

RAPPORT ANNUEL D'EVALUATION
2000

GROUPE DE L'EVALUATION ET DU CONTROLE

Octobre 2001

Avant-propos.....	4
Préface	5
Remerciements.....	6
Liste d'abréviations et acronymes	7
I. RESUME DIRECTIF.....	9
II. INTRODUCTION	11
A. Mission du Programme des Nations Unies pour l'environnement.....	11
B. Mandat et objectifs du Programme des Nations Unies pour l'environnement	11
C. Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement - Sommet planète Terre	12
D. Décisions du Conseil d'administration adoptées à sa dix-huitième session.....	12
E. Déclaration de Nairobi sur le rôle et le mandat du Programme des Nations Unies pour l'environnement.....	13
F. Déclaration ministérielle de Malmö	14
III. BUT ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	14
A. Evaluations des sous-programmes et des divisions	15
B. Evaluations approfondies de projets	15
C. Fiches d'auto-évaluation	16
D. Plans de travail chiffrés.....	17
IV. ADEQUATION ET PERTINENCE.....	17
A. Evaluations par divisions et sous-programmes.....	17
1. Etablissement de liens et collaboration.....	17
2. Approche et stratégie	19
3. Appui à la mission et au mandat du Programme des Nations Unies pour l'environnement	20
B. Evaluations approfondies de projets	21
1. Approches et stratégies	21
2. Utilisation de compétences régionales ou locales	22
3. Etablissement de liens et collaboration.....	23
C. Fiches d'auto-évaluation	23
V. EFFICACITE ET EFFICIENCE.....	26
A. Evaluation par sous-programmes et par divisions	26
1. Degré de réalisation des résultats et des produits escomptés par rapport aux budgets et aux calendriers prévus	27
2. Efficacité de la structure et de la gestion.....	30
B. Evaluations approfondies de projets	31
1. Degré de réalisation des produits et des résultats planifiés	31
2. Efficacité et efficience de la structure et de la gestion.....	37
C. Fiches d'auto-évaluation	39
1. Degré de réalisation des produits et des résultats escomptés	39
2. Utilisation des fonds par rapport aux produits.....	40
3. Exécution des projets selon les budgets.....	42
4. Efficience de l'achèvement des projets	43
VI. ELABORATION DES PRODUITS DE CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT.....	45
VII. IMPACT	52
A. Evaluation par sous-programmes et par divisions	52
1. Elaboration de directives, d'outils, d'instruments, de politiques et de codes de pratiques	52
2. Activités d'appui aux politiques et produits de ces activités - conventions, arrangements régionaux et législations nationales.....	53

B.	Evaluation approfondie des projets	55
1.	Impact sur les politiques ciblées des gouvernements bénéficiaires.....	55
2.	Impact des projets du Programme des Nations Unies pour l'environnement sur le consensus mondial de politique générale sur l'environnement.....	56
3.	Impact sur la connaissance de l'environnement.....	57
C.	Fiches d'auto-évaluation.....	58
1.	Impact sur la collaboration et les liens.....	58
2.	Impact sur le financement des projets environnementaux.....	59
3.	Impact sur la connaissance de l'environnement et l'utilisation élargie des produits environnementaux du PNUE	59
VIII.	ROLE DE L'EVALUATION DANS LA GESTION STRATEGIQUE.....	60
A.	Enseignements tirés	60
1.	Conception.....	60
2.	Collaboration et partenariats	62
3.	Impacts.....	62
4.	Renforcement des capacités	62
5.	Aspects programmatiques	62
6.	Evaluation environnementale	63
B.	Problèmes et contraintes.....	63
C.	Relier les produits de l'évaluation à la gestion stratégique et à la prise de décision	70
IX.	PREOCCUPATIONS.....	72
A.	Cadre de politique générale	72
1.	Cadre de politique générale du Programme des Nations Unies pour l'environnement.....	72
2.	Liens internes.....	73
3.	Gestion des connaissances	74
B.	Questions programmatiques	74
1.	Impact.....	74
2.	Discordance entre les missions et les arrangements institutionnels habilitants	75
3.	Activités à l'appui des conventions	75
4.	Fiches d'auto-évaluation	76
5.	Conception des projets.....	76
X.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	77
A.	Cadre de politique générale	77
1.	Processus d'élaboration des politiques du Programme des Nations Unies pour l'environnement.....	77
2.	Liens internes.....	77
3.	Cadre de gestion des connaissances.....	78
B.	Questions programmatiques	81
1.	Impact.....	81
2.	Conception.....	81
Annexes		
I.	Mandat du rapport annuel d'évaluation - 2000.....	83
II.	Liste des évaluations pour 2000.....	87
III.	Liste des fiches d'auto-évaluation et des rapports finals pour 1999.....	88
IV.	Plan d'application des recommandations du rapport annuel d'évaluation de 1999	96

Au cœur de la gestion environnementale figure l'utilisation durable des ressources naturelles de la planète. La capacité de promouvoir l'amélioration concrète des conditions de vie des populations se trouve par conséquent au centre du développement durable. Il existe un éventail impressionnant d'idées selon lesquelles le développement durable ne peut être réalisé que par une gestion rationnelle de notre environnement et de nos ressources naturelles. La tâche du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) est au centre du développement durable aussi bien que de la bonne gestion de l'environnement, mais le PNUE ne peut accomplir cette tâche seul. Son rôle central est de catalyser l'action des gouvernements, du système des Nations Unies et des organisations non gouvernementales. A cette fin, le PNUE est resté en pointe dans l'identification et la définition des nouveaux défis et des priorités de l'environnement en fournissant des instruments appropriés de politique environnementale pour la gestion rationnelle de l'environnement mondial.

Si le PNUE est le chef de file intellectuel dans le domaine de l'environnement, sa réussite ne peut être mesurée qu'à son aptitude à catalyser et à développer des partenariats et des efforts en collaboration dans ces activités. Une analyse qualitative de la performance du PNUE comprend des produits de connaissance de l'environnement, des activités d'évaluation et d'alerte rapide, la législation environnementale, des instruments de politique générale et des activités contre la pollution due à des sources terrestres. Cette analyse fournit un aperçu de la contribution de l'organisation face aux défis de la gestion de l'environnement aux niveaux mondial, régional et national. Le tableau donné par un grand nombre d'évaluations entreprises de façon indépendante révèle des indicateurs encourageants d'efficacité, d'efficience et d'impact accrus créés par les activités du PNUE dans la gestion durable de notre environnement. Un intérêt particulier également doit être attaché aux partenariats et synergies de collaboration que des consultants indépendants ayant effectué des évaluations ont décrits comme des piliers de la réussite de notre stratégie.

Se fondant sur les conclusions des évaluations, le présent rapport annuel d'évaluation analyse et synthétise l'information sur les produits de connaissance et les impacts du PNUE et sur la valeur de l'évaluation pour réaliser ses programmes stratégiques. Si les réalisations du PNUE sont examinées et les leçons mises en évidence, l'accent est mis sur les actions concrètes menées par le PNUE qui ont consolidé la gestion environnementale.

Le présent rapport annuel d'évaluation va au-delà de conclusions sur les programmes et les projets et ainsi défie de vieilles hypothèses sur la performance des programmes tout en révélant de nouveaux liens entre l'évaluation, la prise de décision et la gestion stratégique. Il constitue pour nous au PNUE un forum stratégique qui nous permet de partager nos travaux, nos expériences, les enseignements tirés, de nouvelles idées et nos défis futurs avec notre Conseil d'administration et nos partenaires. En bref, ce rapport est un document par lequel nous rendons compte ainsi qu'une contribution à un processus d'apprentissage.

C'est pourquoi j'ai le plaisir de présenter les pages suivantes, qui résument de manière concise le travail que nous avons accompli durant l'année 2000.

Klaus Töpfer
Directeur exécutif du PNUE.

Le PNUE, en tant qu'organisation catalytique, œuvre pour faire avancer la connaissance et la compréhension des questions environnementales, en apportant un appui à l'évaluation environnementale et aux activités de gestion de l'environnement. Le principal pilier de ce rôle de catalyseur est le fait que le PNUE est à l'avant-garde sur le plan intellectuel dans le domaine de la gestion environnementale. Son rôle comme autorité environnementale est démontré par le niveau et l'efficacité de la direction intellectuelle de qualité qu'il assure, en galvanisant l'action environnementale pour faire face aux défis du développement aux niveaux mondial, régional et national.

Le rapport annuel d'évaluation pour 2000 témoigne que le capital intellectuel du PNUE est essentiel à son rôle de chef de file de la gestion environnementale. Le PNUE a développé des produits intellectuels et de connaissance sous forme d'outils, de directives, de cadres généraux et d'instruments de politique générale qui sont cruciaux pour la gestion durable de l'environnement. Nos partenaires et collaborateurs, les gouvernements, les organisations non gouvernementales et le secteur privé utilisent ces produits de connaissance pour résoudre les problèmes de l'environnement. Le PNUE a également réussi à mobiliser et à stimuler la communauté internationale ainsi que le système des Nations Unies dans l'action environnementale, en faisant avancer la connaissance environnementale et en apportant des instruments appropriés de politique générale.

Les divers consultants indépendants qui ont entrepris l'évaluation des activités du PNUE durant l'année 2000 sont arrivés à la conclusion que les partenariats et les efforts de collaboration du PNUE sont une bonne stratégie employée par l'organisation. Cette stratégie accroît les activités environnementales et a un impact aux niveaux mondial, régional et national par la promotion d'une participation à plusieurs niveaux des parties prenantes en matière de gestion de l'environnement. Les évaluations indiquent aussi comment les produits de connaissance du PNUE servent à construire un consensus de politique générale au plan mondial et régional et comment ils mobilisent l'action en faveur de l'environnement.

Le présent rapport annuel d'évaluation témoigne également que le PNUE a été en mesure de fournir des produits qui sont utilisés dans la gestion de l'environnement planétaire. Ce rapport reflète aussi les enseignements tirés par le PNUE et la manière dont ces enseignements ont été absorbés et utilisés pour améliorer à la fois la formulation et la réalisation de programmes et de projets. Le programme du PNUE a ainsi été exécuté plus efficacement.

Le rapport annuel d'évaluation reflète aussi les efforts consentis par nos partenaires, donateurs et collaborateurs qui ont œuvré résolument pour assurer la réussite de nos efforts communs.

Backson Sibanda
Chef du Groupe de l'évaluation et du contrôle

La rédaction des rapports annuels d'évaluation du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) est une entreprise participative qui implique des consultants indépendants, des directeurs de projets et de programmes, le personnel des divisions du PNUE et le personnel du Groupe de l'évaluation et du contrôle.

Le Groupe de l'évaluation et du contrôle voudrait à ce titre souligner la contribution des consultants indépendants suivants:

M. De Schutter, Joop
M. Francis, Julius
M. Given, David
Pr. Khan, Rahmatullah
M. La Rovere, Emilio
M. Luboyera, Festus
M. Mbewe, Abel
M. Mestre Eduardo Jose

Dr Ngara, Todd
M. Protti, Mark
M. Tewolde-Berhan, Teame
Dr Thanakorn, Uanon
M. Thornton, Jeff
M. Vadas, Rolando Gaal
M. Wright, Alaphia

Les efforts fournis par les responsables des projets et des programmes qui ont soumis des fiches d'auto-évaluation sont également hautement appréciés.

Le Groupe de l'évaluation et du contrôle exprime son appréciation aux directeurs et au personnel des divisions du PNUE, dont les commentaires ont considérablement enrichi le présent rapport.

Le Groupe de l'évaluation et du contrôle

ADT	Analyse de diagnostic transfrontalière
ANASE	Association des pays de l'Asie du sud-est
BRA	Bureau régional pour l'Afrique
BRAP	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique
CMB	Commission mondiale des barrages
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DCE	Division des conventions sur l'environnement
DCR	Division de la coopération régionale
DEEAR	Division de l'évaluation de l'environnement et de l'alerte rapide
DEPED	Division de l'élaboration des politiques de l'environnement et du droit
DMPE	Division de la mise en œuvre des politiques de l'environnement
DTIE	Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FMB	Forum mondial sur la biodiversité
NETLAP	Réseau de formation environnementale au niveau tertiaire en Asie et dans le Pacifique
NORAD	Agence norvégienne de développement
OEA	Organisation des Etats américains
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
PAS	Programme d'action stratégique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POP	Polluants organiques persistants

THAITREM	Réseau thaïlandais de formation et de recherche sur la gestion environnementale
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
WWF	Fonds mondial pour la nature

I. RESUME DIRECTIF

1. Le Rapport annuel d'évaluation pour 2000 est une synthèse d'évaluations relatives à un sous-programme et à une partie du sous-programme, de 11 évaluations approfondies de projets, de deux évaluations de projets sur dossiers et de 139 fiches d'auto-évaluation. Les paramètres normatifs employés dans l'analyse des sous-programmes et projets sont l'adéquation et la pertinence; l'évaluation des liens et de la collaborations établis; les approches et stratégies adoptées; la cohérence hiérarchique des objectifs des projets telle que soulignée dans les programmes de travail des sous-programmes et divisions en rapport avec la mission et le mandat du PNUE; l'efficacité et l'efficience, qui donnent la mesure de la concrétisation des résultats et des produits escomptés par rapport au budget et au calendrier prévus et l'efficience des dispositions institutionnelles employées pour soutenir la mise en œuvre; et enfin l'impact des processus et actions lancés par les projets du PNUE sur les problèmes et les questions d'environnement traités.

2. Sur la base des paramètres susmentionnés, les activités de programmes et les projets du PNUE ont connu dans l'ensemble un succès en 2000. L'évaluation a établi que les buts, objectifs et résultats et produits des sous-programmes et projets évalués ont été conformes à la mission et au mandat du PNUE. Les approches adoptées, les liens et la collaborations établis et la complémentarité hiérarchique cohérente des objectifs des sous-programmes et projets ont eu un impact positif sur la gestion de l'environnement aux niveaux mondial, régional et national.

3. L'évaluation d'un sous-programme et d'une partie du sous-programme indique qu'ils ont réalisé les résultats et produits prévus dans leurs programmes de travail respectifs. Les évaluations approfondies ont également établi que plus de 85% des projets évalués ont réalisé plus de 90% de leurs résultats et produits planifiés selon leurs calendriers, tandis que 15% ont réussi à dégager des résultats et des produits supplémentaires. Ces réalisations sont impressionnantes selon tous les critères et témoignent d'une nette amélioration par rapport à celles enregistrées dans le rapport annuel d'évaluation du PNUE pour 1999.

4. La présente évaluation traite de l'appui du PNUE aux conventions environnementales et de la production et de l'affinement des produits de connaissance de l'environnement. Dans le domaine de la promotion d'un consensus de politique générale sur l'environnement aux niveaux mondial et régional, le PNUE a entrepris neuf projets qui ont réussi à l'appui des conventions sur l'environnement et axés spécifiquement sur l'identification des besoins; la conceptualisation des cadres de conventions et la facilitation des négociations intergouvernementales; les mécanismes de coordination et de réalisation de programmes des conventions; le soutien à la planification stratégique visant la mise en œuvre des conventions; et enfin l'appui direct à la mise en œuvre des dispositions spécifiques de conventions. Il est clair que le PNUE a acquis une connaissance précieuse des activités environnementales qui aide à édifier le consensus de politique générale et à mener une action pour l'environnement aux niveaux mondial et régional. Le PNUE a grandement contribué à la mise en œuvre des conventions sur l'environnement en développant des capacités appropriées dans les pays en développement et dans les pays à économie en transition. Il a toutefois le sentiment que plus d'efforts devront être consentis pour renforcer les systèmes de contrôle et les mécanismes d'application, si l'on veut arriver à une mise en œuvre efficace des conventions sur l'environnement.

5. Le présent rapport d'évaluation fait ressortir que le PNUE, en soutenant ses stratégies interactives d'"évaluation environnementale, élaboration de politiques et action environnementale", apporte une direction intellectuelle sur l'environnement en développant des produits de connaissance de l'environnement liés à l'évaluation scientifique de phénomènes naturels ou provoqués par l'homme ayant un impact sur la situation de l'environnement, et en traduisant cette connaissance en une action environnementale par la mise en place d'instruments de politique générale appropriés. Ces produits de connaissance de l'environnement - évaluations environnementales, méthodologies, cadres, directives de politique générale, plans d'action et approches - appuient l'élaboration des politiques, le développement de capacités institutionnelles et la sensibilisation, autant de facteurs qui font

PNUE dans l'élaboration et le perfectionnement de tels produits de connaissance de l'environnement ont contribué à faire émerger un consensus de politique et d'action environnementales aux niveaux mondial, régional et national.

6. Il importe que le PNUE fasse clairement la démonstration à ses donateurs, partenaires et collaborateurs qu'il est apporté une direction intellectuelle pour élaborer et fournir des outils, des directives et des instruments de politique générale appropriés susceptibles d'influencer la gestion de l'environnement. A cet égard, l'évaluation révèle que le travail et la direction du PNUE ont vraiment influencé la prise de décision et la gestion environnementales des gouvernements, des organismes régionaux, des organisations non gouvernementales et du secteur privé.

7. Toutefois, il est nécessaire que le PNUE prenne des mesures efficaces pour consolider encore son statut de chef de file intellectuel dans la connaissance de l'environnement. Le PNUE devrait réexaminer son cadre actuel de gestion de la connaissance, en vue d'institutionnaliser plus largement et plus efficacement l'apprentissage organisationnel, afin d'optimiser les avantages de la connaissance acquise à partir de l'expérience. Les questions traitées dans l'examen proposé du cadre de gestion de la connaissance devraient comprendre l'affinement des enseignements tirés de la mise en œuvre d'activités environnementales, la promotion d'une utilisation plus étendue des produits de connaissance de l'environnement, la présentation appropriée des leçons apprises, leur diffusion auprès d'utilisateurs pertinents et le suivi de la mise en œuvre et de l'assimilation. L'examen devrait également évaluer les liens stratégiques entre l'élaboration de programmes et de projets et le contrôle et l'évaluation, de manière à faciliter un apprentissage organisationnel efficace. Un cadre consolidé de gestion de la connaissance constitue un instrument de gestion stratégique qui renforcera mieux l'impact des activités du PNUE sur l'environnement.

8. Le PNUE continue d'enregistrer des progrès remarquables dans l'établissement de liens externes effectifs avec d'autres organisations du système des Nations Unies, des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des associations, le secteur privé, des instituts régionaux d'excellence et des organismes multilatéraux et financiers internationaux. Grâce à ces liens, le PNUE a traité des questions comme l'état de l'environnement, l'élaboration de produits de connaissance environnementale et la mise en œuvre d'activités environnementales aux niveaux mondial, régional et national. Ces liens externes ont permis au PNUE d'étendre le champ de ses opérations, de mobiliser et de concentrer les compétences et le financement et d'élargir la communauté environnementale au niveau de la promotion et de l'action. Ils aident également à édifier un consensus de politique générale et d'action environnementales.

9. Il est nécessaire en même temps que le PNUE œuvre davantage pour institutionnaliser ses liens internes et la collaboration entre ses divisions en élaborant et en réalisant des objectifs et des stratégies pour ses divisions, de sorte que les divisions concernées puissent tirer parti des compétences et de l'expérience collectives. Le PNUE peut assurer des liens plus solides entre ses divisions en établissant les mécanismes nécessaires, tels que prévus dans les programmes de travail respectifs des divisions, et en renforçant le cadre d'élaboration de ses politiques pour promouvoir la complémentarité de ses programmes.

