévaluations de projets du PNUE;

d) Partenariat pour les activités de programme ou de projet relatifs à l'environnement;

e) Etat d'avancement de l'application des recommandations;

f) Enseignements et recommandations clés.

7. Calendrier

12. Le projet de rapport devra être prêt au plus tard le 16 juin 2006 pour être soumis à l'examen des divisions et des autres services du PNUE. Les résultats des consultations avec les services du PNUE seront pris en compte dans le projet de rapport final qui devra être prêt au plus tard le 30 juin 2006. La version anglaise du rapport devra être disponible en juillet 2006, et les textes traduits en français et en espagnol devront suivre peu de temps après.

8. Ressources

13. Le rapport d'évaluation annuel de 2005 sera produit par le Groupe de l'évaluation et du contrôle, essentiellement en faisant appel à une équipe composée de deux fonctionnaires de la catégorie professionnelle et d'une assistante administrative sous la supervision générale du Chef du Groupe de l'évaluation et du contrôle. L'édition, la traduction et la production seront assurées par la Division des services de conférence de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

Annexe II

Liste des évaluations et études figurant dans le rapport d'évaluation annuel de 2005

	Code du projet	Intitulé du projet	Date	Etape
A. Gestion intégrée des ressources en eau transfrontalières				
1.	GF/1010-01-05	Mise en oeuvre des plans d'action stratégiques pour le bassin binational du fleuve Bermejo	Sept-05	MP
2.	GF/1010-01-01	Élaboration d'un programme d'action stratégique pour la gestion intégrée du bassin du San Juan de sa zone côtière	Sept-05	F
3.	GF/1100-99-14	Gestion intégrée des activités terrestres dans le bassin du Sao Francisco	Juin-05	F
4.	GF/1100-99-16	Mise en application des pratiques de gestion intégrée des bassins hydrographiques dans le bassin du Pantanal et du haut-Paraguay	Janv-05	F
5.	GF/1020-03-01	DELTAmerica	Août-05	MP
6.	GFL/2732-99-4243 (GF/1100-99-01)	Evaluation mondiale des eaux internationales (GIWA)	?? 06	F
8.	GFL/2731-03-465	Protection du système d'aquifères du nord-ouest du Sahara et des zones humides et écosystèmes connexes	Mai-05	MP
B. Conservation, protection et remise en état des ressources naturelles				
7.	GFL/2711-00-4271 (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	Fév-05	F
9.	GF/2715-02-4517	Conservation et gestion durable de la biodiversité souterraine, phase I	Juin-05	MP
10.	GFL/2740-03-4645 (GF/1040-03-01)	Appui au cinquième Congrès mondial sur les parcs, 8-17 septembre 2003, Durban (Afrique du Sud)	Sept-05	F
11.	GFL/2740-03-4618	Gestion de la végétation locale pour la réhabilitation des terres dégradées dans les zones arides en Afrique	Déc-05	MP
C. Changements climatiques				
12.	GF/2010-01-02	Financement accéléré pour les activités habilitantes dans le domaine des changements climatiques, phase II. Financement accéléré pour des mesures (temporaires) de renforcement des capacités dans les domaines prioritaires au Lesotho – phase II	Avr-05	D-F
13.	GF/2200-97-48	Activités habilitantes pour l'établissement de la communication nationale initiale au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques - Bahreïn	Avr-05	F
14.	GFL/2740-02-438	Evaluation des stocks de carbone organique dans le sol et changements à l'échelle nationale	Oct-05	F
D. Information et réseaux en matière d'environnement				
15.	GFL/2740-02-4485	Citoyenneté écologique mondiale	Mai-05	MP
19.	FP/RA/CP/1020-01-02	Asie et Pacifique : Réseau pour la génération, l'analyse, l'observation et l'évaluation de données et d'informations	Fév-05	F
E. Santé humaine				
16.	GF/2732-03-4680	Programme d'action régional et de démonstration d'autres options viables par rapport au DDT pour la lutte contre le vecteur du paludisme au Mexique et en Amérique centrale	Mars-06	MP
17.	CP/1000-02-03	Evaluation de la pollution et de la vulnérabilité des nappes aquifères pour l'approvisionnement en eau des villes	Oct-05	F

		africaines		
F. Droit de l'environnement				
20.	-	Partenariat pour le développement du droit et des institutions en matière d'environnement en Afrique (PADELIA) – phase II	Janv-06	F
G. Services financiers				
18.	FP/4100-98-01	Programme d'action concernant le secteur des services financiers et l'environnement		F
H. Partenariats				
21.	-	Partenariat entre la Direction générale belge pour la coopération au développement et le PNUE		MP
22.	-	Evaluation du partenariat entre la Norvège et le PNUE		

Note : F et MP signifient rapport final et rapport à mi-parcours, respectivement.