10. Le rapport annuel d'évaluation pour 2000 est une synthèse d'évaluations relatives à un sous-programme et à une partie de sous-programme, d'évaluations approfondies de 11 projets, de deux évaluations de projets sur dossiers et de 139 fiches d'auto-évaluation. Ce rapport a pour objet de fournir des informations sur la manière dont le PNUE réalise ses programmes et projets au regard des objectifs de son mandat. Les conclusions de l'évaluation sont basées sur l'expérience passée et indiquent les domaines où le PNUE a enregistré de bons résultats. Elle demande aussi instamment au PNUE de s'améliorer et avertit là où la performance a été moins que satisfaisante.

11. Comme cela est détaillé dans le rapport, les activités des programmes et des projets du PNUE, dans leur ensemble, ont été menées avec succès pendant l'année 2000. La contribution du PNUE en termes d'orientation, de coordination et de soutien intellectuel général dans l'élaboration et l'application des produits de connaissance de l'environnement a été efficace. Le PNUE a également réussi à établir des partenariats externes effectifs dans la mise en œuvre de programmes environnementaux aux niveaux mondial, régional et national. L'évaluation annuelle a cependant relevé certaines contraintes récurrentes qui, si elles persistent, pourront avoir un impact négatif sur la réalisation des programmes et des projets. De telles contraintes sont liées à des questions institutionnelles et programmatiques.

12. Il convient de noter aussi que des fiches d'auto-évaluation ne sont pas soumises pour tous les projets relevant du PNUE, comme cela est requis. Le pourcentage des soumissions par rapport au nombre de projets actifs demeure très faible et diminue. Le faible taux de soumission des fiches d'auto-évaluation est une préoccupation, dès lors qu'il enlève à l'administration du PNUE la possibilité d'avoir une vue complète de l'exécution des programmes et des projets.

A. Mission du Programme des Nations Unies pour l'environnement

13. La mission du PNUE est de montrer la voie et d'encourager des partenariats pour la protection de l'environnement en incitant les nations et les peuples à améliorer leur qualité de vie sans compromettre celle des générations futures.

B. Mandat et objectifs du Programme des Nations Unies pour l'environnement

14. Le mandat et les objectifs du PNUE découlent de la résolution de l'Assemblée générale 2997 (XXXVII) du 15 décembre 1972 et des amendements ultérieurs adoptés par la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Rapport A/CONF.151/26 (vol.III), paragraphe 38.22), et de la Déclaration de Nairobi sur le rôle et mandat du Programme des Nations Unies pour l'environnement, adoptée à la dix-neuvième session du Conseil d'administration ainsi que de la Déclaration ministérielle de Malmö du 31 mai 2000.

15. Les sources législatives susmentionnées et les déclarations et décisions pertinentes du Conseil d'administration donnent mandat au PNUE d'agir comme autorité pour le système des Nations Unies sur les questions d'environnement, aux niveaux mondial et régional. A cette fin, le PNUE a mandat de coordonner la réalisation d'un consensus de politique environnementale, en procédant à un examen continu de la situation mondiale de l'environnement et en portant des questions émergentes de l'environnement à l'attention de la communauté internationale et des gouvernements, pour qu'ils agissent. Il convient donc de souligner que les sources suivantes forment la base du mandat du PNUE.

C. Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement -
Sommet planète Terre

16 Le Sommet de la terre a mandaté le PNUE, par la résolution UNEP/L.44/Rev. I, pour aider les gouvernements et les institutions et organismes de développement, à leur demande, à intégrer les aspects environnementaux dans leurs politiques et programmes de développement. Cet appui consistait à comprendre des avis environnementaux, techniques et de politique générale dans la formulation et l'exécution des programmes.

D. Décisions du Conseil d'administration adoptées à sa dix-huitième session

17. Le Conseil d'administration, par sa décision 18 /1 du 26 Mai 1995, a donné une orientation au rôle du PNUE, dont les activités devaient se focaliser sur les domaines suivants pendant la période biennale 1996-1997 :

a) Evaluer et traiter les questions critiques existantes et émergentes dans le domaine de l'environnement;

b) Promouvoir la coopération internationale dans le domaine de l'environnement et recommander des politiques de la manière appropriée à cette fin;

c) Agir comme catalyseur pour faire face aux principales menaces qui pèsent sur l'environnement;

d) Surveiller l'état de l'environnement mondial grâce à la collecte et à la diffusion d'une information environnementale fiable;

e) Faciliter la coordination des activités de tous les organismes des Nations Unies sur les questions de l'environnement, en veillant par le biais de la coopération, de la liaison et grâce à la participation d'experts, à ce que les considérations environnementales soient prises en considération dans le cadre de leurs activités;

f) Appuyer, à leur demande, les ministères de l'environnement et les services nationaux s'occupant d'environnement, en particulier dans les pays en développement et les pays à économie en transition, afin de les aider à formuler et à mettre en œuvre leurs politiques dans ce domaine, ainsi que des activités connexes de renforcement des capacités;

g) Favoriser le développement du droit international de l'environnement;

h) Donner des avis qualifiés sur l'élaboration et l'utilisation de concepts et d'instruments environnementaux;

i) Elaborer des programmes régionaux pour l'environnement.

18. Le Conseil d'administration a également décidé que les principaux résultats des activités du PNUE devraient inclure :

a) Des arrangements internationaux pour renforcer la protection de l'environnement;

b) Des évaluations périodiques et des prévisions scientifiquement fondées pour aider à la prise de décision et parvenir à un consensus international quant aux principales menaces qui pèsent sur l'environnement et aux réponses nécessaires;

c) Une coordination plus efficace des questions environnementales au sein du système des Nations Unies;

multilatérales et à d'autres entités, intégrant la dimension environnementale au processus du développement durable et consolidant la protection de l'environnement;

e) Une sensibilisation accrue du public et une capacité accrue de gestion de l'environnement et des réponses internationales et nationales efficaces aux menaces de dégradation de l'environnement.

E. Déclaration de Nairobi sur le rôle et le mandat du Programme des Nations Unies pour l'environnement

19. La Déclaration de Nairobi a étendu le mandat actuel du PNUE en matière de politique générale comme suit :

- a) Fournir des avis de politique générale fondés sur les meilleures capacités techniques et scientifiques disponibles;
- b) Faire progresser l'application de normes et politiques internationales convenues;
- c) Servir efficacement de lien entre la communauté scientifique et les décideurs;
- d) Fournir des services consultatifs et de politique générale dans les domaines clés du renforcement des institutions, aux gouvernements et à des institutions compétentes.

20. Le programme de travail pour 1998-1999 a été élaboré selon les orientations de politique susmentionnées et le mandat recentré, avec un budget du Fonds pour l'environnement approuvé de 75 millions de dollars E.-U., auquel le Conseil d'administration a donné son aval par sa décision 19/22.

21. Par la suite, le PNUE a adopté les sous-programmes suivants pour s'acquitter de son mandat élargi :

- a) Gestion et utilisation durables des ressources naturelles;
- b) Production et consommation durables;
- c) Un meilleur environnement pour la santé et le bien-être humains;
- d) Mondialisation et environnement;
- e) Services et appui aux plans mondial et régional.

22. Au cours de la période biennale 1998-1999, le PNUE est passé de sa structure basée sur des thèmes ou des secteurs à une structure fonctionnelle. Cette nouvelle structure devait être mise en place pendant la période biennale 2000-2001. La nouvelle structure est composée de six divisions :

- a) Information, évaluation de l'environnement et alerte rapide;
- b) Elaboration des politiques de l'environnement et droit;
- c) Mise en œuvre des politiques de l'environnement;
- d) Technologie, industrie et économie;
- e) Coopération et représentation régionales;
- f) Conventions sur l'environnement.

23. Le premier Forum ministériel mondial sur l'environnement, tenu du 29 au 31 Mai 2000, conformément à la résolution de l'Assemblée générale 53/242 du 28 juillet 1999, a réuni les ministres de l'environnement du monde pour examiner les questions importantes et émergentes de l'environnement et pour tracer la voie à suivre. La Déclaration ministérielle de Malmö, qui en est résultée, a affirmé les questions et stratégies existantes de l'environnement et identifié des questions et des réponses émergentes, à l'attention de la communauté internationale. Les questions pertinentes qui concernent le PNUE en tant qu'autorité en matière d'environnement, comprennent ce qui suit :

- a) Importance du respect et de la mise en application des textes et de la responsabilité en matière d'environnement;
- b) Besoin d'accorder une attention particulière aux modes de consommation non durables et à l'impact de la croissance démographique et de sa pression accrue sur l'environnement;
- c) Menaces environnementales résultant des tendances accélérées d'urbanisation;
- d) Reconnaissance et utilisation d'innovations technologiques et émergence de nouvelles technologies consommant moins de ressources et évitant ainsi des pratiques destructrices de l'environnement;
- e) Besoin d'intensifier des efforts internationaux pour élaborer une action préventive et une réponse concertée, incluant la gouvernance nationale et environnementale et l'application d'une législation internationale, ainsi que la sensibilisation et l'éducation;
- f) Nécessité de tenir compte de la perspective environnementale dans la conception et l'évaluation des politiques macro-économiques pour les gouvernements et les institutions multilatérales de financement et de crédit;
- g) Nécessité d'encourager une approche intégrée et équilibrée des politiques commerciales et environnementales aux fins du développement durable, conformément à la décision prise par la Commission du développement durable à sa huitième session;
- h) Rôle crucial des principaux acteurs, y compris les gouvernements, le secteur privé et la société civile, et accent mis en conséquence sur leur responsabilité face aux défis environnementaux du vingt et unième siècle.

24. La Déclaration ministérielle de Malmö renforce la compétence internationale du PNUE en matière d'environnement et formule des stratégies présentes et à venir qui aideront le PNUE à s'acquitter de son mandat et de sa mission.

III. BUT ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

25. Le PNUE se conforme aux exigences de redditionnalité des programmes des Nations Unies, en entreprenant des évaluations de sous-programmes et de projets. L'évaluation est également un outil de gestion. Les activités d'évaluation et les résultats obtenus, en déterminant les points forts et les points faibles des activités liées à la formulation et à l'application de politiques et de programmes, fournissent également au PNUE une information de gestion stratégique et opérationnelle. En tant qu'outil de gestion, l'évaluation détermine dans quelle mesure les activités du PNUE produisent des résultats et remplissent sa mission. Cette information aide également le PNUE à mieux planifier ses activités futures.

26. Le rapport annuel d'évaluation pour 2000 représente une synthèse de deux évaluations de sous-programmes, de 11 évaluations approfondies de projets et de deux évaluations de projets sur dossiers.

sous-programmes, des évaluations approfondies de projets et des fiches d'auto-évaluation suivant le mandat figurant à l'annexe I. Les paramètres normatifs d'évaluation du PNUE ont été utilisés : adéquation et pertinence, efficacité et efficience et impact. Dans le cadre de ces paramètres, le rapport a évalué les approches et stratégies utilisées; l'établissement de liens externes et internes; l'intégration hiérarchique de la mission du PNUE aux activités et objectifs des sous-programmes, des divisions et des projets; l'efficacité des structures de gestion; la ponctualité de l'achèvement des projets; l'utilisation des budgets, la concrétisation des résultats et des produits; l'impact, l'utilisation et la durabilité des processus lancés par les projets; et les résultats obtenus. L'information fournie par les fiches d'auto-évaluation, recueillie sous forme statistique, est également analysée et présentée parallèlement aux conclusions des évaluations de sous-programmes et des évaluations approfondies des projets.

A. Evaluations des sous-programmes et des divisions

28. En 2000, un sous-programme et une division ont été évalués, comme suit :

a) Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie (DTIE).

b) Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique. (Ce programme faisait partie à l'origine du sous-programme du droit de l'environnement; d'où la référence à un "sous-programme" dans ce rapport).

29. La performance du sous-programme et de la division a été analysée, sur la base des rapports d'évaluation respectifs, au regard des paramètres susmentionnés. Une synthèse des réalisations et des contraintes est présentée aux chapitres IV, V, VI, et VII.

30. Selon l'approche de 1999, le rapport annuel d'évaluation pour 2000 présente des questions et préoccupations clés, institutionnelles, de politique générale, programmatiques et de formulation ayant des implications à l'échelle du système du PNUE. Par ce type d'approche et de présentation analytiques, l'évaluation se focalise sur des questions stratégiques qui touchent l'ensemble de l'exécution des programmes du PNUE.

B. Evaluations approfondies de projets

31. Le rapport annuel d'évaluation pour 2000 analyse également 11 évaluations approfondies de projets et deux évaluations de projets sur dossiers. La liste de ces projets figure à l'annexe II.

32. Les évaluations de projets mettent l'accent sur les tendances et les schémas saillants en déterminant l'adéquation et la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des projets. Au cours de l'analyse, l'évaluation identifie des préoccupations clés pour le PNUE, en se fondant sur leur récurrence, leur portée et leur signification stratégique. De telles préoccupations et questions peuvent être liées à la conception et la mise en œuvre des projets; au développement des capacités; à la sensibilisation; à l'élaboration; à l'affinement et à la diffusion des produits de connaissance de l'environnement; et à l'émergence d'un consensus de politique environnementale. Les résultats obtenus et les enseignements tirés, grâce à des pratiques innovantes, pouvant être reproduits dans tout le système du PNUE, sont également mis en évidence.

C. Fiches d'auto-évaluation

33. La politique du PNUE nécessite que des fiches d'auto-évaluation soient établies et soumises pour les projets en cours, pour les projets achevés et clos et pour des projets achevés mais qui ne sont pas clos. Les fiches d'auto-évaluation ont des présentations-types et contiennent des données de gestion essentielles pour évaluer l'exécution au regard des aspects suivants :

- a) Besoins et résultats;
- b) Produits;
- c) Utilisation des fonds par rapport aux produits des projets;
- d) Ecart budgétaires éventuels;
- e) Ponctualité des résultats.

34 Les fiches d'auto-évaluation sont également conçues pour fournir des informations sur les causes des écarts budgétaires, de la non observance des calendriers du démarrage à l'achèvement, et les résultats et les produits insatisfaisants. Par conséquent, si toutes les divisions établissent des fiches d'auto-évaluation, ce qui est en fait une demande du Conseil d'Administration, l'information fournie peut servir d'outil efficace de gestion pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique.

35 Cependant, en ne soumettant pas des fiches d'auto-évaluation pour tous les projets pertinents, le PNUE ne remplit pas l'une des exigences de redditionnalité des programmes. En fait, le nombre de projets en cours pour lesquels des fiches d'auto-évaluation étaient établies a été insignifiant ces dernières années. En 1998 et 1999 des fiches d'auto-évaluation ont été soumises pour seulement 25% et 27% respectivement des projets en cours, et la situation pour l'année 2000 a même empiré. A la fin de l'an 2000, bien que le nombre total des fiches soumises ait atteint 139, 23 fiches seulement (17%) ont été fournies sur des projets en cours. Le reste des fiches a été rempli pour des projets achevés bien avant.

Tableau 1

Situation des projets présentés dans les fiches d'auto-évaluation

Situation	Nombre de projets	Pourcentage
En cours	23	17%
Achevés/clos	73	53%
Achevés mais non clos	39	28%
Non déterminés	4	3%

36. Le PNUE ne se conforme donc pas aux décisions pertinentes du Conseil d'administration, qui exigent que tous les projets en cours soient auto-évalués, et ne bénéficie pas des données de gestion stratégique et opérationnelle qui auraient pu être fournies par les fiches d'auto-évaluation.

37. Bien que seulement 17% des fiches d'auto-évaluation fournissent des informations sur des projets en cours, le présent rapport annuel d'évaluation juge ces conclusions utiles à des fins de conception et de mise en œuvre de projets futurs, sinon pour les projets concernés.

38. En examinant le rapport sur l'exécution des programmes pour la première année de la période biennale 2000-2001, l'évaluation a établi que cette exécution progresse selon les plans. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle a étudié avec le Groupe de la gestion et de la coordination des programmes la possibilité de joindre des plans de travail chiffrés au rapport sur la mise en œuvre des programmes pour permettre une évaluation plus exhaustive d'activités à exécuter de façon interne. Une telle disposition permettrait d'évaluer l'état d'avancement des plans de travail chiffrés sans faire de rapports séparés. De plus, l'évaluation recommande que les rapports des divisions sur les plans de travail chiffrés intègrent des données et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs appropriés et suffisants.

IV. ADEQUATION ET PERTINENCE.

39. L'adéquation et la pertinence sont des critères clés utilisés par le PNUE pour évaluer des sous-programmes et des programmes de divisions, des projets, des politiques et des stratégies. Comme cela est indiqué dans les directives du PNUE concernant les indicateurs d'évaluation, ces paramètres servent à déterminer la cohérence des ressources et des dispositions de travail au regard des principaux objectifs d'un programme ou d'un projet. Ces paramètres servent aussi à évaluer dans quelle mesure les approches et les stratégies appliquées et les liens établis dans les activités de mise œuvre sont appropriés. Enfin, ils déterminent dans quelle mesure les objectifs par divisions ou sous-programmes appuient la mission du PNUE.

A. Evaluations par divisions et sous-programmes

40. Pour l'année 2000, une division et un sous-programme du PNUE ont été évalués :

- a) La Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie;
- b) Le programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique.

41. L'évaluation a établi que la division et le sous-programme susmentionnés ont mené des activités conformes à la mission et au mandat du PNUE. Ils ont adopté des approches pertinentes, instauré des modalités de collaboration et des liens appropriés et ciblé des priorités et des bénéficiaires appropriés, le tout conformément aux décisions du Conseil d'administration détaillées dans les programmes de travail pertinents.

1. Etablissement de liens et collaboration

42. Conformément à sa mission, le PNUE, tout en montrant la voie, encourage des partenariats, des liens et une collaboration en vue de promouvoir l'action pour améliorer la gestion de l'environnement. La promotion de liens et de partenariats efficaces est une des stratégies clés du PNUE, qui lui permet de canaliser les compétences et les ressources externes et internes pour s'acquitter de sa mission. C'est pourquoi le PNUE instaure des liens avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des institutions internationales et régionales de financement et de développement, des centres d'excellence internationaux et régionaux, des communautés, le secteur privé et des secrétariats de conventions, afin de formuler des projets, de développer des capacités et d'élaborer des produits de connaissance de l'environnement.

43. La promotion de liens et d'une collaboration efficaces implique l'identification de partenaires potentiels qui partagent les préoccupations du PNUE; la détermination des compétences, des capacités et de la contribution potentielle de ces partenaires; et la conception de modalités appropriées de collaboration avec eux, qui soient pertinentes par rapport aux programmes du PNUE. Il a été noté qu'en général la division et le sous-programme évalués s'appuyaient sur des liens externes efficaces et puissants, même si les liens internes étaient parfois faibles.

l'économie a créé des liens efficaces avec la Commission du développement durable; l'Organisation internationale du travail (OIT); le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI); l'Organisation mondiale de la santé (OMS); la Banque mondiale; le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (HABITAT); le Programme interorganisations pour la gestion rationnelle des substances chimiques; la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques; la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED); le Fonds pour l'environnement mondial (FEM); l'Organisation mondiale du commerce (OMC); l'UNESCO; les gouvernements; l'industrie et les associations. Les résultats positifs des nombreux liens de collaboration comprennent les réalisations suivantes :

- a) Création de centres de production moins polluante(ONUDI);
- b) Intégration de la production plus propre et de la réduction de la consommation d'énergie (PNUD et FEM);
- c) Elaboration de manuels commodes pour les utilisateurs sur les bilans des ressources naturelles (Département des affaires économiques et sociales);
- d) Facilitation de négociations intergouvernementales sur la Convention de Rotterdam (FAO);
- e) Mise sur pied de systèmes de gestion environnementale des domaines industriels (Institut régional de technologie de l'environnement de l'Asie);
- f) Coopération pour trouver des solutions aux problèmes environnementaux causés par l'extraction minière (Union internationale pour la conservation de la nature et Fonds mondial pour la nature);
- g) Elaboration de directives sur la gestion environnementale des parcs industriels (Banque asiatique de développement).

45. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a également instauré des liens et des partenariats fructueux avec les organismes des Nations Unies, les institutions financières régionales et internationales, les organisations régionales et les secrétariats de conventions en vue d'améliorer la législation environnementale nationale afin de consolider les mécanismes de mise en application et d'encourager la participation aux conventions internationales.

46. L'évaluation a établi que dans les sous-régions le PNUE a institué des dispositions de partenariat avec un certain nombre d'organes qui ont contribué de façon significative à la mobilisation de ressources et à l'élaboration et à l'exécution de programmes et d'activités. Des partenariats existent par exemple avec les suivants rProgramme de coopération pour l'environnement en Asie du sud; Association des nations de l'Asie du sud-est (ANASE); Centre juridique de la région du Mékong; Centre du droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique; Programme sous-régional de coopération sur l'environnement pour l'Asie du nord-est; et Programme régional pour l'environnement du Pacifique sud. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a instauré des partenariats effectifs avec des organismes mondiaux , régionaux et nationaux et mobilisé des ressources considérables pour ses activités sur le droit de l'environnement. Ses collaborateurs comprennent l'Association de l'Asie du sud pour la coopération régionale, l'Université des Nations Unies, le PNUD, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, l'Environment Protection Agency des Etats-Unis, le Partenariat Etats-Unis-Asie pour l'environnement, le Réseau international pour le respect et la mise en application des instruments sur l'environnement, les gouvernements des Pays-Bas et de Thaïlande, l'Agence norvégienne de développement (NORAD), l'Agence danoise de développement, Aus Aid et l'Agence canadienne pour le développement international.

l'environnement en ASIE du sud et avec la NORAD s'est concentré sur l'élaboration d'une nouvelle législation environnementale, la consolidation des lois existantes, l'application de conventions environnementales, la diffusion d'informations sur le droit de l'environnement et la promotion du respect et de la mise en application. Ce partenariat a produit un éventail d'activités pionnières concernant notamment l'organisation de colloques pour des juges et le renforcement de partenariats entre gouvernements et secteur privé.

48. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a également collaboré avec les secrétariats de la Convention sur les changements climatiques, de la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination et de la Convention sur la diversité biologique, en menant des activités de renforcement des capacités pour promouvoir l'application et le respect de ces conventions.

49. Dans l'ensemble, le sous-programme et la division évalués ont établi des liens externes avantageux et dans certains cas stratégiques à l'appui de la mission du PNUE. La DTIE a instauré des liens externes élargis, efficaces et forts qui lui ont permis d'utiliser de manière économique les ressources du PNUE. Toutefois, ses rapports internes avec d'autres divisions et entités du PNUE se sont révélés faibles.

50. Les programmes de travail du PNUE pour 1998-1999 et pour 2000-2001 ont demandé spécifiquement à la DTIE de collaborer avec la Division de l'élaboration des politiques de l'environnement et du droit (DEPED), la Division de la mise en œuvre des politiques de l'environnement, la Division des conventions sur l'environnement (DCE), la Division de la coopération et de la représentation régionales et la Division de l'évaluation de l'environnement et de l'alerte rapide. Le PNUE cherche à promouvoir des programmes intégrés grâce à une interaction entre ses divisions fonctionnelles en élaborant des politiques et des stratégies d'ensemble et en formulant et en exécutant des programmes.

51. L'évaluation a toutefois révélé que les liens internes de la DTIE sont faibles. Ce sont en général des liens occasionnels déterminés par la nécessité de coopérer sur des activités spécifiques. L'insuffisance la plus marquante a été constatée dans l'absence de collaboration efficace entre la DTIE et la Division de l'élaboration des politiques de l'environnement et du droit. Cet état de choses n'est pas conforme au principe selon lequel tous les programmes du PNUE devraient s'inscrire dans un cadre stratégique à l'échelle du système.

2. Approche et stratégie

52. Le PNUE influe sur les gouvernements, les associations et les organisations non gouvernementales pour mener une action environnementale suivant des approches et des stratégies appropriées. Celle-ci peut prendre la forme d'une assistance aux pays et sous-régions pour définir leurs propres priorités et plans de travail; de la promotion de l'utilisation des connaissances et des compétences sur le plan local; de l'appropriation et du développement de capacités grâce à la participation de diverses parties prenantes; et de la mise en place d'infrastructures nationales et sous-régionales en vue d'examiner, de formuler, d'unifier et de mettre en œuvre des politiques environnementales. Les enseignements tirés des programmes et projets du PNUE indiquent que de telles approches consolident la pertinence, renforcent l'impact et assurent l'engagement et la durabilité.

53. A cet égard, la DTIE a mis en place, en liaison avec l'industrie et les gouvernements, divers outils, instruments, pratiques et codes de conduite comme moyens d'influer sur les politiques et de galvaniser des actions tendant à préserver la sécurité humaine et à protéger l'environnement. Un grand nombre d'outils mis en place grâce à cette approche participative ont été adoptés par les gouvernements, les associations de l'industrie et les institutions internationales de financement dans la formulation de leurs politiques et dans leurs décisions liées au développement durable et à l'environnement.

54. De même, le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a aidé les gouvernements à élaborer des régimes juridiques environnementaux efficaces aux niveaux régional et national, dans le but de traiter des priorités régionales spécifiques dans le domaine du développement durable qui soient conformes aux objectifs et stratégies établis par le Conseil d'administration et élaborés dans le cadre du programme de travail pertinent.

55. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a adopté des approches régionales, sous-régionales et nationales en exécutant ses programmes dans le domaine du droit et des conventions sur l'environnement. L'implication d'acteurs du secteur privé et d'organisations de la société civile aux côtés de responsables gouvernementaux dans le processus d'élaboration de la législation a permis l'appropriation collective du cadre réglementaires et d'application pour l'environnement. Le Programme a ciblé de manière appropriée les organes judiciaires, le secteur privé et les organisations non gouvernementales pour améliorer l'ensemble de la gestion environnementale dans la région. Des institutions régionales et nationales ont été activement impliquées dans une série d'activités de développement des capacités : ateliers, colloques et conférences.

3. Appui à la mission et au mandat du Programme des Nations Unies pour l'environnement

56. Les activités et projets pour une période biennale sont conçus pour appuyer le mandat, la mission et les stratégies du PNUE qui sont stipulés dans les décisions pertinentes du Conseil d'administration et dans les programmes de travail approuvés. Les divisions et sous-programmes sont par conséquent évalués pour savoir dans quelle mesure ils adhèrent à la mission du PNUE et aux priorités régionales et nationales spécifiques et ciblent des bénéficiaires approuvés par le PNUE.

57. L'évaluation a établi que les buts, objectifs et résultats de la division et du sous-programme évalués ont été conformes au mandat et aux objectifs du PNUE, qu'ils ont répondu aux priorités régionales et nationales et qu'ils se sont focalisés sur des bénéficiaires approuvés par le Conseil d'administration du PNUE.

58. Conformément aux programmes de travail du PNUE pour 1998-1999 et pour 2000-2001, le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a répondu aux requêtes régionales et nationales visant à développer la législation environnementale nationale pour faire appliquer certains accords et conventions sur l'environnement et développer les capacités dans les domaines de la mise en application et du respect.

59. A l'avenir, cependant, le PNUE peut ressentir le besoin d'élargir sa spécialisation de base pour inclure des aspects juridiques des technologies de l'information, du génie génétique, de la biosécurité et des approches contemporaines de la gestion environnementale et de l'énergie afin de faire face à des questions nouvelles et émergentes.

60. La DTIE a eu les objectifs définis dans son programme de travail pour 1998-1999 et pour 2000-2001, approuvés par le Conseil d'administration à ses vingtième et vingt et unième sessions, respectivement. La DTIE a conçu et exécuté des programmes et des projets encourageant les décideurs gouvernementaux, des autorités locales et de l'industrie à adopter des pratiques plus propres et plus sûres susceptibles d'utiliser de manière efficace les ressources naturelles, d'assurer une gestion écologiquement rationnelle des substances chimiques, d'intégrer des coûts environnementaux et de réduire la pollution et les risques pour les humains et l'environnement. Pour atteindre ces objectifs, la DTIE a promu l'élaboration de politiques environnementales pertinentes; des technologies plus sûres, plus propres et écologiquement rationnelles; des instruments économiques; des codes de conduite; des directives et des pratiques de gestion aidant à prendre des décisions rationnelles sur l'environnement; et l'élaboration d'accords internationaux sur l'environnement.

61. Selon l'évaluation, les programmes et activités de la D11E entrepris pendant les périodes biennales 1998-1999 et 2000-2001 se conforment aux priorités, objectifs et stratégies du PNUE, tandis que leurs résultats contribuent à la mission du PNUE visant à assurer un environnement mondial mieux géré.

B. Evaluations approfondies de projets

62. Pendant l'année 2000, 11 évaluations approfondies de projets et 2 évaluations de projets sur dossiers ont été effectuées. L'adéquation et la pertinence des projets ont été évaluées au regard des approches suivies dans la mise en œuvre, de la pertinence et des objectifs des projets et de leur contribution aux buts de la Division et à la mission du PNUE, ainsi que des liens établis pour promouvoir et étendre l'action environnementale.

63. L'évaluation a établi que globalement 90% des projets, soit 12 projets sur 13, ont été appropriés et pertinents à la mission du PNUE et aux objectifs respectifs des divisions. Ces projets ont développé des liens externes avantageux sur le plan environnemental et suivi des approches appropriées, et leurs objectifs et résultats ont soutenu la mission du PNUE

1. Approches et stratégies

64. Des évaluations approfondies de projets ont été entreprises pour les projets suivants, traitant tous de questions environnementales importantes au plan mondial et régional :

- a) Programme d'action stratégique pour le bassin binational de la rivière Bermijo;
- b) Approche participative de la gestion de l'environnement et contribution à la Stratégie interaméricaine de participation;
- c) Impacts environnementaux et socio-économiques des grands barrages (initiative conjointe du PNUE et de la Commission mondiale des barrages);
- d) Programme d'action mondial pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres;
- e) Phase II du Forum mondial sur la biodiversité : élargir le soutien à l'application de la Convention sur la diversité biologique;
- f) Plan d'action pour l'Afrique de l'est de la Convention de Nairobi et des protocoles y relatifs.

65. Les trois premiers projets traitent de l'élaboration, de l'application et de l'évaluation de méthodologies de planification et de mise en œuvre liées à la gestion conjointe des ressources en eau/de bassins, ainsi que de questions plus larges de développement durable. Ils impliquent la création et l'affinement d'approches intégrées et participatives de la gestion environnementale et du développement durable, selon l'Action 21. Les produits de ces projets et leurs contributions respectives sont esquissés au chapitre VI, alors que la présente section examine l'approche suivie pour mener les activités.

66. Les trois derniers projets se rapportent à l'exécution des programmes d'action mondiaux et régionaux de la Convention de Nairobi pour la protection, la gestion et la mise en valeur des zones côtières et du milieu marin de la région de l'Afrique de l'est et des protocoles y relatifs et de la Convention sur la diversité biologique.

67. Les approches adoptées par les projets ont :

- a) Assuré une large participation des parties prenantes;
- b) Utilisé des sites pilotes de démonstration étendus et des études de cas dans des forums et séminaires;

- c) Assure que les données environnementales recueillies pour l'évaluation et la prise de décision étaient correctes et impartiales;
- d) Utilisé des modèles et des cadres fonctionnels pour organiser la recherche pertinente et la participation du public;
- e) Satisfait au besoin d'une intégration des questions d'environnement aux modèles économiques existants;
- f) Fourni l'occasion d'un forum entre décideurs gouvernementaux, communautés locales et organisations non gouvernementales;
- g) Traité les préoccupations économiques et environnementales des parties prenantes d'une manière intégrée et holistique, en leur permettant de voir un tel cadre contribuer à la résolution des conflits et au développement durable.

68. Ces projets constituent un bon exemple d'approche intégrée et interdisciplinaire qui peut être suivie pour assurer la participation des parties prenantes à la planification du développement durable et de l'environnement. Les participants ont identifié le besoin de mettre en place et de consolider des réseaux d'information régionaux et nationaux entre communautés, organisations non gouvernementales et gestionnaires du développement. Un autre élément crucial est le besoin que la législation nationale et les dispositions bilatérales et régionales inclue la participation obligatoire de parties prenantes à l'élaboration de politiques et d'une planification environnementales durables. Les prescriptions juridiques des pays participants ont également été examinées et des domaines à améliorer ont été identifiés.

69. Une autre valeur ajoutée a été le rassemblement de compétences régionales et nationales pour contribuer à une protection durable de l'environnement.

70. Ces approches ont une importance stratégique pour le PNUE parce qu'elles élargissent la communauté environnementale. Elles accroissent également la sensibilisation et la capacité de promotion, le renforcement des capacités et l'élaboration de politiques, tout en fournissant un grand potentiel d'action appropriée à l'appui d'une gestion rationnelle de l'environnement et du développement durable. Grâce à ces projets, le PNUE a fait progresser la connaissance de l'environnement et des politiques qui confirment son rôle de chef de file en matière d'environnement et appuient sa mission.

2. Utilisation de compétences régionales ou locales

71. Les projets entrepris par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique sont allés loin dans le recours à des experts régionaux et locaux pour exécuter les projets du PNUE, particulièrement dans les activités de renforcement de capacités. A cet égard, et au cours de la deuxième phase du Réseau pour la gestion de l'environnement industriel, les deux projets du BRAP - le Réseau thaïlandais pour la formation et la recherche sur la gestion de l'environnement (THAITREM) et l'Évaluation économique des impacts environnementaux sur les secteurs urbains et industriels en Thaïlande - ont employé des experts locaux avec succès.

72. Ces deux projets ont permis de réaliser 16 activités sur des questions environnementales relatives à la dégradation de l'environnement urbain, à la pollution industrielle et à la dégradation de zones côtières, grâce à l'organisation de cours et de séminaires de formation et à l'évaluation des résultats. Dans toutes ces activités, les représentants de 23 organismes officiels de réglementation et de ministères, de collectivités locales et d'instituts de recherche ont participé comme partenaires et comme exécutants et bénéficiaires de projets. L'approche qui consiste à utiliser les compétences locales, adoptée par ces deux projets, a efficacement contribué à la réalisation des buts du Réseau du PNUE pour la formation environnementale au niveau tertiaire en Asie et dans le Pacifique (NETLAP) et du Réseau interuniversitaire de formation et de recherche sur la gestion de

pour l'environnement en renforçant les capacités au niveau local.

73. Le PNUE peut envisager de reproduire le modèle de cette approche réussie dans d'autres régions en développement, comme la région africaine.

74. L'adoption par le gouvernement thaïlandais du concept de durabilité dans la formulation et l'application de ses plans nationaux de développement économique et social a créé un environnement propice à l'exécution de ces projets, et pour cela doit être loué.

75. Le secteur privé n'est cependant pas suffisamment impliqué dans les activités de ces projets. A l'avenir, NETLAP et THAITREM devraient inviter des institutions financières, des sociétés d'assurances et des industries à participer au renforcement des capacités en matière de gestion de l'environnement. Leur implication et leur prise de conscience pour une gestion appropriée de l'environnement peuvent motiver des investissements favorables à l'environnement.

3. Etablissement de liens et collaboration

76. Comme dans la formulation et la mise en œuvre des programmes des divisions, il y a également dans les projets du PNUE une collaboration avec divers partenaires : communautés, organisations non gouvernementales, autres organismes des Nations Unies et institutions internationales de recherche et de financement aux niveaux régional et national, en vue d'atteindre l'objectif d'une meilleure gestion de l'environnement.

77. A cet égard tous les projets évalués, à des degrés divers, ont établi des liens dans la formulation et la mise en œuvre. L'un des exemples les plus concrets et productifs de partenariats et de liens favorisés par les projets du PNUE est le modèle créé avec la CMB et l'UICN pour l'impact socio-économique des grands barrages. D'autres modèles sont créés avec le FEM, les administrations nationales et locales, des commissions trilatérales et bilatérales, l'Organisation des États américains, des communautés locales et des projets de développement qui ont servi de sites pilotes de démonstration et d'essai pour les méthodologies de la Stratégie interaméricaine de participation (SIP). L'établissement de ces liens a produit des résultats que ni le PNUE, ni ses partenaires n'auraient pu obtenir seuls. De tels partenariats ont permis au PNUE d'acquérir une expérience pratique; d'affiner sa méthodologie; de réunir des ressources telles que des financements et des compétences locales pour la recherche, l'analyse et l'exécution des projets; et d'avoir l'occasion d'appliquer sa méthodologie dans plus d'une douzaine de pays à travers l'Amérique centrale et l'Amérique du sud.

78. L'ampleur de la collaboration avec les institutions locales instaurée dans le but de développer des capacités de gestion environnementale en Thaïlande, et appliquée par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, est également exemplaire. Le partenariat établi avec les universités et les institutions de recherche nationales aura un effet multiplicateur sur la sensibilisation, l'amélioration des capacités nationales et, en fin de compte, sur la politique et l'action environnementales.

C. Fiches d'auto-évaluation

79. Parmi les 259 projets auxquels le PNUE apporte un soutien, des fiches d'auto-évaluation ont été présentées pour 139, soit une proportion de 54% - en nette amélioration par rapport aux résultats passés.

80. Toutes les fiches d'auto-évaluation ont confirmé que les résultats et les produits de projets ont été conformes aux objectifs des divisions concernées et à la mission du PNUE.

81. Une analyse effectuée sur la situation des projets au moment de l'auto-évaluation indique cependant que la plupart des conclusions ne peuvent pas être utilisées pour améliorer la gestion des projets. Parmi les 139 rapports soumis, 51 sont parvenus une à trois années après l'achèvement des projets, 25 ont été envoyés quatre à six ans après et 12 après plus de sept ans (tableau 2). Cela signifie que les rapports soumis pour plus de 71% des projets l'ont été pour des raisons administratives, afin de se conformer à l'une des exigences de clôture des projets du PNUE.