Annexe III

Liste des fiches d'autoévaluation et des rapports finals pour 2005

1. GF/6030-04-11 Activités terrestres dans la zone occidentale de l'océan Indien (WIO-LaB)
2. AE/3020-04-02 Renforcement des capacités et développement institutionnel en Afghanistan
3. AE/3010-03-35(10) Evaluation de l'environnement à l'issue des conflits en Afghanistan
4. CP/2000-04-03 Approche écosystémique de la remise en état des terres arides en Afrique de l'Ouest et de l'amélioration des moyens de subsistance en milieu rural grâce à des opérations de gestion des sols basées sur l'agroforesterie
5. XG/1010-01-04 Evaluation des écosystèmes du Millénaire dans le mode arabe
6. FP/RA/CP/1020-01-02 Asie et Pacifique : Réseau pour la génération, l'analyse, l'observation et l'évaluation de données et d'informations
7. GF/1200-96-03 Evaluation des besoins de renforcement des capacités pour la biodiversité, participation au mécanisme d'échange et rédaction de deuxièmes rapports nationaux au titre de la Convention sur la diversité biologique - Phase II
8. GF/2010-01-07 Evaluation des impacts des changements climatiques et de l'adaptation dans des régions et secteurs multiples
9. CP/1000-02-03 Evaluation de la pollution et de la vulnérabilité des nappes aquifères pour l'approvisionnement en eau des villes africaines
10. GF/2200-97-16 Assistance à des Parties sélectionnées non visées par l'annexe I pour la préparation de communications nationales initiales
11. BT/6020-01-05 Fourniture de dotations budgétaires pour l'Accord sur la conservation des populations chauve-souris d'Europe (EUROBATS)
12. AW/6020-00-02 Fourniture de dotations budgétaires pour la conservation des oiseaux d'eau migrateurs d'Afrique-Eurasie (Accord AEWa)
13. GF/6010-04-02 Renforcement des capacités pour la participation effective au mécanisme d'échange pour la prévention des risques biotechnologiques
14. CP/4050-03-01 Renforcement des capacités pour l'évaluation et la planification intégrée aux niveaux économique, environnemental et social en vue de formuler et de mettre en œuvre des politiques de développement qui contribuent à l'éradication de la pauvreté et au commerce durable
15. BP/3010-01-18 Renforcement des capacités pour l'élaboration de législations nationales en vue de l'application des accords multilatéraux de Rio sur l'environnement en mettant l'accent sur l'élimination de la pauvreté
16. CP/4040-00-14 Renforcement des capacités sur l'intégration technologique et économique de l'énergie éolienne et autres technologies d'énergie renouvelable appropriées dans les systèmes de fourniture d'électricité des îles du Pacifique
17. GF/2010-01-14 Gestion communautaire des ressources génétiques de plantes à la ferme dans les zones arides et semi-arides de l'Afrique subsaharienne
18. XT/6020-04-03 Conservation et gestion de la réserve de faune de Mkomazi (Tanzanie)
19. XT/6020-04-04 Conservation et gestion de la réserve de faune de Selous (Tanzanie)
20. GF/2715-02-4517 Conservation et gestion durable de la biodiversité souterraine, phase I
21. GF/1030-02-05 Conservation des graminées et des arthropodes associés pour le développement agricole durable en Afrique
22. WA/6030-98-03 Convention pour la coopération à la protection et à la mise en valeur du milieu côtier et marin dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre
23. CP/3010-01-17 Projet sur les barrages et le développement - phase 2
24. UC/3010-03-35(12) (Banque de données pour aider la Commission des Nations Unies sur les compensations relatives aux plaintes concernant l'environnement
25. GF/2732-02-4442 Démonstration d'approches innovantes pour la remise en état des baies très contaminées dans la région des Caraïbes
26. AE/RA/3010-03-11 Etude théorique de l'environnement dans les territoires palestiniens occupés
27. GF/2712-03-4627 Mise au point d'un réseau d'information sur les sites de zones humides et les voies migratoires pour la conservation de la grue de Sibérie et d'autres oiseaux d'eau migrateurs en Asie (Chine, Iran, Kazakhstan et Fédération de Russie)
28. GF/6010-01-01 Mise en place de cadres nationaux de sécurité biotechnologique
29. GF/2732-4452 Elaboration de plans nationaux de mise en œuvre de la gestion des polluants organiques persistants (POP)
30. DA9999-04-03 Développement de bases de données juridiques pour le renforcement des capacités en vue d'accroître l'accès à l'information sur le droit de l'environnement en Asie
31. GP/3010-02-02 Elaboration d'un programme d'action pilote national pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités d'origine terrestre au Nigeria
32. GF/2711-02-4609 Développement de l'EcoNet pour la conservation à long terme de la diversité biologique dans les écorégions d'Asie centrale
33. GF/2713-03-4679 Ecosystèmes, aires protégées et peuples