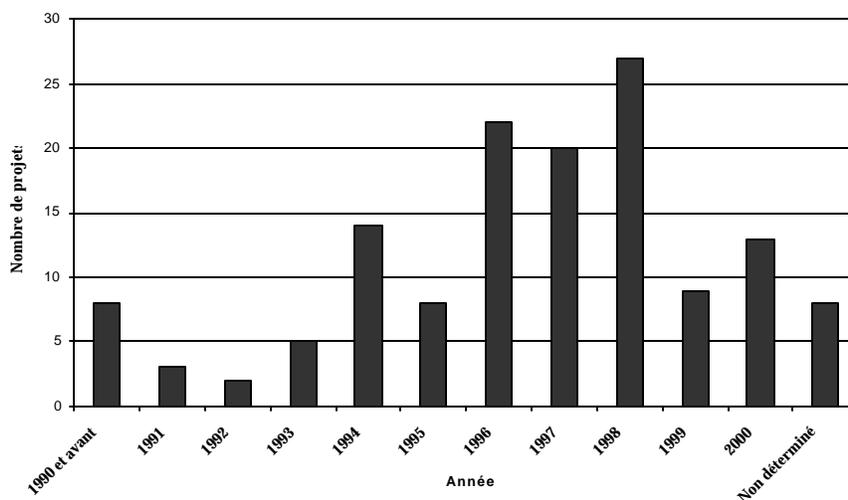
Tableau 2

Nombre d'années écoulées entre l'achèvement des projets et l'évaluation

Nombre d'années	0	1-3	4-6	Plus de 7
Nombre de projets	11	51	25	12

Figure I

Démarrage des projets

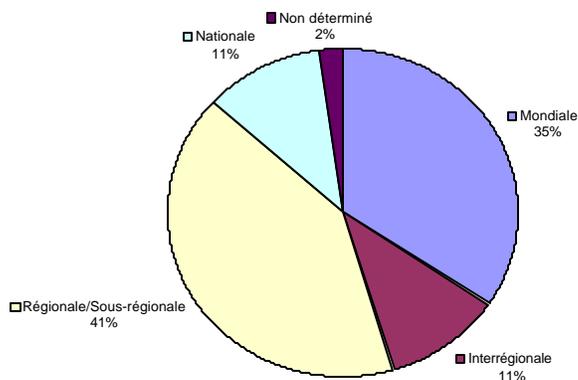


82. Les fiches d'auto-évaluation, pour être appropriées et pertinentes, doivent satisfaire aux exigences de redditionnalité des programmes stipulées par le Conseil d'administration, si le PNUE veut bénéficier des données des projets en cours, de manière à améliorer l'exécution et à tirer des enseignements pour une meilleure formulation des projets à l'avenir. Faire appliquer cette politique par l'institutionnalisation de mécanismes efficaces de respect est un défi que le PNUE devrait surmonter. Dans le présent rapport d'évaluation, la plupart des auto-évaluations ne se réfèrent pas à la qualité des résultats des projets du PNUE durant l'année 2000 mais plutôt à celle d'années antérieures. Autrement dit, les recommandations faites ici peuvent se révéler inadaptées à la situation actuelle. Cet état de faits va à l'encontre du but principal pour lequel les fiches d'auto-évaluation ont été conçues, à savoir fournir des informations et des données pour gérer des projets en cours.

sous-régionales, 55% mondiales, 11% interrégionales et 11% nationales. Cette information confirme que les projets et activités du PNUE se concentrent sur des efforts mondiaux, interrégionaux, régionaux et sous-régionaux conformément à son mandat et à sa mission.

Figure II

Portée des projets étudiés



84. Le mode d'exécution des projets noté dans les fiches d'auto-évaluation confirme le mandat de catalyseur du PNUE. Comme l'indique le tableau III ci-après, 65% des projets du PNUE ont été exécutés en collaboration et en partenariat avec des organismes des Nations Unies, des agents d'exécution nationaux, des organismes régionaux et des organisations non gouvernementales. La contribution majeure du PNUE a consisté à fournir des compétences et des méthodologies et à assurer la coordination, l'appui technique et l'analyse des produits des projets, ainsi que l'octroi d'une assistance technique (tableau 4). La contribution du PNUE, figurant dans le tableau ci-après, se rapporte à l'appui intellectuel et technique aux projets, comme cela est prévu dans son mandat. Par conséquent, les rapports d'auto-évaluation confirment, dans ces deux directions, que les projets sont conformes au mandat et à la mission du PNUE.

Tableau 3

Mode d'exécution

	Nombre de projets	Pourcentage
Interne	45	32
Externe	91	65
Non déterminé	3	2

Contribution du PNUE aux projets

Contribution	Nombre de projets N=91 ^d
Apport de compétences, de méthodologies et d'approches	31 (34%)
Coordination	28 (31%)
Appui technique	26 (29%)
Examen des rapports, documents et produits techniques des projets pour en assurer la qualité	17 (19%)
Assistance technique	15 (16%)
Elaboration des projets	8 (9%)
Soutien logistique	4 (4%)

^d Nombre total de projets externes

V. EFFICACITE ET EFFICIENCE

85. Les paramètres d'efficacité et d'efficience du PNUE indiquent dans quelle mesure les sous programmes, les divisions et les projets ont réalisé les résultats et les produits escomptés par rapport au budget et au calendrier prévus, le degré d'efficience de la structure et du système de gestion à l'appui de l'exécution, et l'efficacité de l'utilisation des fonds pour aboutir aux résultats escomptés.

86. L'efficacité est également déterminée en évaluant les mécanismes de coordination opérationnelle et les mécanismes de contrôle, les procédures administratives, les systèmes financiers et les dispositions institutionnelles utilisées par le PNUE à l'appui des activités et des projets exécutés par des agents et des partenaires d'exécution. Les indicateurs d'efficience traitent de la question de savoir si les ressources allouées aux sous-programmes ou projets ont été effectivement utilisées pour obtenir les produits et résultats prévus.

A. Evaluation par sous-programmes et par divisions

87. En application de la Déclaration de Nairobi et de la décision SS.V/2 du 22 Mai 1998, le PNUE a formulé son programme de travail pour la période 2000-2001 dans un cadre fonctionnel plutôt que d'après de grandes questions sectorielles, comme l'eau douce, les océans, les sols, la biodiversité, les forêts, la santé et l'atmosphère.

88. Le concept d'un PNUE revitalisé est basé sur l'idée que l'évaluation environnementale est la base de l'élaboration de politiques et de leur exécution, et que les programmes mondiaux sont mis en œuvre au niveau régional au regard des conventions environnementales. Suivant cette stratégie, le PNUE revitalisé accomplit sa mission par l'intermédiaire des divisions fonctionnelles énumérées au chapitre II.

1. Degré de réalisation des résultats et des produits escomptés par rapport aux budgets et aux calendriers prévus

89. Conformément à la mission et au mandat du PNUE, toutes ses divisions fonctionnelles du PNUE influent sur les gouvernements, le secteur privé et les organisations non gouvernementales grâce à diverses activités environnementales : évaluation et diffusion de l'information environnementale; élaboration de politiques et consensus de politique générale; renforcement des capacités; sensibilisation; élaboration de méthodologies; approches; directives et techniques pour améliorer la qualité de l'environnement aux niveaux mondial, régional et national.

90. Le but de l'évaluation est de déterminer dans quelle mesure les programmes évalués ont réalisé les résultats et produits escomptés. Ainsi que le démontre l'analyse, les activités du sous programme et de la division évalués ont appuyé efficacement la mission et les objectifs du PNUE.

a) Evaluation et diffusion de l'information environnementale.

91. Le PNUE traite de problèmes et de questions d'environnement :

- a) En évaluant et en diffusant une information environnementale actualisée;
- b) En développant un consensus et une réponse de politique générale aux niveaux mondial, régional et national, grâce à des activités élargies de coopération et de partenariat;
- c) En soutenant et influençant l'action par une élaboration et une exécution conjointes de programmes et de projets en vue d'atténuer les problèmes environnementaux.

92. A l'appui de la stratégie élargie du PNUE susmentionnée, la DTIE et le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique ont aidé des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des communautés, des organisations internationales et régionales et d'autres institutions des Nations Unies à accéder à l'information environnementale. Ce faisant, ils ont aidé à la prise de conscience et à l'examen ou à la formulation de nouvelles politiques.

93. A cet égard, la DTIE œuvre à l'amélioration et à la création de méthodes pour réunir et diffuser l'information environnementale au plan mondial. Elle a en charge des centres d'échanges pour les polluants organiques persistants, les métaux lourds et les substances chimiques ainsi que le réseau mondial d'information sur les substances chimiques. Elle poursuit sa tâche d'actualisation de la banque de données du Registre international des substances chimiques potentiellement toxiques (RISCPT) et l'inventaire des sources d'information. Ses publications comprennent un bulletin d'information, "Chemicals", et la Division gère avec succès un service de questions-réponses pour les utilisateurs de substances chimiques.

94. La DTIE utilise des publications comme principale méthode de diffusion de l'information sur la gestion environnementale. Elle utilise aussi des moyens électroniques, et des sites Web ont été créés sur des thèmes comme la production moins polluante et l'agro-alimentaire. Des centres pour une production plus propre sont reliés électroniquement, ainsi que des experts et des bases de données.

95. La diffusion de l'information est un véhicule utilisé pour éduquer le public sur des questions et des problèmes environnementaux menaçant la santé humaine et l'environnement. En diffusant l'information, la DTIE a eu une influence heureuse sur les gouvernements et le secteur privé pour l'adoption de politiques favorables à l'environnement et de nouvelles pratiques commerciales.

96. Parallèlement, le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a enregistré un degré de réussite important en compilant et en distribuant des publications concernant le droit de l'environnement. Ces publications ont aidé les décideurs et d'autres parties prenantes à prendre conscience de l'évolution survenue dans la région et dans d'autres régions dans le domaine de la législation environnementale nationale et des accords régionaux. Il s'agit notamment des publications suivantes : *Manuel de traités et autres instruments*; *Recueil de décisions judiciaires sur des affaires liées à l'environnement*; *Manuel de droit de l'environnement : pour l'Asie et l'Afrique*; *Manuel de droit de l'environnement et d'autres instruments pour l'Asie du sud-est*; *Manuel des traités et autres instruments de la région du Pacifique sud*; *Recueil de certains textes nationaux de droit de l'environnement pour l'Asie du sud-est*; *Manuel PNUE-AALCC du droit de l'environnement en Asie et en Afrique*.

97. Il convient de noter que le PNUE assurera un accès plus large à ses bases de données et à ses sites Web si une assistance technique est accordée aux pays en développement en vue d'améliorer leurs capacités en matière de technologies de l'information, en coopération avec d'autres organismes des Nations Unies, en particulier la Commission de la science et de la technologie.

b) Renforcement des capacités

98. Le renforcement des capacités est également un outil par lequel le PNUE influe sur les gouvernements, les organisations non gouvernementales, le secteur privé et les diverses parties prenantes dans le domaine de l'action environnementale. Le PNUE mène des projets de renforcement des capacités et élabore des documents de formation axés sur diverses questions environnementales pour promouvoir la capacité qu'ont les acteurs environnementaux d'influencer positivement la gestion de l'environnement.

99. La DTIE et le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique ont mené des activités étendues de renforcement des capacités, principalement en organisant des ateliers, des conférences, des consultations et des colloques. Les groupes-cibles ont compris notamment des responsables gouvernementaux, le secteur de l'industrie privée, les points focaux nationaux, des centres de production propre, des juges de hautes cours, des planificateurs, des éducateurs et des chercheurs. Ces activités ont été exécutées en respectant le calendrier et le budget. L'évaluation a également établi que ces programmes de formation ont eu un impact démontré sur la formulation de politiques générales et l'élaboration de plans d'action nationaux et sur le niveau d'engagement de ceux qui travaillent dans le domaine de l'environnement.

100. La DTIE a organisé différents ateliers et séminaires de formation sur des thèmes comme la gestion environnementale des parcs industriels et le fonctionnement de la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants et de la Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux faisant l'objet d'un commerce international. La Division a organisé de nombreux ateliers en Chine, où existent 2000 complexes industriels, sur la gestion environnementale des complexes industriels, l'échange d'information environnementale, des directives techniques pour les complexes industriels pour Singapour et les relations entre commerce, environnement et développement. La DTIE a également conduit une série d'ateliers de groupes d'experts au niveau régional et national en vue d'élaborer des directives techniques et des instruments économiques destinés à aider les décideurs dans la formulation de politiques du développement durable. Les activités de renforcement des capacités menées par la DTIE ont été couronnées de succès en ce qui concerne la participation, la pertinence et la focalisation géographique.

101. L'évaluation souligne cependant que la Division devrait se concentrer davantage sur la formation des formateurs, afin de réduire sa charge de travail. Cette approche permettra aux formateurs ainsi formés de conduire des séminaires dans leurs propres pays et sous-régions, créant par là un "effet multiplicateur". En même temps, la DTIE devrait étudier la possibilité d'encourager et de soutenir les institutions régionales et nationales afin qu'elles incluent la formation à la gestion environnementale dans leurs mandats respectifs. Cette approche du développement de capacités régionales et nationales contribuera à long terme à l'amélioration de la gestion de l'environnement.

102. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a parallèlement conduit 10 activités de renforcement des capacités régionales et 10 autres pour les capacités nationales en ciblant un certain nombre de groupes, et il a favorisé ainsi un plus grand degré de respect et de mise en application en ce qui concerne l'environnement aux niveaux régional et national. Ces activités de renforcement des capacités ont porté sur les questions suivantes : renforcer les dispositions juridiques et institutionnelles de conventions spécifiques; élaborer des lois sur le développement durable et les aspects juridiques de l'intégration du droit et du développement durable; évaluer l'impact environnemental dans les politiques de développement; développer des programmes d'enseignement sur le droit de l'environnement; organiser la formation d'universitaires; gestion de l'environnement et développement de la législation environnementale. Le programme a également publié un certain nombre de documents de référence apportant un soutien efficace aux activités de renforcement des capacités. Parmi les participants il y avait des juges aussi bien que des décideurs gouvernementaux, des éducateurs et des représentants du secteur privé et des organisations non gouvernementales. Cette participation large renforce l'élaboration d'un consensus de politique générale et l'action environnementale des parties prenantes concernées.

103. L'évaluation a établi que le sous-programme et la division évalués ont abouti à des résultats significatifs en appuyant la capacité de gestion de l'environnement des gouvernements bénéficiaires, comme prévu.

c) Sensibilisation

104. La sensibilisation est un autre outil majeur largement utilisé par le PNUE pour encourager les gouvernements, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les communautés à mener une action environnementale. C'est un premier pas dans un long processus de promotion de cette action. Le PNUE est conscient de son succès dans ce domaine et la plupart de ses programmes et projets ont des composantes de sensibilisation.

105. La DTIE a ciblé différentes audiences par des publications, des bulletins d'information, des sites Web, des ateliers et des expositions, pour faire prendre mieux conscience des défis que posent les problèmes de l'environnement. L'évaluation a fait ressortir que grâce à ces activités de sensibilisation les gouvernements, le secteur privé, les associations de l'industrie, l'industrie du tourisme et les organisations non gouvernementales se rallient à une utilisation des ressources naturelles plus rationnelle écologiquement. Il est ainsi évident que cette diffusion de l'information a eu un impact positif sur la gestion de l'environnement et sur la protection de la santé humaine.

106. A un degré moindre, le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a mené des activités de sensibilisation concernant la législation environnementale nationale et les accords régionaux, pour en assurer le respect et la mise en application. Les ateliers organisés particulièrement à l'intention des juges de la région ont connu un grand succès. En familiarisant des membres éminents du corps judiciaire aux évolutions du droit de l'environnement, la capacité de mise en application en matière d'environnement, aux niveaux régional et national, a été renforcée.

107. En résumé, le sous-programme et la division évalués ont exécuté des activités de sensibilisation avec succès selon leurs plans de travail respectifs. L'évaluation a établi qu'ils ont ciblé des parties prenantes pertinentes et employé des outils efficaces pour accroître la connaissance et élargir la communauté environnementale.

108. A l'examen de la structure de gestion et des mécanismes d'évaluation et de contrôle existants qui soutiennent l'application des programmes, il a été noté que le programme et la division évalués disposaient de mécanismes de contrôle leur permettant de faire le suivi des activités et des produits. Les exigences de New York quant à la présentation de rapports sur la performance du programmes biennaux (en juin et en décembre) fournissent un instrument supplémentaire de contrôle des produits de programmes. Au niveau du sous-programme et de la division, cette procédure a assuré que les produits ont été contrôlés et que leur situation a été consignée.

109. Dans le cas de la DTIE, certaines unités comme le Groupe de la technologie de l'environnement disposent de systèmes de contrôle comprenant des bilans trimestriels où sont régulièrement actualisés les produits, les calendriers et les rapports de performance, ainsi que l'état de l'application des décisions de la vingtième session du Conseil d'administration. Quant à l'information sur les activités actuelles et antérieures, elle n'était pas disponible dans la plupart des cas sous forme écrite.

110. Il n'est pas non plus clair que des mécanismes de contrôle fonctionnent pour assurer le respect des dispositions des conventions que la DTIE appuie.

111. L'évaluation a fait ressortir que si les tâches de la DTIE augmentent, son personnel demeure limité. Cette situation explique que le personnel disponible n'a pas suffisamment de temps pour répondre de manière appropriée et satisfaisante à la demande croissante des produits de la DTIE.

112. L'évaluation a établi que l'effectif insuffisant de son personnel a été une contrainte majeure pour la plupart des activités de la DTIE. Cependant, la productivité de ce personnel dans certains domaines peut être améliorée en réorganisant l'utilisation du temps et les tâches. Réduire le nombre de séminaires et d'ateliers de formation peut alléger la charge de travail. On peut arriver à ce résultat en réduisant le nombre de séminaires et d'ateliers de formation organisés pour des "utilisateurs finals" et en se concentrant sur la formation des formateurs. Si ces mesures sont prises il ne sera pas nécessaire d'augmenter l'effectif du personnel.

113. Il est nécessaire pour la DTIE de donner la priorité aux différentes composantes de son programme et de résister à la tentation de s'impliquer dans trop d'activités.

114. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique est exécuté au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique. La distance entre ce bureau et le siège du PNUE à Nairobi et les bureaux de la DTIE à Genève, à Paris et au Japon entraîne des difficultés de communication qui affectent la gestion et la coordination des activités de ce programme. Des problèmes se posent dans des domaines comme le recrutement, étant donné que des services d'appui comme les Services de la gestion des ressources humaines, le Service des finances et le Service des conférences sont tous localisés à Nairobi.

115. Il est souligné que le travail des bureaux et divisions extérieurs du PNUE peut être facilité par les services d'appui efficaces que peut offrir l'Office des Nations Unies à Nairobi. Il est ainsi recommandé que le travail de l'ONUN soit rationalisé pour mieux faire face aux besoins de la DTIE. Ce problème doit trouver une solution urgente.

116. Pour ce qui est du Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique et du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, l'évaluation recommande que leurs capacités concernant le personnel et le financement soient renforcées en raison du nombre croissant des problèmes environnementaux dans la région et de l'énorme potentiel de la promotion des mécanismes de respect et de mise en application de la réglementation environnementale et des conventions internationales sur l'environnement. De plus, en s'appuyant sur le succès remporté par l'initiative de l'ANASE concernant la pollution brumeuse, le Bureau régional pourrait encourager des accords environnementaux sous-régionaux dans des domaines comme la pollution régionale de l'air et de l'eau et la

appropriée des capacités institutionnelles.

117. L'évaluation souligne donc que l'exécution des programmes pourrait être améliorée en équilibrant les ressources et les activités planifiées et grâce à un processus efficace de fixation des priorités et de planification. L'octroi de ressources adéquates et le processus de planification sont essentiels.

B. Evaluations approfondies de projets

1. Degré de réalisation des produits et des résultats planifiés

118. Les évaluations approfondies ont établi que globalement plus de 85% des projets évalués ont réalisé plus de 90% de leur produits et résultats planifiés selon les calendriers prévus, tandis que 15% ont réussi à obtenir des produits et des résultats supplémentaires. Ces succès sont à tous égards remarquables et constituent une grande amélioration par rapport à ceux enregistrés dans le Rapport annuel d'évaluation de 1999.

119. Dans la présente sous-section, le rapport souligne la performance du PNUE dans l'exécution des projets en même temps que les principaux facteurs en ont favorisé ou gêné l'efficacité, en particulier pour les projets en cours et évalués pendant l'année 2000.