34.	ET/5240-96-02	Réseau de formation environnementale pour l'Amérique latine et les Caraïbes
35.	GF/2670-03-4703	Renforcement de la participation active et efficace de la société civile aux préparatifs de la mise en oeuvre de la Convention de Stockholm (ONG-POP)
36.	MC/4030-01-02	Evaluation mondiale du mercure et de ses dérivés
37.	GF/1100-99-01	Evaluation mondiale des eaux internationales (GIWA)
38.	DP/1000-04-01-2204 and FP/1000-04-01-2201	Réseau mondial sur la couverture du sol (GLCN); ateliers de diffusion pour l'Afrique australe, le Proche-Orient et l'Amérique centrale, et mise au point d'outils d'apprentissage à distance et traduction des noms de classe de la classification de la couverture du sol (LCCS)
39.	DP/1000-04-01-2204	Réseau mondial sur la couverture du sol (GLCN); ateliers de diffusion pour l'Afrique de l'Ouest, l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine
40.	GF/2770-03-4723	Appui au niveau mondial pour l'élaboration et la mise en œuvre rapides de programmes et projets au titre du programme opérationnel du FEM 15
41.	CP/3000-03-01	Mise en œuvre des lignes directrices sur l'application au niveau national et la coopération pour lutter contre les violations des lois et améliorer le respect des accords multilatéraux sur l'environnement
42.	GF/3010-02-09	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour la Bulgarie
43.	GF/3010-02-07	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour le Cameroun
44.	GF/3010-02-12	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour la Chine
45.	GF/3010-02-10	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour Cuba
46.	GF/3010-02-06	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour le Kenya
47.	GF/3010-02-08	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour la Namibie
48.	GF/3010-02-05	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour la Pologne
49.	GF/3010-02-11	Mise en place d'un cadre national de biosécurité pour l'Ouganda
50.	GF/2715-04-4757	Conservation in situ des lignées sauvages de cultures par une gestion améliorée de l'information et des applications sur le terrain
51.	GF/4040-00-23	Renforcement institutionnel au niveau des pays (ozone) – un numéro de projet est assigné pour les besoins de l'établissement du présent rapport d'autoévaluation
52.	CP/4050-05-03	Evaluation intégrée des politiques touchant au commerce et de la biodiversité dans le secteur agricole
53.	GF/2740-04-4773	Approche écosystémique intégrée à travers la gestion concertée pour conserver la biodiversité et réduire le démantèlement des habitats dans trois zones types de l'Arctique russe (ECORA)
54.	CP/5026-00-01	Gestion intégrée des ressources naturelles - Mise en œuvre d'activités de démarrage dans les quatre sites du Liban et du Yémen pour la remise en état des zones montagneuses de Syrie et de Jordanie, ainsi que des terrains de parcours
55.	PP/3100-99-03	Secrétariat intérimaire pour la Convention de Rotterdam – FAO
56.	PP/3100-99-04	Secrétariat intérimaire pour la Convention de Rotterdam – PNUE
57.	PO/3100-97-03	Action internationale sur les polluants organiques persistants
58.	MT/1010-01-03	Réseau international d'action sur les récifs coralliens (ICRAN) - Phase d'action
59.	AE/3010-03-61	Evaluation de l'environnement à l'issue des conflits en Irak
60.	AE/4010-04-03	Projet relatif aux marais en Irak I (Appui pour la gestion écologique des zones de marécages en Irak)
61.	XT/6020-01-06	Programme du Système à long terme de la CITES pour surveiller l'abattage illégal d'éléphants en Afrique (MIKE)
62.	XT/6020-01-07	Programme du Système à long terme de la CITES pour surveiller l'abattage illégal d'éléphants en Afrique et en Asie (MIKE)
63.	GF/1010-01-04	Evaluation des écosystèmes du Millénaire
64.	CP/5021-01-01	Phase II du projet du bassin de la rivière Nairobi
65.	EL/3010-01-18	Partenariat pour le développement du droit et des institutions en matière d'environnement en Afrique (PADELIA)
66.	GF/2732-01-4316	Substances toxiques persistantes (STP), sécurité alimentaire et populations autochtones dans le nord de la Russie
67.	GF/1200-96-03	Phase I : Elaboration de stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité et établissement des premiers rapports nationaux concernant la Convention sur la diversité biologique
68.	CP/3010-01-03	Projet pilote de responsabilisation des femmes pour les récoltes pluviales dans les atolls du Pacifique
69.	OCL-2324 2420-2661	Planification pour la remise en état, la gestion environnementale et la mise en valeur des zones côtières au Nicaragua, au Honduras et au Guatemala après le passage de l'Ouragan Mitch
70.	CPL-5068-3596-2643	Renforcement des politiques pour un développement économique écologiquement rationnelle et socialement responsable (PRODEV)
71.	SE/3020-05-04	Evaluation du développement et renforcement des capacités à l'issue des conflits
72.	GF/1100-97-02	Etablissement de l'analyse du diagnostic transfrontières et d'un programme d'action stratégique pour le milieu côtier et marin de la zone occidentale de l'océan Indien

73. PO/4030-03-07 Préparation des inventaires et des plans nationaux de gestion écologiquement rationnelle des biphényles polychlorés (PCB) et des équipements en contenants en Amérique centrale et au Panama
74. GF/2110-98-05 Promotion du respect des dispositions du Protocole de Montréal en matière de licences et de commerce dans les pays à économie en transition
75. GF/4020-01-04 Promotion du rendement énergétique industriel grâce à un cadre de production / système de gestion environnementale moins polluant
76. CP/3010-01-05 Promotion de l'utilisation des ressources énergétiques renouvelables et de la conservation des espèces de flore sauvages dans les zones arides de Mega-Tchad en Afrique occidentale : Approche du village-pilote basée sur les meilleures pratiques pour la lutte contre la dégradation de sols
77. CT/6010-00-25 Mise à la disposition de la CITES de services de surveillance du commerce, d'analyse de données commerciales et d'appui technique
78. GF/2730-02-4340 Inverser les tendances à la dégradation de l'environnement dans la mer de Chine méridionale et le golfe de Thaïlande
79. 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
80. EB/5023-00-05 Service d'application des stratégies et plans d'action nationaux sur la biodiversité
81. GF/4040-01-10 Evaluation des ressources de l'énergie solaire et éolienne
82. CRL-2324-2024-2661 Zones et faune et flore sauvages spécialement protégées
83. CP/BP/2000-04-02 Renforcement des capacités pour l'élaboration des politiques et la gestion de l'environnement aux niveaux national et local, comme contribution à la réduction de la pauvreté et au développement durable en Afrique
84. AE/3020-04-03(72) Renforcement de la gouvernance environnementale en Irak par l'évaluation environnementale et le développement des capacités
85. PN/1100-97-12 Soutien à la mise en œuvre du plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest (NOWAP)
86. PN/6030-04-08 Soutien au développement de la préparation et de la réponse en cas d'urgence dans le milieu marin de la région du NOWAP, dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest
87. XN/6030-02-62 Soutien à la mise en œuvre du plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest (Contribution de la Corée)
88. XN/6030-02-61 Soutien à la mise en œuvre du plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest (Contribution du Japon)
89. GF/1040-03-01 Appui au Congrès mondial sur les parcs naturels, 8 – 17 septembre 2003, Durban (Afrique du Sud)
90. CP/3000-02-01-2224 Appui à la coordination centrale du Réseau mondial de surveillance des récifs coralliens et aux activités de collecte de données dans le cadre de l'initiative Reef Check
91. PN/6030-04-09 Soutien aux réseaux d'informations et de données dans la région du NOWAP, dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest
92. PN/6030-04-10 Soutien à la surveillance de la pollution dans la région du NOWAP, dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest
93. PN/6030-02-07 Appui à la surveillance de la pollution dans la région du Pacifique du Nord-Ouest dans le cadre du plan d'action pour cette région
94. MEL 2322-2728-2664 Appui au centre régional d'activités pour les aires spécialement protégées
95. PN/6030-04-07 Soutien à la surveillance spéciale et à l'évaluation du milieu côtier dans la région du NOWAP, dans le cadre du Plan d'action pour le Pacifique du Nord-Ouest
96. MEL/2322-2664-2202 Appui au centre régional d'activités pour le Programme d'actions prioritaires
97. CP/5023-01-01 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"
98. FP/CP/5023-02-03 Possibilités de consommation durable en Europe
99. EA/6030-98-03 Convention pour la protection, la mise en valeur et le développement du milieu marin et des zones côtières en Afrique orientale (Convention de Nairobi).
100. PN/6030-02-10 Groupe régional de coordination du NOWAP
101. GF/4040-05-05 Elimination du bromure de méthyle à l'échelle sectorielle dans les pays à économie en transition
102. GF/4040-02-05 Activités de formation (ozone) : un numéro de projet est assigné pour les besoins de l'établissement du présent rapport d'autoévaluation
103. CP/3000-02-01 Formation de journalistes africains au reportage sur l'environnement
104. CP/4040-02-10 Centre collaborateur du PNUE sur l'énergie et l'environnement – Phase V