120. Si la majorité des projets du PNUE comprend des activités comme la sensibilisation, l'évaluation environnementale et la diffusion de publications, les projets évalués en 2000 se concentrent plus particulièrement sur l'appui aux conventions environnementales en vertu de la stratégie élargie du PNUE d'élaborer un consensus et une action de politique environnementale, le renforcement des capacités et le développement et l'affinement des produits de connaissance environnementale. Le troisième groupe de projets sera examiné au chapitre VI, tandis que cette section du rapport est consacrée à la performance du PNUE concernant les deux premiers groupes.

a) Appui à la mise en œuvre des conventions environnementales

121. L'appui du PNUE aux conventions comprend : l'identification des besoins et la conceptualisation des cadres de conventions; la facilitation des négociations intergouvernementales; la promotion, à la signature des conventions, d'une ratification aussi large que possible en encourageant les gouvernements et les organisations intergouvernementales en ce sens; une assistance pour mettre en place les structures des conventions (secrétariats); la participation à la mise sur pied et à la coordination de programmes régionaux et mondiaux pertinents; et la participation directe à l'application des dispositions des conventions et des programmes aux niveaux national, régional et mondial. Au fil des années, le PNUE a accompli grâce à ces activités, un travail louable d'édification d'un consensus de politique environnementale au niveau mondial.

122. Conformément aux stratégies d'appui susmentionnées, trois projets ont été évalués pendant l'année 2000 dans le domaine de l'élaboration des programmes et de la coordination des conventions, ainsi que quatre projets à l'appui de la mise en œuvre directe de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques au niveau national et un projet consacré à la planification initiale et à la formulation de stratégies de la Convention sur la lutte contre la désertification. Les réalisations, les problèmes rencontrés et les enseignements tirés seront présentés pour chaque catégorie de projets dans les sections qui suivent.

123. Dans l'ensemble le PNUE, à des degrés divers, a rempli son rôle en mettant en place des structures institutionnelles opérationnelles et appropriées et des mécanismes de coordination pour la mise en œuvre des conventions.

d) Appui à l'élaboration de programmes et à la coordination des conventions.

124. Les trois projets consacrés à l'élaboration de programmes et de politiques et à la coordination des conventions sont :

- a) Le Plan d'action pour l'Afrique de l'est de la Convention de Nairobi et des protocoles y relatifs;
- b) Le Programme d'action mondial pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres;
- c) Le Forum mondial sur la biodiversité (FMB) : Elargir l'appui à la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique.

125. Dans ces projets on a mené des activités, réalisé des résultats importants et abouti à des produits qui encouragent la mise en œuvre de leurs convention respectives.

126. Si ces trois projets ont donné des résultats et des produits significatifs, l'évaluation a identifié certains problèmes qui ont empêché la réalisation de tout leur potentiel.

127. Le PNUE a revitalisé avec succès le Groupe de coordination régional pour la région de l'Afrique de l'est au cours des deux dernières périodes biennales, permettant à la Convention de Nairobi d'obtenir 100% de ratifications, ce qui est un indicateur important de la confiance accrue accordée à la Convention par les Parties contractantes. Le programme d'action régional a été revu pour faire face aux besoins et priorités de la région en s'appuyant sur un cadre de travail mieux défini et des cibles et des calendriers définis dans les programmes de travail pour les périodes biennales 1998-1999 et 2000-2001. Une de ses réalisations importantes a été l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation rapide pour la gestion des récifs coralliens. Cette méthodologie, qui intègre l'évaluation biophysique des récifs coralliens à une enquête socio-économique sur leur utilisation et leurs ressources associées, a été appliquée, évaluée et modifiée pour satisfaire aux conditions locales.

128. La préoccupation majeure du Groupe de coordination régional est qu'il dépend largement du PNUE pour l'appui institutionnel (pour élaborer et financer l'application de plans d'action et pour le personnel et les locaux). L'évaluation fait ressortir qu'au niveau politique le PNUE, en collaboration avec les Parties contractantes à la Convention de Nairobi, devrait envisager sérieusement de mettre sur pied une stratégie de mobilisation des ressources. Face aux contraintes apparentes de financement, il serait nécessaire d'étudier des approches pour atténuer le déséquilibre des ressources par rapport aux programmes approuvés. Il serait probablement nécessaire aussi de rationaliser le programme de travail et de revoir ses priorités afin de mieux allouer les ressources disponibles et de rendre les programmes faisables. L'autre domaine où des améliorations peuvent être apportées est celui de l'extension de nouveaux liens et du renforcement des liens existants avec des conventions mondiales et des programmes mondiaux spéciaux, comme le Programme d'action mondial, ainsi qu'avec des mécanismes financiers mondiaux comme le FEM. L'évaluation indique que depuis qu'elle a été entreprise la coopération avec le Programme d'action mondial s'est concrétisée.

129. Le FMB, destiné à soutenir la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique, a fourni un mécanisme international indépendant pour engager des groupes de parties prenantes pour la biodiversité dans le dialogue en cours. Le Forum offre une opportunité précieuse d'accroître les capacités et la compréhension, particulièrement dans les pays en développement, et de faciliter la coopération et les partenariats par un débat et la mise en place d'un réseau.

130. Depuis sa création, le FMB a apporté des contributions importantes à la Convention sur la diversité biologique, de plusieurs façons. Il a influé sur la Conférence des Parties en attirant son attention sur des questions liées à la biodiversité comme les changements climatiques, les espèces envahissantes, les questions des zones humides concernant les populations autochtones et la portée de la gestion adaptée pour un éventail d'initiatives d'utilisation durable. Il a également été à l'origine d'un certain nombre d'initiatives de coopération grâce au dialogue régional.

131. Si ces réalisations démontrent la nécessité de continuer les activités du FMB, le Forum aura besoin en revanche de revoir sa structure actuelle et ses relations institutionnelles, notamment avec les secrétariats de la Convention sur la biodiversité et d'autres conventions, afin d'optimiser l'efficacité de ses produits.

132. L'évaluation du Programme d'action mondial depuis 1995 jusqu'en août 1999 a fait ressortir qu'à la fin du mois d'août 1999 il a fait face à des défis fondamentaux de définition claire de sa mission et d'équilibre entre sa capacité institutionnelle et ses mécanismes de financement pour s'acquitter de cette mission. L'évaluation a également fait ressortir qu'à la fin du mois d'août 1999 un grand fossé s'est creusé entre les ambitions du PNUE et ses efforts au niveau mondial et la capacité qu'a le Programme de donner des résultats et d'aider à protéger l'environnement marin contre la pollution due aux activités terrestres.

133. Grâce à sa fonction de centre d'échange, le Programme d'action mondial devait servir comme locomotive de promotion de l'échange d'information et de compétences entre pays et régions; toutefois cette attente dans une large mesure ne s'est pas réalisée.

134. Conscient que ses ressources et son mandat sont limités, le bureau de coordination du Programme a, dans la pratique, judicieusement opté pour le soutien à des initiatives en cours, comme le Programme des mers régionales. Cette approche, bien que réaliste dans les circonstances, a rendu la valeur ajoutée de ses activités moins évidente.

135. L'évaluation 1995-1998 recommande ainsi que le PNUE conduise un examen fondamental du mandat et des dispositions institutionnelles du Programme d'action mondial. Des fonds devraient être alloués pour le revitaliser et pour en faire une source d'orientations conceptuelles et pratiques pour les autorités régionales et nationales en ce qui concerne la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres. Cette recommandation fait actuellement l'objet d'un suivi.

136. Le Programme d'action mondial devrait se focaliser sur le fond de son activité, à savoir la mobilisation de financements nouveaux et supplémentaires pour la protection de l'environnement marin contre des activités terrestres, en tenant compte des initiatives et des mécanismes de financement existants.

c) Appui à la planification stratégique pour la mise en œuvre des conventions

137. Le PNUE a enregistré un progrès remarquable en apportant son appui à la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement affectés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique, et en aidant à mettre en place les fondements nécessaires à sa mise en œuvre.

138. En décembre 2000, ce projet avait identifié 1164 entités de tous les continents représentant des organisations gouvernementales, des institutions de recherche, des organisations non gouvernementales et des communautés désireuses et capables d'appuyer l'application de cette convention. La base de données du projet, accessible sur la page Web de la Convention, fournit des informations sur les institutions engagées dans des activités liées à la Convention et traite de dispositions ou d'articles particuliers de cet instrument et d'autres thèmes relatifs à la sécheresse et la désertification.

139. Se fondant sur les produits du projet, l'évaluation fait ressortir qu'il a fourni au consortium de mise en œuvre dirigé par le PNUE l'information requise. Ce consortium a ainsi été en mesure d'identifier des lacunes sous-régionales et thématiques, d'élaborer une série de critères et de principes pour évaluer les réseaux, formuler une méthodologie détaillée et un plan de travail afin de mener des enquêtes pilotes approfondies et d'identifier des questions à aborder au cours des phases ultérieures.

140. Au cours de sa première phase, le projet a identifié une information importante dans divers domaines thématiques et fonctionnels. Cette information et les activités entreprises appuieront l'application de la Convention sur la lutte contre la désertification.

141. Les enseignements positifs tirés des dispositions institutionnelles employées et des liens productifs établis seront détaillés dans les sections pertinentes du présent rapport.

d) Appui direct à l'application des dispositions de conventions

142. Dans le domaine de l'appui direct à l'application des conventions environnementales, le PNUE, par le biais d'un financement du FEM, a lancé et exécuté des projets dans quatre pays (Cameroun, Lesotho, Tanzanie et Zambie.) Ces projets ont pour objet de permettre à ces pays de remplir leurs engagements et obligations stipulés aux articles 4.1 et 12.1 de la Convention sur les changements climatiques, qui demandent aux pays de rédiger et de soumettre leur communication nationale initiale en se basant sur les recommandations de la deuxième réunion de la Conférence des Parties. D'autres projets habilitants seront évalués en 2001.

143. La contribution du PNUE à l'application des dispositions de conventions est axée sur les activités suivantes :

- a) Données techniques et modèles d'évaluation;
- b) Commentaires techniques sur les rapports sectoriels par pays;
- c) Elaboration de l'ordre du jour d'ateliers techniques;
- d) Organisation d'ateliers techniques et de programmes de formation sur une série de questions comprenant l'établissement d'inventaires des gaz à effet de serre, l'analyse de la réduction des émissions, l'évaluation de la vulnérabilité et l'adaptation.

144. Le PNUE a avec succès aidé quatre pays à rédiger leur communication nationale initiale pour la soumettre au secrétariat de la Convention sur les changements climatiques comme la convention le demande. De plus, cette activité a aidé les pays à renforcer leurs capacités et la prise de conscience au niveau communautaires et des décisions gouvernementales concernant les changements climatiques et le développement durable. Ces projets ont eu d'importants résultats et produits qui ont contribué aux objectifs conjoints de la Convention sur les changements climatiques, du FEM et du PNUE en renforçant les capacités dans le domaine des changements climatiques, en posant les fondements de projets futurs sur les changements climatiques et en favorisant le respect par les pays des dispositions de la Convention.

145. L'évaluation a toutefois souligné certains domaines qui ont besoin d'être améliorés. Bien que le contexte spécifique diffère d'un pays à un autre en termes de cadres habilitants existants, de disponibilité d'experts nationaux et d'expérience préalable des questions des changements climatiques, des contraintes communes existaient. Ces contraintes influent sur la qualité des produits, l'exécution des activités dans les délais et l'intégration au processus du développement durable de la majorité des pays assistés par le PNUE au titre de projets thématiques. Les principales contraintes observées parmi les projet étaient les suivantes :

- a) L'achèvement des activités des projets a été retardée de quatre à huit mois principalement parce que les descriptifs de projets ne tenaient pas compte de facteurs tels que les suivants :

- i) Procédures administratives pour recruter le personnel des projets;
 - ii) Procédures d'achat;
 - iii) Retards locaux dans l'examen des documents de recherche;
 - iv) Difficultés à appliquer des modèles;
 - v) Qualité médiocre des données;
 - vi) Nécessité de mener plus d'activités que prévu dans un descriptif de projet;
 - vii) Travail seulement à temps partiel de la majorité des membres de l'équipe nationale d'étude.
- b) La plupart des modèles fournis par le PNUE ou par son intermédiaire n'étaient pas immédiatement applicables parce qu'ils n'étaient pas modifiés pour être adaptés aux conditions locales;
- c) Il y avait un manque de capacités nationales adéquates pour les études sur les changements climatiques;
- d) Les activités de sensibilisation du public étaient insuffisantes;
- e) Le financement était insuffisant;
- f) L'appui politique était insuffisant de la part des gouvernements pour apporter aux projets une orientation scientifique, technique, de politique générale et stratégique.

146. Le PNUE a besoin de revoir les questions susmentionnées afin d'améliorer les résultats de son assistance aux pays bénéficiaires et de contribuer aux objectifs à long terme de la Convention sur les changements climatiques, du FEM et du PNUE. Les aspects suivants devraient en particulier être revus:

- a) Une formation appropriée liée aux activités clés des projets devrait être dispensée avant leur démarrage (composantes préparatoires de l'exécution des projets);
- b) Le nombre de secteurs à étudier dans chaque projet pourrait être réduit afin de dégager plus de ressources et de temps pour des études approfondies et pour obtenir de meilleurs résultats;
- c) Le processus de formulation des projets de capacitation d'activités pourrait être redéfini pour refléter les conditions particulières du pays, comme les compétences techniques appropriées dont il dispose, sa politique de l'environnement ou l'engagement politique escompté;
- d) La capacité des décideurs gouvernementaux devrait être renforcée pour leur permettre d'incorporer les préoccupations des changements climatiques à la planification, par le biais du plan d'action national et pour promouvoir une action de politique sur les activités dont l'initiative revient au PNUE. Cette question devrait être traitée pendant que le projet est en cours d'exécution.
- e) Le PNUE et le FEM devraient aider à maintenir le rythme des activités sur les changements climatiques concernant ces pays en assurant un renforcement ciblé des capacités dans les domaines où cela est nécessaire, comme cela est prévu dans la phase I des projets de capacitation.

147. La plupart des contraintes, préoccupations et recommandations susmentionnées ont déjà été soulignées dans les précédents rapports annuels d'évaluation. L'évaluation actuelle recommande que le PNUE fasse le bilan de son expérience de l'exécution de cette catégorie de projets et des rapports d'évaluation correspondants, afin d'améliorer la conception de futurs projets et la formulation des projets de la phase II. En outre, le PNUE devrait utiliser les enseignements tirés des évaluations et des plans d'exécution de chaque projet pour concevoir de meilleurs projets à l'avenir.

148. Se fondant sur son expérience de l'exécution du groupe de projets susmentionné, le PNUE devrait s'attacher à optimiser son impact, par l'adoption et l'élaboration d'analyses, d'outils et de technologies appropriés et l'intégration des politiques d'appui aux plans nationaux de développement durable. Il est essentiel pour le PNUE d'utiliser la connaissance acquise pour améliorer l'exécution des programmes et ainsi influencer positivement sur la gestion de l'environnement.

e) Renforcement des capacités

149. Le renforcement des capacités est un des outils principaux utilisés par le PNUE pour concrétiser son rôle de catalyseur en faveur d'une meilleure gestion de l'environnement. Le PNUE est conscient que ce renforcement est crucial dans les efforts déployés pour traiter efficacement les problèmes environnementaux aux niveaux régional et national.

150. La plupart des projets de renforcement des capacités du PNUE visent à améliorer les capacités d'institutions spécifiques et l'environnement capacitant général dans lequel les organisations opèrent et travaillent en interaction.

151. Le présent rapport présente une synthèse des conclusions de deux projets de renforcement des capacités et de sept autres projets qui ont des composantes de renforcement des capacités. Une analyse des évaluations approfondies conduit à la conclusion que, globalement, environ 80% des activités de renforcement des capacités ont été exécutées avec succès dans les délais impartis.

152. Dans le cadre du réseau NETLAP du PNUE, le Réseau interuniversitaire de formation et de recherche sur la gestion de l'environnement a exécuté avec succès onze programmes de formation sur la gestion d'un éventail de problèmes environnementaux. Ce programme a élaboré des cours, des modules de formation, des publications de recherche, des études de cas et des manuels d'enseignement que l'évaluation a jugés très efficaces. Il a formé plus de 1250 universitaires, responsables de la réglementation et du développement dans les administrations, industriels, représentants d'organisations non gouvernementales et enseignants primaires.

153. Le programme de formation fructueux et bien documenté PNUE/NETLAP/THAITREM en Thaïlande a posé des fondements institutionnels pour la mise en valeur des ressources humaines en matière de gestion de l'environnement, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités de certaines universités en matière d'éducation, de formation et de services de recherche dans le domaine de la gestion de l'environnement.

154. Le PNUE a tiré une expérience utile de ce programme de renforcement des capacités de ces institutions dans les domaines de l'élaboration de programmes, des études de cas et des modules de formation. Ce programme a réuni des scientifiques, des décideurs gouvernementaux, des gestionnaires de programmes de développement et des représentants d'organisations non gouvernementales pour évaluer leurs difficultés et en chercher la solution.

155. Ce programme fructueux sous l'égide de NETLAP est encore dans une phase d'expérimentation, mais le PNUE devrait envisager sa reproduction en Afrique, en y apportant les modifications nécessaires pour l'adapter aux conditions et besoins locaux. Le Bureau régional pour l'Afrique pourrait prendre modèle sur ce programme exécuté en Asie.

pays en développement de réaliser une masse critique minimale de compétences, est une approche d'apprentissage par la pratique suivie par certains projets pour rédiger la communication nationale initiale prévue dans la Convention sur les changements climatiques. Ces projets, largement exécutés par des organisations et des consultants nationaux, comportent des formations parallèles et simultanées pour des particuliers, des institutions, des équipes de recherche, des décideurs des gouvernements et des organisations non gouvernementales, visant à appliquer des méthodologies de modèles d'évaluation et d'élaboration des politiques.

157. Malgré ses lacunes, ce type de formation a contribué à l'exécution immédiate de projets et à une prise de conscience nationale de l'importance des mesures d'atténuation des changements climatiques pour le développement durable des pays concernés. La procédure suivie par le PNUE pour renforcer à long terme les capacités nationales, au lieu de faire venir des experts internationaux pour remédier à court terme au manque de capacités, a bien fonctionné. La réussite du renforcement des capacités dans ces projets est certainement un progrès dont le PNUE devrait être fier, et qu'il devrait s'efforcer de promouvoir dans d'autres domaines programmatiques.

158. Il est toutefois nécessaire de procéder à une évaluation plus sérieuse des capacités existantes et des besoins de formation pendant la conception des projets, afin de déterminer les activités et les ressources requises. De telles mesures de préparation et de planification peuvent rendre la formation plus efficace et permettre à de projets futurs d'être achevés dans les délais.

159. Le PNUE a accumulé un capital d'expérience sur le renforcement des capacités environnementales à la fois thématiques et fonctionnelles, et cela a contribué à l'élaboration de politiques et à des actions environnementales aux niveaux mondial, régional et national. L'évaluation réitère donc ses recommandations de 1999 : le PNUE devrait conduire une étude générale des activités de renforcement des capacités antérieurement entreprises dans tous les sous-programmes, divisions, secteurs, fonctions et régions, afin d'en évaluer l'efficacité et la durabilité aux niveaux local, institutionnel et de capacitation environnementale. Un tel exercice donnera au PNUE l'occasion de faire un bilan raisonné des connaissances qu'il a accumulées sur le renforcement des capacités et de présenter des conclusions systématiques à ses partenaires. En outre, le PNUE pourrait utiliser des modèles réussis de renforcement des capacités dans d'autres domaines de programmes et ainsi démontrer aux donateurs et aux partenaires son aptitude à trouver des solutions aux problèmes de gestion environnementale.