Annexe IV

Plan d'application des recommandations du rapport d'évaluation annuel de 2004

Conclusions	Recommandations	Mesures prises	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Conclusions
<p>Mise en œuvre des stratégies régionales</p> <p>Le Directeur exécutif du PNUE a présenté en 2003 des stratégies régionales définissant les priorités et les besoins des diverses régions. Il a été explicitement reconnu que ces stratégies constitueraient de puissants outils de planification et des éléments essentiels du programme de travail du PNUE. Il est apparu que toutes les divisions n'avaient pas bien assimilé ces stratégies, mais même celles qui l'avaient fait estimaient que les stratégies avaient besoin d'être davantage affinées, notamment du point de vue de leur contenu, de leur portée et de leur agencement. Toutefois, ces stratégies n'étaient pas considérées comme une exigence formelle dans le cadre du plan de travail.</p>	<p>Recommandation 1</p> <p>Les hauts responsables du PNUE doivent veiller à ce que les stratégies régionales fassent l'objet de discussions étendues avec toutes les divisions du siège et les bureaux régionaux afin que des modifications y soient apportées, le cas échéant. Des principes directeurs doivent être clairement définis pour l'élaboration de telles stratégies, et les directeurs des divisions doivent prendre des dispositions pour que les programmes de travail ultérieurs tiennent dûment compte des besoins et des priorités des régions concernées et bénéficient de ressources appropriées.</p>	<p>Le rapport Dalberg a abordé la question des processus de planification stratégique et proposé à cet égard un cycle de planification de quatre ans, mais sans s'attarder sur le rôle des stratégies régionales</p> <p>Le Directeur exécutif adjoint a invité la Division de la coopération régionale d'établir des lignes directrices et demandé aux bureaux régionaux d'actualiser leurs stratégies régionales en vue de l'établissement du plan stratégique pour 2008-2009. Ce processus n'est pas encore achevé.</p>	<p>Stratégies régionales à actualiser.</p> <p>Mesure de jugée importante pour l'élaboration du prochain programme de travail.</p>	<p>Un ensemble actualisé de stratégies régionales</p>		<p>Bureau de coordination de la Division de la coopération régionale</p>	

Conclusions	Recommandations	Mesures prises	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Conclusions
<p>Elaboration et orientation des politiques</p> <p>Il est nécessaire que les positions officielles du PNUE soient exprimées de manière plus explicite, pour permettre aux bureaux régionaux de traduire fidèlement les points de vue de l'organisation au niveau des régions. Actuellement, les bureaux régionaux ne reçoivent pas suffisamment d'orientations sur les positions du PNUE et ne sont pas adéquatement associés à l'élaboration de telles positions.</p>	<p>Recommandation 2</p> <p>Il importe que les hauts responsables du PNUE veillent à ce que les prises de position sur des questions essentielles et sensibles soient mises au point en concertation avec les bureaux régionaux. Les positions officielles sur de telles questions doivent être annoncées et faire l'objet d'une large diffusion au sein de l'organisation.</p>		<p>Modalités d'application à déterminer.</p>			<p>Conseil de direction</p>	<p>A examiner par le Conseil de direction</p>
<p>Collaboration interrégionale</p> <p>Les projets et les programmes du PNUE ont été cités comme des cas de succès et des pratiques exemplaires dans toutes les régions. Il existe des conditions nettement favorables pour le transfert de connaissances et la transposition des projets entre les régions. La collaboration interrégionale a cependant une portée limitée, et on compte actuellement très peu d'exemples de projets associant deux ou plusieurs régions.</p>	<p>Recommandation 3</p> <p>Le Conseil de direction du PNUE doit concevoir des initiatives et fournir des directives pour la promotion de la collaboration interrégionale dans la mise en œuvre des projets. De telles directives doivent être sous-tendues par des orientations clairement définies et l'affectation des ressources requises.</p>					<p>Conseil de direction / Division de la coopération régionale</p>	<p>A examiner par le Conseil de direction</p>

Conclusions	Recommandations	Mesures prises	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Conclusions
Planification et conception des projets et consultations des parties prenantes							
<p>Approbation des projets du PNUE par les gouvernements nationaux</p> <p>L'exécution de bon nombre de projets est retardée dès l'étape initiale au niveau des pouvoirs publics, en raison de la complexité du processus de conception des projets et de l'incompatibilité entre de tels projets et les priorités nationales. Dans bien des cas, les consultations au titre du projet ont lieu si tard dans le processus qu'il est difficile de faire des modifications. En outre, les gouvernements ont tendance à accepter facilement des projets sans bien comprendre la nature et la portée de leurs obligations au titre de ces projets. L'exécution de tels projets se heurte à des difficultés pour plusieurs raisons, notamment le manque de capacités en matière d'exécution.</p>	<p>Recommandation 4</p> <p>Toutes les divisions du PNUE devraient s'assurer que les processus d'identification et de conception des projets intègrent la participation nationale dès le départ, de manière à garantir l'adhésion et l'engagement des pays en faveur du succès des activités envisagées. Il conviendrait d'éviter toute précipitation dans les processus de consultation au niveau national. La direction du PNUE doit mettre au point un mécanisme et un protocole de coordination pour éviter que les autorités nationales ne soient saisies (et éventuellement induites en erreur) par différentes divisions du PNUE cherchant à obtenir les mêmes approbations et les mêmes engagements.</p>					Toutes les divisions	