2. Efficacité et efficacité de la structure et de la gestion

160. L'expérience du PNUE a démontré à plusieurs reprises que les structures de gestion utilisées dans l'élaboration, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation ont un impact important sur l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes et des projets. Les structures d'exécution du PNUE sont ancrées dans la collaboration, la participation et la maximisation de l'impact et de la rétention des capacités. Le PNUE s'efforce également de tenir compte de l'expérience nationale et de la disponibilité d'experts nationaux pour mettre en place des structures appropriées. Lorsque ces conditions ne peuvent être remplies, la qualité des produits risque de s'en ressentir et l'exécution des projets d'être retardée au-delà des délais impartis.

161. A cet égard, une structure de gestion très innovante qui a été un facteur clé dans la réussite de l'exécution du projet de la Convention sur la lutte contre la désertification mérite d'être mentionnée ici. Ce projet d'enquête mondiale a adopté une approche décentralisée de bas en haut, complétée par la communication électronique. Les principaux aspects de la stratégie ont été les suivants :

a) Un consortium composé de 16 organisations membres a agi en tant que groupe directeur et a été collectivement responsable de l'exécution du projet;

sous-projets, et des projets coordonnés ont été constitués;

c) Des groupes directeurs et de travail ont été constitués pour s'occuper de certaines questions régionales ou thématiques, un des membres du consortium jouant le rôle de coordonnateur. Les membres des groupes directeurs et de travail ont été choisis selon leur compétence et leur expérience ou de liens existants avec des sous-régions;

d) Des systèmes de contrôle et de rapports ont été conçus pour résoudre la portée mondiale du projet et le grand nombre de participants impliqués (membres du consortium, organismes coordonnateurs, groupes directeurs, groupes de travail, partenaires locaux et répondeurs);

e) Le PNUE a assumé régulièrement le contrôle global des activités du projet grâce aux rapports des organismes coordonnateurs et à une communication quotidienne;

f) Les organismes coordonnateurs des divers groupes de travail et des diverses régions ont parallèlement suivi l'avancement des activités à leurs niveaux respectifs;

g) Toute la communication, comprenant les rapports, les analyses, les commentaires, les réponses aux enquêtes et l'analyse des données, s'est faite par courrier électronique, télécopie et Internet.

162. Cet arrangement institutionnel décentralisé, de bas en haut, complété par les moyens électroniques de communication, a permis la réussite de ce projet. En outre, l'unité de but et la synergie entre tous les membres du consortium a beaucoup contribué à l'efficacité de l'arrangement adopté.

163. Les avantages de cet arrangement se résument comme suit:

a) Il a permis d'entreprendre des activités parallèles et simultanées à travers les continents, les sous-régions et les pays, rendant possible la collecte directe d'un grand volume d'information auprès des institutions concernées en un laps de temps relativement court et à un coût raisonnable;

b) Il a inspiré un sentiment d'appartenance et d'engagement communs envers la mise en œuvre du projet parmi les participants : membres du consortium, groupes de travail et répondants aux enquêtes;

c) La communication par courrier électronique, télécopie et Internet a assuré flexibilité et efficacité dans la distribution du questionnaire, la collecte des réponses, la rédaction des rapports, les consultations entre organisations participantes et la prise de décision sur des questions liées à l'exécution du projet, sans avoir besoin de réunions coûteuses prenant beaucoup de temps.

164. L'évaluation aboutit ainsi à la conclusion que le PNUE a acquis une expérience précieuse, à la fois en formulant le concept de son appui à la Convention sur la lutte contre la désertification et en mettant en place l'arrangement institutionnel nécessaire pour l'appliquer. Ces procédures seront mieux affinées dans les phases ultérieures de ce projet-cadre. Le PNUE devrait par conséquent relever les points forts et les points faibles de cet arrangement institutionnel pour l'améliorer et éventuellement le reproduire. Le PNUE devrait être fier de cette réussite, en tirer des enseignements et la faire connaître comme une stratégie efficace.

165. Dans 30% des projets évalués, le niveau d'efficacité de l'arrangement institutionnel à l'appui de l'exécution des projets a été déclaré insuffisant. Plusieurs causes des insuffisances ont été identifiées, dont la plupart avaient été déjà signalées dans le rapport annuel d'évaluation de 1999 :

a) L'achèvement des projets a dépassé le délai prévu en raison de procédures bureaucratiques inattendues;

- b) Dans la gestion des projets il y a eu un manque d'orientations des comités directeurs de ces projets, souvent présidés par des hauts fonctionnaires très occupés par ailleurs;
- c) Les décideurs gouvernementaux responsables de l'intégration des produits des projets aux plans nationaux de développement n'ont pas réussi à réviser les rapports à temps;
- d) Les organisations gouvernementales concernées n'ont pas participé aux processus de formulation des projets;
- e) Il s'est révélé difficile de se mettre d'accord pour savoir à quelle étape de l'exécution un projet devrait être contrôlé pour prendre des mesures correctives éventuelles;
- f) Il n'a pas été facile d'obtenir et de traiter les données primaires provenant d'organisations gouvernementales non focales.

166. La cause sous-jacente des problèmes susmentionnés réside dans une conception médiocre des projets. Le PNUE doit reconnaître ces insuffisances et concevoir des méthodes pour les corriger. A l'avenir, des séminaires ou ateliers devraient être organisés pour que des parties prenantes ou des experts puissent participer à la formulation de propositions de projets. Dans ce genre d'ateliers les composantes de projets, comme les modèles et les calendriers, peuvent être examinés et des évaluations réalistes faites afin de minimiser le nombre de problèmes imprévus pouvant causer des retards et rendre les produits et résultats insatisfaisants.

167. L'étude détaillée de certains projets donne un aperçu de la manière dont la discordance entre missions et arrangements institutionnels peut affecter la performance et l'exécution d'initiatives mondiales et régionales.

168. La clé de l'amélioration des résultats de nouvelles initiatives mondiales, comme le Programme d'action mondial, est d'identifier une niche et un rôle proactif des mécanismes institutionnels capacitants et de financement, ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre.

C. Fiches d'auto-évaluation

169. Le PNUE utilise des fiches d'auto-évaluation comme outil d'évaluation de l'avancement de l'exécution de projets en cours. Ces rapports, rédigés par les directeurs de projets eux-mêmes, fournissent une information précieuse sur le degré de réalisation des résultats et des produits, l'utilisation des fonds par rapport aux produits, la ponctualité des activités des projets et le respect des budgets, les causes d'écarts budgétaires et enfin le degré d'efficacité de l'exécution des projets.

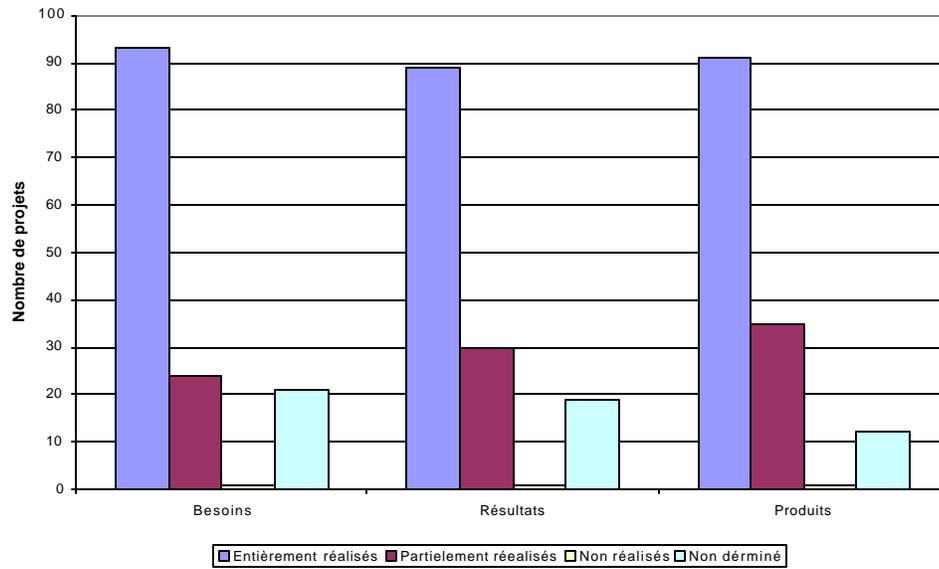
170. L'évaluation présente une analyse des fiches d'auto-évaluation s'appuyant sur ces paramètres pour montrer le degré d'efficacité et d'efficacité des projets du PNUE en cours pendant la période examinée.

1. Degré de réalisation des produits et des résultats escomptés

171. Ce paramètre vise à déterminer si les projets ont atteint ou non les objectifs de base en réalisant les résultats et produits escomptés. Une analyse de l'information contenue dans les fiches d'auto-évaluation révèle qu'environ 65% des projets ont répondu entièrement aux besoins identifiés, et réalisé les résultats et les produits escomptés, tandis que 25% y ont répondu partiellement (figures IIIa et IIIb). Ces résultats représentent cependant un succès important.

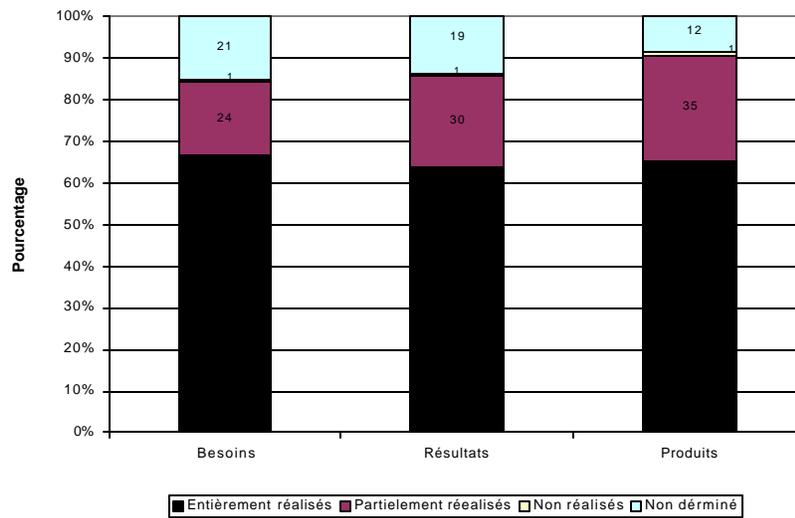
2. Utilisation des fonds par rapport aux produits

172. Ce critère vise à établir la relation entre les fonds utilisés et les produits obtenus par le projet au moment de l'établissement des fiches d'auto-évaluation. Comme cela est indiqué au tableau 5, le niveau de performance est excellent. Sur la base des rapports qui ont été soumis, environ 79% des répondants ont déclaré qu'ils avaient utilisé les fonds alloués pour réaliser intégralement les produits escomptés. C'est là un succès remarquable.



Figures IIIa et IIIb

Degré de réalisation



Comparaison des dépenses par rapport aux produits

	Nombre de projets	%
Excellent (100% de réalisation des dépenses et 100% de réalisation des produits)	65	47%
Très bien (100% de réalisation des dépenses et 80-99% de réalisation des produits)	14	10%
(Bien 100% de réalisation des dépenses et 50-79% de réalisation des produits)	3	2%
Faible (100% de réalisation des dépenses et moins de 50% de réalisation des produits)	1	1%
Non déterminé	56	40%
Total	139	100%

3. Exécution des projets selon les budgets

173. La performance financière des projets est également liée au degré d'exécution des activités des projets selon le budget établi. Comme cela est indiqué au tableau 6 ci-dessous, parmi les projets achevés 36% ont dépassé le budget initial et 16% présentaient un excédent budgétaire à la date d'achèvement.

Tableau 6

Utilisation des fonds

	Nombre. de projets N=116	Pourcentage
Projets achevés selon les budgets	52	45%
Projets ayant entraîné un dépassement budgétaire	42	36%
Projets achevés en-deçà des budgets	18	16%
Non déterminés	4	3%

174. Par rapport aux conclusions de 1999, le nombre de projets achevés avec le budget alloué a augmenté de 2%, et ceux pour lesquels il y a eu des écarts ont augmenté de 7%. La question du dépassement des budgets alloués pour les projets est un souci pour les vérificateurs externes, et il est nécessaire que l'administration renforce son mécanisme de contrôle budgétaire. Tout dépassement devrait être approuvé par l'administration, reflétée par des révisions budgétaires et expliquée de manière adéquate dans les fiches d'auto-évaluation.

175. Comme cela est indiqué au tableau 7, l'ampleur des écarts par rapport aux budgets alloués est également un souci : 43% des projets ont connu des écarts de plus de 51%, 24% des écarts de 21 à 50% et 13% des écarts de 11 à 20%. Des écarts budgétaires aussi importants ont une incidence sur le processus de formulation des projets et sur l'efficacité des mécanismes de contrôle budgétaire.

Tableau 7

Ampleur des écarts budgétaires

Fourchette des écarts	Nombre de projets ayant un dépassement budgétaire N=42	Nombre de projets achevés en-deçà du budget N=18
Moins de 10%	6 (14%)	6 (33%)
11-20%	6 (14%)	2 (11%)
21-50%	8 (19%)	6 (33%)
Plus de 51%	22 (52%)	4 (22%)

176. Certaines des causes les plus communes des écarts par rapport aux budgets figurent au tableau 8; 82,8% des raisons identifiées dans le présent rapport annuel et 44% en 1999 peuvent être attribuées à une conception médiocre des projets. Le processus de conception laisse trop à désirer; cette faiblesse a été mise en évidence par les évaluations depuis 1995. L'équipe de gestion de haut niveau devrait s'engager à redresser cette faiblesse et à faire en sorte que les qualifications des responsables de programmes en matière de conception de projets soient renforcées

Tableau 8

Causes des écarts budgétaires

	Nombre de projets N=116	Pourcentage
Activités supplémentaires/révisions/extension des projets	23	20%
Fonds nécessaires surestimés	10	9%
Fonds nécessaires sous-estimés	10	9%
Contributions supplémentaires d'autres partenaires/augmentation de leur part de contribution	5	4%
Diminution de l'allocation budgétaire/non respect des engagements	4	3%
Activités annulées/interrompues/reportées	2	2%

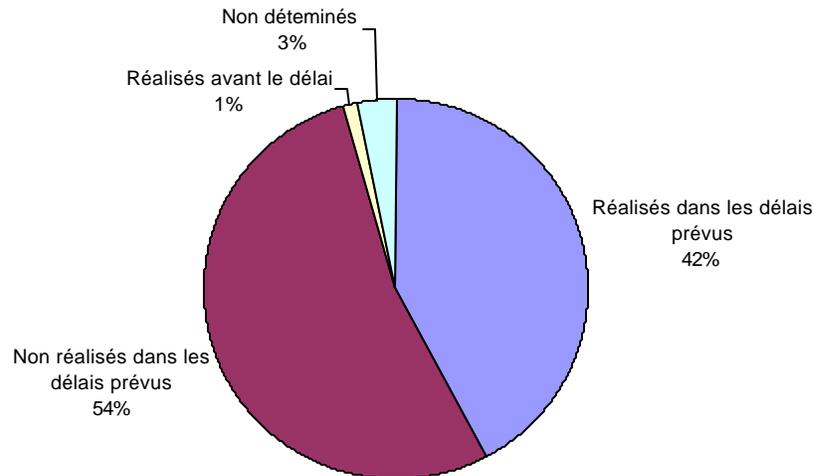
4. Efficiences de l'achèvement des projets

177. Pour la période actuellement étudiée, les fiches d'auto-évaluation ont relevé que 43% des projets ont été achevés dans les délais prévus, contre 32,9% en 1999, ce qui représente une amélioration significative de 33% (figure V).

178. Il faut également souligner que pour la période actuelle 54% des projets n'ont pas été achevés dans les délais prévus, contre 63,2% dans l'évaluation annuelle de 1999. Les statistiques actuelles indiquent une faible amélioration; des progrès restent donc à faire dans ce domaine.

Figure V

Efficiencia de l'achèvement des projets



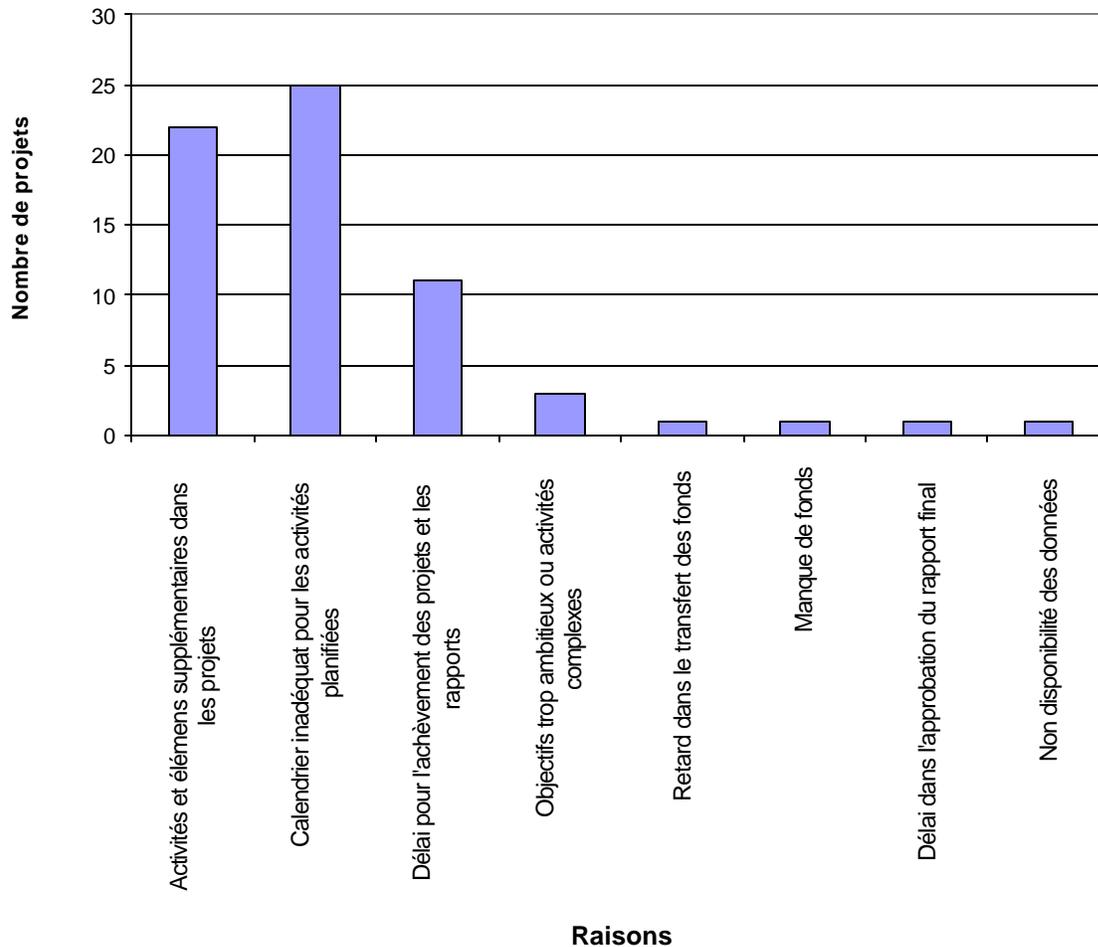
179. Les raisons les plus fréquemment citées pour expliquer ces variations sont indiquées dans la figure VI. Les trois premières raisons, représentant environ 62% des cas, ont été les suivantes : activités et éléments supplémentaires dans les projets, calendriers inadéquats par rapport aux activités planifiées et extensions pour permettre l'achèvement des projets et la soumission des rapports; ces raisons sont toutes imputables à des faiblesses de conception, alors que les autres sont liées à la coordination et à la planification. Le PNUE a acquis une expérience dans tous ces domaines, et il devrait être possible de faire des estimations précises du temps nécessaire à l'achèvement d'un projet. Cette connaissance devrait être intégrée au processus de conception, afin de rendre les calendriers des projets plus réalistes.