Conclusions	Recommandations	Mesures prises	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Conclusions
<p>Consultation des parties prenantes</p> <p>Il arrive souvent que certaines parties prenantes, y compris les divisions du siège et les bureaux régionaux du PNUE, ne soient pas associées à la planification et à la formulation des projets dès les étapes initiales. La conséquence en est que les priorités et les problèmes des régions ne sont pas adéquatement prises en compte et que les dotations en ressources prévues ne correspondent pas toujours aux besoins réels, ce qui a pour effet de réduire le niveau d'intérêt des parties prenantes.</p>	<p>Recommandation 5</p> <p>Le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes devrait, de concert avec les bureaux régionaux, le Bureau de coordination de la Division de coopération régionale et le Groupe de la mobilisation de ressources, procéder à un réexamen du processus de planification des projets et des procédures de mobilisation et d'allocation des ressources en vigueur. Un tel réexamen devra comporter une évaluation critique des modes de consultation utilisés par les directeurs de programme pour la conception de nouveaux projets et l'extension des projets existants. Il devra permettre aussi de mettre au point, premièrement, un cadre opérationnel pour les consultations à toutes les étapes de l'élaboration des projets; deuxièmement, des critères de sélection pour le choix des partenaires aux projets et la détermination de leurs rôles respectifs dans le cadre des projets; troisièmement, les modalités de mobilisation des ressources; et, quatrièmement, des principes directeurs concernant la stratégie de fin de projet et de gestion de la période post-projet, afin de pérenniser les résultats des projets. En outre, le Conseil de gestion devra envisager la possibilité</p>	<p>Mécanisme de consultation au niveau de l'élaboration des projets</p> <p>Le processus d'analyse des projets dénommé « Examen inter-divisions » est censé renforcer la concertation entre les divisions, y compris les bureaux régionaux, au cas où il n'y aurait pas eu de consultations entre les divisions préalablement au processus d'examen inter-divisions. Cependant, les consultations avec des parties prenantes extérieures ne peuvent être assurées par ce canal. La liste de contrôle pour la soumission des projets qui sera applicable à partir du troisième trimestre 2006 comporte la question de savoir si toutes les divisions internes et tous les bureaux régionaux concernés ont été consultés et s'ils ont dûment pris connaissance des documents de projet.</p> <p>Critères de sélection des partenaires : La liste de contrôle pour la soumission des projets comporte la question de savoir si les responsabilités et les rôles des partenaires à la mise en œuvre, y compris les divisions du PNUE, les organismes coopérateurs et les organismes d'appui, ont été clairement définis et adoptés et si lesdits partenaires possèdent les capacités humaines, techniques et administratives requises pour l'exécution du projet.</p> <p>Processus de mobilisation de ressources : Ce volet relève du Bureau du Directeur exécutif adjoint.</p> <p>Durabilité du projet : Le PCMU a déjà émis des commentaires sur la question.</p>	<p>La liste de contrôle pour la soumission des projets n'est pas applicable en février 2006. Elle n'entrera en vigueur qu'après l'organisation de la session de formation à la gestion en 2006.</p>	<p>La mise en application de l'examen inter-divisions et la révision de la liste de contrôle pour la présentation des propositions de projet contribueront à améliorer le partage de l'information et la collaboration entre les divisions ainsi que la complémentarité des projets du PNUE.</p>	<p>Août 2006</p>	<p>PCMU</p>	

Conclusions	Recommandations	Mesures prises	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Organe responsable	Conclusions
<p>Données de base pour le suivi et l'évaluation</p> <p>Les documents relatifs à l'élaboration des projets ne comportent pas d'indicateurs clairement définis pour le suivi et l'évaluation. Pour cette raison, l'évaluation est souvent entravée par le manque de données de qualité adéquate.</p>	<p>Recommandation 6</p> <p>Il conviendrait, en consultation avec les parties prenantes, d'identifier des résultats et des indicateurs d'impact spécifiques et de les énoncer de manière explicite dans tous les documents relatifs aux projets exécutés par le PNUE. Les indicateurs ainsi définis devront comporter des paramètres qualitatifs et quantitatifs et couvrir tous les aspects pertinents des points de vue culturel, économique, environnemental, institutionnel et social.</p>	<p>Il est indiqué dans la version révisée du guide des projets que le cadre logique est exigé pour tous les projets du PNUE.</p> <p>Le rapport d'activité révisé et présenté sous une forme simplifiée est axé sur les progrès accomplis vers la réalisation de résultats mesurables à l'aide d'indicateurs.</p>	<p>Le cadre logique sera désormais exigé pour tous les projets envisagés au PNUE après l'organisation de la session de formation à la gestion des projets en 2006 par le PCMU.</p> <p>Lors de l'examen des projets, le PCMU aidera les directeurs de projets à concevoir des résultats et des indicateurs réalisables dont ils pourront se porter garants.</p>	<p>Dans la mise en œuvre des projets, la priorité sera accordée non plus à la réalisation des produits mais davantage à l'obtention de résultats. L'amélioration de la présentation des rapports sera perçue dans les rapports d'étape et les rapports finals au niveau des résultats.</p>	Août 2006	PCMU	<p>Le PCMU étoffera les critères d'examen des projets, y compris la mise au point de données et d'indicateurs adéquats et la mention des résultats de l'examen inter-divisions.</p>