180. Selon l'analyse susmentionnée, il est évident que les projets du PNUE ont atteint un niveau important de performance dans le traitement de problèmes environnementaux identifiés et dans la réalisation des résultats et des produits. Toutefois, de graves contraintes récurrentes existent, qui ont un impact sur la qualité des produits, le délai d'achèvement et l'utilisation optimale des fonds. Des rapports d'évaluation successifs ont à plusieurs reprises identifié les points faibles du processus de conception comme cause principale, et le présent rapport d'évaluation souligne une fois encore la nécessité pour l'équipe de gestion de haut niveau du PNUE de prendre des mesures concrètes pour améliorer cette situation.

181. L'administration doit utiliser l'information qui précède pour la prise de décision. Le Groupe d'approbation des projets et les comités chargés de l'examen technique doivent tenir compte de ces aspects et les insérer dans l'examen et les processus d'approbation des projets. Les directeurs de projets devraient veiller à ce que les calendriers et les délais impartis aux projets soient réalistes. Le Groupe de l'approbation des projets se donne du travail supplémentaire et fait un usage non économique de son temps en approuvant des projets dont les calendriers sont irréalistes, pour y revenir quelques mois après afin de procéder à des révisions.

Figure VI

Causes des retards dans l'achèvement des projets



VI. ELABORATION DES PRODUITS DE CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT

182. Le principal pilier du rôle catalytique du PNUE est sa position de chef de file intellectuel dans le domaine de l'environnement. Le PNUE œuvre pour faire avancer la connaissance et la compréhension des questions d'environnement par son appui aux activités de recherche et à l'évaluation environnementale. Le rôle du PNUE comme "autorité environnementale" est concrétisé par l'efficacité et la qualité de sa direction intellectuelle, qui galvanisent l'action environnementale pour surmonter les défis environnementaux aux niveaux mondial, régional et national, grâce à la mise en place d'instruments appropriés de politique environnementale. Les produits de connaissance du PNUE servent à faire émerger un consensus de politique générale aux niveaux mondial et régional et à mobiliser l'action environnementale.

183. Les produits de connaissance du PNUE peuvent être largement classés, d'une part en des évaluations scientifiques de phénomènes naturels ou provoqués par l'homme qui ont un impact sur l'état de l'environnement, et d'autre part en une traduction de cette compréhension et de cette connaissance dans l'action et l'application de politiques pour l'environnement. Alors que la première catégorie vise à savoir le "pourquoi" des choses, la seconde vise à savoir le "comment" de la gestion de l'environnement. La première catégorie peut amener à répondre à des questions émergentes sur lesquelles le PNUE peut inciter la communauté internationale à prendre les mesures nécessaires d'atténuation. À cet égard, les produits de connaissance du PNUE servent de mécanismes d'alerte rapide sur l'environnement. La deuxième catégorie de produits de connaissance traite de l'élaboration et du perfectionnement de politiques et de méthodes pour prendre des mesures en faveur de l'environnement afin de répondre aux problèmes environnementaux actuels et émergents aux niveaux mondial, régional et national.

184. L'élaboration de méthodologies, de directives techniques et d'instruments de politique générale est par conséquent un des principaux outils du PNUE qui rend son rôle de catalyseur efficace pour réaliser des actions environnementales concrètes aux niveaux mondial, régional et national. Le PNUE élabore ce genre d'instruments de politique en collaboration avec des partenaires concernés, comprenant des institutions régionales et nationales, des organisations non gouvernementales, le secteur privé, les gouvernements, des institutions internationales de financement et de développement et des organisations internationales de l'environnement. L'élaboration et l'application conjointes de ces instruments de politique générale assurent l'émergence d'un consensus dans le processus d'élaboration de politiques, la pertinence de ces politiques et la durabilité de l'action environnementale.

185. Conformément à la stratégie et au schéma généraux du PNUE esquissés ci-dessus, les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets ont renseigné sur des activités d'appui visant à élaborer des produits de connaissance nouveaux et affinés, de la seconde catégorie. À cet égard, le programme de division de la DTIE et trois projets sont parvenus à des résultats importants en élaborant, en éprouvant et en reproduisant des méthodologies, des directives et des cadres d'application de politiques. Les trois projets sont les suivants :

- a) Programme d'action stratégique pour le bassin binational de la rivière Bermijo;
- b) Approche participative de la gestion de l'environnement : Contribution à la Stratégie interaméricaine de participation;
- c) Impacts environnementaux et socio-économiques des grands barrages - initiative conjointe PNUE/CMB.

186. La DTIE a élaboré des méthodologies, des directives, des cadres et des instruments de politique générale avec un succès remarquable. Les outils suivants sont parmi les plus réussis d'action environnementale qui ont été élaborés, appliqués, éprouvés et affinés :

- a) Cadre de travail pour les complexes industriels : incorporation de directives techniques pour l'application de pratiques de production moins polluantes, afin de réduire la pollution et les risques industriels, étant donné la concentration des industries;
- b) Directives techniques pour le secteur de la sidérurgie : ces directives comprennent des calculs énergétiques pour les installations industrielles afin de soutenir les industries dans la gestion durable des ressources;
- c) Initiatives volontaires: la DTIE a joué un rôle actif en collaboration avec les gouvernements et les industries dans la création et la promotion d'une législation et de codes de conduite industriels et touristiques;

a) Déclaration internationale sur la production propre : un mécanisme comprenant des dispositions engageant les signataires à respecter de manière volontaire des bonnes pratiques de production industrielle plus propre et plus sûre. L'engagement conscient et volontaire envers de bonnes pratiques environnementales encourage l'efficacité de l'action environnementale (182 entités, partenaires environnementaux actifs, se sont engagées à se conformer aux objectifs de la Déclaration).

e) Transformation du marché photovoltaïque : la DTIE, en collaboration avec la Banque mondiale et le FEM, a joué un rôle de pointe dans les technologies de production d'électricité à partir d'énergies renouvelables et les technologies d'un bon rapport coût-efficacité;

f) Manuel d'évaluation des impacts environnementaux : le PNUE a constitué un groupe de travail d'experts pour élaborer ce manuel par un processus impliquant les parties prenantes. Ce manuel est actuellement utilisé pour incorporer des considérations d'impact environnemental à la planification du développement. Plusieurs institutions basent leurs activités sur le travail du PNUE en matière d'évaluation des impacts;

g) Etude des impacts environnementaux de la libéralisation du commerce : rapport de synthèse qui fait le bilan de la situation caractérisant le commerce, l'économie et l'environnement dans les pays concernés et qui élabore des solutions de politique générale pour traiter les impacts négatifs identifiés. Le cadre de ce rapport de synthèse est appliqué à des études similaires dans d'autres pays;

h) Valorisation : la DTIE a élaboré une série d'outils de valorisation environnementale, comprenant des pratiques courantes de valorisation, un recueil d'études de cas sur la valorisation environnementale, les valeurs économiques et l'environnement dans les pays en développement, et des instruments économiques pour la gestion environnementale. Tous ces outils ont été publiés et diffusés et sont actuellement utilisés par des universitaires et des décideurs;

i) Cadre d'accord OMC-PNUE : c'est un document sur le commerce, l'environnement et le développement négocié entre l'OMC et le PNUE. Cet instrument de politique mondiale cherche à faire avancer le développement durable en examinant le rôle du commerce;

j) Evaluation intégrée du commerce : l'élaboration de cette évaluation a atteint un stade avancé. La méthodologie vise à appuyer le développement durable en relation avec le commerce. Cette évaluation est en cours d'élaboration grâce au processus efficace et maintenant accepté qui assure un partenariat actif (et une appropriation) par le biais de groupes de travail d'experts, de consultations et de contributions d'experts nationaux compétents;

k) Elaboration de capacités efficaces pour faciliter la mise en place d'instruments environnementaux juridiquement contraignants : s'appuyant sur la Convention de Rotterdam et sur la Convention sur les polluants organiques persistants, la DTIE a développé un processus pouvant être reproduit en matière de conceptualisation et de facilitation d'un consensus et d'une action environnementales mondiales;

l) Directives pour la gestion des produits chimiques : la DTIE a élaboré et diffusé plusieurs directives pour identifier et gérer les PCB, la dioxine et les furannes.

187. Comme cela vient d'être illustré, la DTIE a développé, conjointement avec l'industrie, les gouvernements et d'autres parties prenantes intéressées, des outils et des instruments, des pratiques, des directives et des codes de conduite comme moyens de traduire la connaissance en action environnementale. A en juger par le degré de leur application et leur popularité, l'évaluation a fait ressortir que la DTIE a réussi, grâce à ses produits de connaissance, à inciter les gouvernements et le secteur privé à s'engager à prendre des décisions et des mesures de nature à améliorer la sécurité humaine et à protéger l'environnement.

188. Le PNUE joue à l'évidence un rôle pilote dans la production d'instruments et d'outils intellectuels en vue d'influer sur les politiques générales et de susciter l'action aux niveaux mondial, régional et national. De cette façon le PNUE a un impact sur la gestion de l'environnement. Il doit tenir compte de son rôle pilote dans ce domaine et reproduire des approches fructueuses dans d'autres domaines programmatiques. Il doit faire la démonstration à ses donateurs, partenaires et collaborateurs qu'il élabore avec réussite des outils et instruments qui traitent positivement la gestion de l'environnement, sans affecter de fausse modestie.

189. Beaucoup d'outils et d'instruments dont mention a été faite sont encore nouveaux, et il est difficile de déterminer à quel point ils peuvent être largement appliqués. Par conséquent, il est nécessaire de les reproduire, de les perfectionner et de les éprouver dans des circonstances et dans des contextes nationaux et régionaux divers.

190. En outre, il faut souligner que le degré d'applicabilité et d'efficacité des méthodologies, directives, codes de conduite et instruments économiques et autres qui ont été élaborés devrait être diligemment contrôlé, évalué et affiné à la lumière des enseignements tirés de leur application. Autant ce domaine des activités du PNUE est crucial pour obtenir des avantages environnementaux concrets, autant la consolidation des mécanismes de traitement de la connaissance du PNUE est indispensable. De tels mécanismes devraient assurer l'assimilation et la diffusion plus systématiques des leçons apprises sur l'application des outils et des instruments.

191. Dans le cadre de leur réponse aux dispositions d'Action 21 sur le développement durable, le FEM et l'OEA ont joint leurs efforts pour mettre sur pied de manière proactive un Programme d'action stratégique (PAS) pour le bassin binational de la rivière Bermijo, en vue d'un suivi. Selon ce programme d'action, un produit majeur devait être obtenu grâce à une analyse de diagnostic transfrontalière (ADT) - autrement dit en adoptant une approche intégrée participative, multisectorielle et multidisciplinaire.

192. Le PAS est un cadre de gestion durable du bassin hydrographique qui assure l'utilisation durable et multiple de ses ressources. Le processus et la méthodologie de ce programme pour le bassin de la rivière Bermijo ont fourni une évaluation holistique de la situation, comprenant l'identification des conflits et des priorités et un cadre utile pour organiser une recherche orientée par une politique pertinente ainsi que la participation des populations du bassin.

193. L'évaluation a conclu que le processus d'élaboration du PAS a apporté les avantages suivants, qui vont contribuer à sa mise en œuvre efficace :

a) Le projet a aidé à promouvoir des mesures visant à restaurer la confiance entre l'Argentine et la Bolivie, conduisant à des perspectives partagées et à des présentations compatibles de l'information.

b) L'approche participative suivie dans la conception et la mise en œuvre du projet a réuni en Bolivie et en Argentine diverses parties prenantes d'organisations gouvernementales fédérales, des administrations centrales et provinciales, des universités et des institutions académiques, des organisations non gouvernementales d'origines et d'intérêts divers, ainsi que des organisations internationales.

c) La tenue d'ateliers a encouragé la participation et créé une médiatisation, et elle a servi comme moyen d'éprouver simultanément des stratégies et des propositions. Les ateliers ont également révélé des objections possibles aux projets et décisions proposés et suscité de larges réactions en ce qui concerne les besoins, les points de vue, la connaissance, les idéaux et les craintes des communautés vivant dans le bassin. Ces réactions ont permis à l'ADT et au PAS d'améliorer leurs perspectives et de préciser leurs tâches et leurs objectifs. Dans de nombreux cas, les orientations et les conceptions initiales sur beaucoup de questions ont été modifiées grâce à la participation du public et aux projets pilotes de démonstration.

modèles de développement économique prévalents - même aux modèles largement différents qui sont utilisés en Argentine et en Bolivie. Reconnaissant que le développement économique dans les deux pays se traduira par une demande d'eau accrue et une plus grande pression sur l'environnement du bassin, le PAS a incorporé des mécanismes et des stratégies pour intégrer des questions environnementales dans l'environnement socio-économique complexe du bassin.

(e) Les Etats riverains se sont mis d'accord pour examiner la faisabilité de projets antérieurs sur l'eau au regard de leurs avantages et de leur impact dans les deux pays, et à la lumière de la connaissance et de la compréhension nouvelles acquises au cours du processus de mise en place du PAS.

194. Le produit du PAS a mis en place un cadre pour des schémas intégrés de gestion des ressources en eau des bassins hydrographiques, à la fois dans des pays et dans des bassins transfrontaliers. Le projet a de cette façon contribué directement à la "vision de l'eau" adoptée en mars 2000 par la communauté internationale à la Haye, qui demande des processus consultatifs politiques appropriés en vue de réaliser une gestion intégrée de l'eau.

195. Les principaux aspects de l'approche participative adoptée par le projet en élaborant le PAS pourront être reproduits dans d'autres bassins si les conditions locales sont prises en compte. Le cadre du PAS sera aussi éprouvé et mieux affiné de façon à le rendre encore plus approprié.

196. Il est ainsi essentiel que le processus, l'approche et l'application future du cadre du PAS soient méticuleusement détaillés et soigneusement suivis pour ajouter à la connaissance existante des stratégies de développement durable des bassins hydrographiques. Cette information sera le fondement sur lequel peut être créée une base de connaissance dans ce domaine.

197. Une autre méthodologie du PNUE conjointement mise au point et appliquée avec l'OEA est une "Approche participative de la gestion de l'environnement : Contribution à la stratégie interaméricaine de participation (SIP)". L'objectif global de la SIP est de promouvoir une participation du public qui soit transparente, efficace et responsable dans la prise de décision, la formulation et l'exécution de politiques relatives au développement durable dans les Amériques. Ce projet a été conçu pour mieux affiner et consolider l'approche institutionnelle d'une participation significative des parties prenantes à la prise de décision environnementale liée à la biodiversité et aux eaux internationales, aux niveaux local, national et régional dans les Amériques. La prémisse sous-jacente de l'approche de la SIP est qu'un processus de prise de décision inclusif est la clé de solutions stables et à long terme pour le développement durable.

198. Dans le processus consistant à éprouver, réexaminer et perfectionner l'approche de la SIP, le projet a utilisé diverses composantes et activités complémentaires, notamment les suivantes :

a) Sites de démonstration pour le public : ces sites sont des projets de développement intégrés, situés dans différents pays. Ils apportent une expérience directe de la participation dans divers contextes écologiques et socio-économiques; une information sur la mécanique de la participation dans diverses conditions; et des données précieuses pour comparer l'efficacité de différentes stratégies de participation des citoyens à la prise de décision en matière de développement durable et environnemental. Les sites de démonstration ont confirmé que traiter le développement durable comme un processus participatif, dans lequel la protection des ressources naturelles est seulement une des composantes d'un ensemble large d'activités socio-économiques, nécessaires à long terme à la qualité de la vie, fournit un modèle plus puissant que la méthodologie axée sur la conservation;

b) Composante juridique : le but de cette composante a été d'établir un résumé et une évaluation de référence des cadres juridiques et institutionnels liés à l'environnement existant et qui influent sur la participation des citoyens. Cette référence est cruciale pour définir des objectifs régionaux et nationaux et pour mesurer les progrès réalisés par rapport à ces objectifs. Les conclusions ont été incluses dans les parties des cadres affinés de la SIP concernant les politiques et l'action. Les activités de cette composante ont également enclenché un dialogue national et régional sur le statut juridique de la participation des citoyens à la planification du développement durable;

c) Renforcement des capacités : le projet a comporté l'organisation de séminaires techniques régionaux sur les méthodes participatives de gestion de la biodiversité et des ressources côtières et en eau dans les bassins transfrontaliers. Se concentrant sur la participation et des études de cas, ce programme de formation a accru les connaissances et les capacités des bénéficiaires. L'évaluation de ces activités de renforcement des capacités a été insérée dans le cadre de travail final de la SIP;

d) Examen et analyse de différents modèles de forums consultatifs : l'examen a conclu que certains modèles existants ont le potentiel d'offrir des possibilités de véritable participation des citoyens au processus de formulation de politiques environnementale et de développement. Cependant, il a été établi que le principal obstacle est l'ambiguïté de la législation à l'appui des forums de participation existants. L'examen a conclu que la réussite du processus et le niveau de participation civique dépendent : d'un cadre juridique renforcé; du renforcement de la capacité institutionnelle; et d'une action de communication et de pression auprès des parlements pour qu'ils reconnaissent les forums comme entités légitimes aptes à formuler et influencer la politique nationale du développement durable. Le forum qui a procédé à cet examen, incluant une analyse juridique, a abouti à une série d'enseignements et de recommandations qui ont été résumés dans le document cadre de la SIP. Les directives et les recommandations ainsi dégagées fournissent des outils pratiques pour mettre en place des forums efficaces aux niveaux local et national. Il est envisagé que les résultats de l'examen, documentés dans le cadre de la SIP, soient reproduits grâce au suivi et mieux affinés à la lumière de l'expérience.

199. Les recommandations et les directives pour constituer des forums consultatifs efficaces devraient être étendues à des programmes de formation participatifs ciblant des responsables bien choisis aux niveaux local et national.

200. Le document du cadre de travail de la SIP s'appuie sur une expérience réelle et des études de cas des pays membres de l'OEA, et son élaboration a duré deux ans. Les résultats et recommandations devraient être largement applicables dans l'hémisphère, puisque ils découlent d'un processus participatif généré par les parties prenantes mêmes qui seront les bénéficiaires, et non pas d'un groupe d'experts venant de l'extérieur.

201. Le cadre de travail affiné de la SIP constitue ainsi une étape importante pour encourager les pays membres de l'OEA à s'appuyer sur une participation efficace et responsable du public à la prise de décision sur le développement environnemental et durable. Des éléments supplémentaires de ce cadre seront mieux affinés sur la base d'une évaluation et d'un contrôle réguliers.

202. L'appui apporté par le PNUE à l'affinement du cadre de la SIP augmente la connaissance de l'environnement et l'efficacité de l'application des politiques dans le domaine du développement durable, grâce à la participation inclusive des parties prenantes.

203. Le PNUE a également apporté une contribution essentielle, conjointement avec la CMB, à l'élaboration et à la publication de directives et de politiques pour construire, exploiter et désaffecter de grands barrages. Les activités entreprises par le PNUE à l'appui de ce projet font partie intégrante du cadre de travail publié sur la gestion et l'exploitation des grands barrages.

du PNUE en matière de promotion de l'utilisation durable de l'eau douce dans le monde, selon le chapitre 18 d'Action 21. Ce projet a également fourni au PNUE l'occasion de créer un cadre de travail qui étend et affine son processus de gestion écologiquement rationnelle des eaux intérieures, initialement mis en place pour promouvoir la gestion environnementale intégrée des bassins hydrographiques.

205. La participation du PNUE a été cruciale pour la réussite de ce projet, car il a assumé le financement d'une part substantielle de son coût et apporté au projet une expérience incontestable de l'élaboration de politiques environnementales, et il lui a offert l'accès à des instruments et à des connaissances. Les liens établis et les données acquises par le projet dans le cadre de la DMPE ont facilité l'achèvement du projet et amélioré considérablement la qualité de ses produits.

206. En dépit du rôle crucial que le PNUE a joué pour faire de ce projet une réussite, l'évaluation a souligné qu'il n'a pas obtenu la reconnaissance visible du public qu'il mérite.

207. Le PNUE doit encore, non seulement sensibiliser aux politiques et aux directives de ce projet, mais également jouer un rôle proactif dans leur application et leur fonctionnement. L'organisation de séminaires interinstitutions et le Troisième forum de l'eau devraient offrir des possibilités de partager et promouvoir les programmes d'action s'inscrivant dans les politiques et directives contenues dans le produit final du projet - "Barrages et développement : un nouveau cadre décisionnel".

208. Le PNUE a élaboré une nouvelle série affinée de méthodologies, de cadres et de directives de politique générale, en collaboration avec ses partenaires, à l'appui de l'élaboration des politiques, du renforcement des capacités institutionnelles et de la sensibilisation dans l'intérêt d'une meilleure gestion de l'environnement. L'élaboration de ces instruments témoigne du rôle inestimable du PNUE en tant qu'autorité des Nations Unies sur les questions environnementales. Ce succès confirme en outre que le PNUE apporte une direction intellectuelle à la mobilisation de la communauté internationale en faveur de l'action environnementale, en faisant progresser la connaissance de l'environnement et l'élaboration d'instruments de politique générale appropriés.

209. Pour que le PNUE maintienne et consolide son rôle de chef de file intellectuel dans l'élaboration des produits de connaissance environnementale et d'outils de mise en œuvre des politiques, il devrait envisager les progrès suivants:

- a) Étendre l'application de ses produits de connaissance aussi largement que possible, sur les plans thématique et géographique;
- b) Mettre en place des mécanismes systématiques de contrôle et de rétroaction pour évaluer la performance et l'efficacité de ses produits de connaissance, à la lumière de l'expérience apportée par la mise en œuvre;
- c) Donner une portée plus grande à ses activités et à ses produits de connaissance de l'environnement, qui devraient être médiatisés sur Internet et par d'autres moyens, afin de s'assurer que leur utilisation plus large contribue à une meilleure gestion de l'environnement mondial;
- d) Donner la preuve de son rôle de direction intellectuelle aux donateurs et partenaires en apportant à la communauté internationale une connaissance environnementale grâce à des outils, à des directives et à des instruments de politique appropriés.

210. L'objectif stratégique du PNUE est que ses impacts et ses activités aient un impact sur l'environnement. Cependant il est difficile de déterminer avec précision le critère de cet impact par rapport à des critères de pertinence et d'efficacité, pour les raisons suivantes :

a) L'impact environnemental ne peut pas être évalué pendant le cycle de vie d'un projet ou peu après, parce qu'il est à long terme, de manière inhérente;

b) Les interventions du PNUE ne sont pas toujours précédées par la collecte de données de référence sur les problèmes environnementaux qui sont ciblés, et dans ces circonstances il est difficile de mesurer précisément leur impact;

c) Le PNUE n'est pas seul à s'efforcer de résoudre les problèmes de l'environnement; de ce fait il n'est pas facile de déterminer les impacts spécifiques de ses activités sur l'environnement.

211. Pour les raisons qui précèdent il est difficile de mesurer l'impact à court terme des programmes et projets du PNUE sur l'environnement.

212. En l'absence d'indicateurs vérifiables des impacts, il existe des paramètres secondaires qui prouvent de manière assez convaincante que les interventions du PNUE auront en définitive un impact positif sur l'environnement. Ces paramètres concernent l'impact des activités du PNUE sur les gouvernements, les organisations régionales, les partenaires des Nations Unies, l'industrie, les autorités locales, les organisations non gouvernementales et les communautés, en influant sur elles pour élaborer des politiques plus appropriées, prendre des mesures, adopter des outils et des instruments et élaborer et appliquer des plans d'action régionaux et nationaux pour améliorer la qualité de l'environnement. En outre le PNUE, en favorisant la connaissance de l'environnement et en suivant des approches et des méthodologies appropriées, a un impact sur les politiques et les mesures environnementales, et à long terme sur la qualité de l'environnement.

213. Les sous-programmes et les projets du PNUE évalués dans le présent rapport ont permis de lancer des processus et d'obtenir des résultats et des produits importants qui ont amélioré la connaissance de l'environnement et habilité les acteurs environnementaux par des capacités et des politiques appropriées. Ces progrès ont galvanisé les gouvernements, les organismes internationaux de développement, les organisations non gouvernementales, les partenaires et les communautés pour mener des actions favorables à l'environnement. Il paraît donc évident que les projets du PNUE ont eu effectivement un impact positif sur l'environnement.

A. Evaluation par sous-programmes et par divisions

1. Elaboration de directives, d'outils, d'instruments, de politiques et de codes de pratiques

214. Le PNUE a élaboré un grand nombre d'instruments, allant de directives de sécurité pour identifier et gérer les polychlorobiphényles (PCB) à des outils d'évaluation environnementale à l'intention des gouvernements, d'organisations non gouvernementales, de partenaires et de communautés pour leur permettre de s'acquitter de leurs rôles respectifs dans le traitement des problèmes environnementaux.

215. Les initiatives volontaires novatrices de la DTIE, élaborées en partenariat avec l'industrie privée, des organisations non gouvernementales et des organisations gouvernementales, incluent la Déclaration internationale sur une production plus propre, l'éco-étiquetage dans l'industrie du tourisme et des codes de conduite industriels et touristiques. Ces instruments de politique générale servent à influencer les politiques et à encourager des actions qui favorisent la sécurité des personnes et protègent l'environnement. Le caractère volontaire de ces initiatives montre que le PNUE est parvenu à persuader aussi

prendre des décisions pour améliorer la sécurité des personnes et protéger l'environnement.

216. Il n'est cependant pas facile de mesurer l'impact de tous les instruments, outils, directives, méthodologies et approches (d'un caractère nouveau ou existant). Pour le PNUE le défi est donc de:

- a) Continuer à étendre l'application de ce genre d'outils, géographiquement et thématiquement;
- b) Formaliser des mécanismes d'information en retour sur les leçons apprises en appliquant ces outils, afin de les perfectionner;
- c) Diffuser des renseignements sur les outils pour en permettre une application plus large;
- d) Fixer des références et des repères pour permettre des mesures futures.

217. Distiller et consolider l'information et les connaissances sur une base continue fournirait au PNUE et à ses partenaires une autre possibilité d'avancer des solutions pratiques à des problèmes environnementaux spécifiques et d'expliquer l'impact de ces solutions sur l'environnement. Étant donné l'utilité des outils que le PNUE a mis au point, souvent en coopération avec ses partenaires, il faut un suivi systématique pour voir comment ces outils fonctionnent. Ce suivi consisterait à documenter des expériences sur ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas bien afin d'en tirer des leçons et aussi de démontrer que le PNUE apporte des solutions sur la manière de gérer l'environnement.

2. Activités d'appui aux politiques et produits de ces activités - conventions, arrangements régionaux et législations nationales

218. Le sous-programme et la division qui ont été évalués ont apporté des contributions importantes en influant sur les gouvernements, l'industrie, les organisations non gouvernementales et les communautés en vue de l'adoption de politiques appropriées pour promouvoir l'action en faveur d'un environnement mieux géré aux niveaux national, régional et mondial.

219. L'adoption de la Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux faisant l'objet d'un commerce international et l'aboutissement des négociations intergouvernementales sur les polluants organiques persistants engagent les gouvernements à travailler ensemble pour protéger la population mondiale et l'environnement de la planète contre les pesticides toxiques, les produits chimiques et les polluants. Ces instruments contraignants sont devenus la base des politiques nationales de gestion des produits chimiques.

220. L'appui du PNUE a permis d'améliorer les connaissances et les capacités de négociation des participants de pays en développement sur la question des produits chimiques. De plus, des faits indiquent que certains de ces pays ont acquis la capacité de prendre des mesures pour protéger leurs populations et leur environnement contre les produits chimiques. La Thaïlande, par exemple, a mené une surveillance et mis au point un inventaire des rejets de dioxine et de furannes. La Gambie, le Népal et un certain nombre d'autres pays en développement ont compilé des inventaires de leur matériel contenant des PCB, tandis que des inventaires des stocks de pesticides périmés sont achevés dans plus de 50 pays d'Afrique, d'Asie occidentale, d'Amérique latine et des Caraïbes. Enfin un certain nombre de pays à économie en transition ont commencé à compiler des inventaires des émissions de substances chimiques. Les mesures qui précèdent sont toutes des pas importants vers la formulation et l'application de bonnes politiques de gestion des produits chimiques pour protéger la santé humaine et l'environnement.

des énergies renouvelables dans 15 pays africains selon les priorités identifiées par la dix-neuvième session du Conseil d'administration. Des programmes similaires ont aussi été exécutés dans 17 pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe centrale et orientale, et dans de petits États insulaires en développement. Grâce à ces programmes le PNUE a influé sur les politiques de développement de gouvernements et d'institutions financières et de développement pertinentes afin de contribuer à une meilleure gestion de l'environnement et au développement durable.

222. L'impact des activités du PNUE peut aussi être évalué au regard des améliorations apportées aux législations nationales, du renforcement des mécanismes de mise en application et d'une participation élargie aux conventions internationales. À cet égard, on peut citer aussi les activités réussies du PNUE à l'appui du chapitre VIII d'Action 21, qui demandait d'intégrer l'environnement et le développement dans les processus décisionnels. Le Programme sur le droit de l'environnement pour l'Asie et le Pacifique a aidé les gouvernements à appliquer les instruments juridiques internationaux et à mettre au point des arrangements régionaux sur l'environnement. Au titre du Programme de Montevideo pour le développement et l'examen périodique du droit de l'environnement (I, II et III), lancé par le PNUE, ce dernier a aidé des gouvernements de l'Asie et du Pacifique à renforcer considérablement le respect des accords multilatéraux sur l'environnement. L'appui fourni par le PNUE et les pays partenaires a porté sur l'identification des causes sous-jacentes de non respect et la fourniture d'une assistance pour élaborer et renforcer les législations nationales et le développement des capacités, en rédigeant des lois et en formulant des mécanismes d'application afin d'améliorer le respect des obligations internationales en matière d'environnement. Une réalisation majeure a été l'appui fourni par le PNUE à 18 pays d'Asie et du Pacifique pour élaborer leur législation nationale de l'environnement. Une autre a été l'assistance du PNUE au Gouvernement du Myanmar pour mettre en place le Ministère de l'environnement et formuler la législation nationale de l'environnement. Au niveau régional le PNUE a aidé l'ANASE à formuler son accord sur la pollution brumeuse.

223. Dans l'évaluation des impacts, la question clé en ce qui concerne la législation nationale de l'environnement et les conventions et arrangements régionaux sur l'environnement est celle de l'efficacité de leur application au plan national. La réponse à cette question déterminera aussi dans quelle mesure cette application est dévolue à des administrations régionales et locales. De plus, l'impact des conventions sur l'environnement est déterminé par le soutien ou non des mécanismes d'application, de respect, de surveillance et de coercition par des capacités humaines et institutionnelles appropriées et par un environnement capacitant. Il faut donc un soutien continu du renforcement des capacités, particulièrement dans les pays en développement, si l'on veut traduire les conventions environnementales en des politiques et des actions pratiques ayant un impact sur l'environnement. Il y a cependant une bonne chance que les législations de l'environnement élaborées jusqu'ici par les gouvernements avec l'appui du PNUE soient efficaces et amènent des améliorations de l'environnement, car elles ont été élaborées pour répondre aux besoins et aux priorités que les gouvernements et d'autres parties prenantes ont identifiés.

3. Renforcement des capacités

224. Le sous-programme et la division évalués ont entrepris des activités étendues de renforcement des capacités au niveau à la fois régional et national afin d'habiliter les gouvernements, les communautés, les organisations non gouvernementales et d'autres parties prenantes à élaborer des politiques générales appropriées et à agir en faveur de politiques favorables à l'environnement et demander et préconiser de telles politiques.

225. Ces activités ont renforcé les capacités ainsi que la compréhension de diverses questions environnementales, et dans de nombreux cas elles ont suscité une action, particulièrement l'élaboration d'une législation et la création de structures pour mieux gérer l'environnement.

226. Cependant certains domaines identifiés dans l'évaluation doivent être améliorés et avoir plus de place, afin que des efforts soutenus soient déployés pour traiter des problèmes environnementaux au niveau national et régional. Le PNUE devrait consolider son approche du renforcement des capacités dans les directions suivantes:

a) Chaque fois que cela est possible il faudrait suivre l'approche de "formation des formateurs" pour réduire le volume de travail du PNUE à court terme et créer un "effet de vague" à long terme. Après quelque temps, les institutions locales seront en mesure de reprendre les activités de développement des capacités actuellement menées par le PNUE et ainsi lui permettre de se concentrer plutôt sur des activités environnementales;

b) Étant donné l'expérience précieuse que le PNUE a acquise par le biais du cadre de renforcement des capacités de NETLAP pour la gestion de l'environnement par le biais d'institutions locales et régionales en Asie et dans le Pacifique, il devrait tirer parti des leçons ainsi apprises pour préciser davantage cette approche en la reproduisant et en l'affinant dans d'autres régions du monde;

c) Le PNUE devrait étudier des initiatives novatrices de développement des capacités transcendant les besoins de projets spécifiques. De bons exemples à cet égard sont l'initiative conjointe PNUE/ONUDI sur des centres de production moins polluante, l'initiative PNUE/FAO sur la gestion des produits chimiques et des pesticides et les activités de capacitation PNUE/FEM en faveur de l'application de la Convention sur les changements climatiques.

227. Le présent rapport annuel d'évaluation répète les recommandations faites dans le rapport d'évaluation de 1999 tendant à ce que le PNUE élabore de bonnes pratiques de renforcement des capacités sur la base des leçons positives et négatives tirées des activités de renforcement des capacités menées au fil des années. Le PNUE doit exploiter et consolider les vastes connaissances qu'il a acquises en exécutant ses programmes et ses projets de manière à en maximiser l'impact sur l'environnement grâce à de meilleures approches et stratégies de renforcement des capacités. Il doit distiller ces connaissances et les traduire en des produits conceptuels pour qu'elles soient diffusées dans la communauté internationale et utilisées pour traiter des questions de gestion de l'environnement.

B. Evaluation approfondie des projets

228. Dans les évaluations approfondies de projets il n'est pas facile d'évaluer l'impact des produits et les résultats de tel ou tel projet sur l'environnement. Outre le problème de la détermination de cet impact au cours de l'exécution des projets, la plupart des projets évalués n'incorporent pas des systèmes de surveillance et d'évaluation, ni des activités de suivi. Cette lacune a aussi été signalée dans le rapport d'évaluation de 1999.

229. En dépit de ces difficultés il est reconnu dans l'évaluation que les projets du PNUE ont eu un impact important sur les gouvernements, le consensus mondial sur les politiques de l'environnement et la connaissance de l'environnement au plan mondial et régional.

1. Impact sur les politiques ciblées des gouvernements bénéficiaires

230. Environ 70% des projets évalués visent à aider les gouvernements à développer leurs capacités de gestion de l'environnement et à appliquer les dispositions de conventions spécifiques. Ces activités, qui incluent le renforcement des capacités, ont permis aux gouvernements d'améliorer leur compréhension de la dynamique des questions environnementales et du développement durable et d'élaborer et d'adopter des politiques appropriées de développement intégré.

231. Le projet mené par le réseau interuniversitaire de Thaïlande THAIRKEM a posé le fondement institutionnel du développement des ressources humaines de Thaïlande pour la gestion de l'environnement en renforçant la capacité de 48 universités en matière de fourniture de services d'éducation, de formation et de recherche dans le domaine de la gestion de l'environnement. Le projet de développement des capacités du PNUE a porté sur un éventail de questions de développement urbain et affiné des outils de gestion. L'évaluation a abouti à la conclusion que ce projet avait doté la Thaïlande de la capacité nécessaire pour appuyer et appliquer des politiques de développement durable. Il en est de même du Programme de formation et de recherche sur la gestion de l'environnement de la Malaisie, qui a eu des produits et des impacts comparables.

232. Les projets du PNUE à l'appui des activités de capacitation pour la mise en application de la Convention sur les changements climatiques ont aidé les gouvernements du Cameroun, du Lesotho, de la Tanzanie et de la Zambie à élaborer leurs communications nationales initiales de la manière demandée par la Convention. L'approche de l'exécution des projets basée sur l'apprentissage par l'action, en recourant à des consultants locaux et en impliquant un large éventail de parties prenantes, a renforcé la conscience globale des questions de changements climatiques et amélioré la capacité des fonctionnaires d'intégrer des considérations liées à ces changements aux plans nationaux de développement en élaborant des plans d'action nationaux en tant que produit principal des activités de capacitation.

233. Il est cependant recommandé que le PNUE conduise à l'avenir des activités de suivi pour mesurer et évaluer l'impact effectif des projets qui viennent d'être mentionnés sur l'environnement.

2. Impact des projets du Programme des Nations Unies pour l'environnement sur le consensus mondial de politique générale sur l'environnement

234. En harmonie avec son mandat mondial et régional, le PNUE a eu un impact considérable sur l'amélioration de la compréhension mondiale des questions de l'environnement et sur l'encouragement à des réponses appropriées en catalysant, en appuyant et en facilitant la conceptualisation, la négociation et l'application des conventions sur l'environnement. Les conventions sur l'environnement sont à présent devenues des cadres types des politiques mondiales sur la base desquelles les mécanismes de financement environnementaux sont établis et les mesures prises. L'appui du PNUE aux conventions sur l'environnement a donc eu un impact positif sur la gestion de l'environnement régional et mondial.

235. À cet égard l'évaluation a établi que la contribution du PNUE a été indispensable à l'existence et au fonctionnement de la Convention de Nairobi. Le PNUE continue à appuyer l'organisation de réunions intergouvernementales et de conférences des Parties, et à fournir du personnel et des locaux ainsi que des avis et des conseils pour l'examen et la revitalisation des activités conventionnelles. L'appui du PNUE a été d'une grande valeur, particulièrement à cause de capacités insuffisantes d'application des pays participants (Parties contractantes), notamment sous la forme de contributions financières.

236. De même le PNUE fournit un appui important pour améliorer les capacités de compréhension des questions de biodiversité, aux niveaux régional et mondial, par le biais d'un mécanisme indépendant de débat international, le Forum mondial sur la biodiversité. Ce forum rassemble des groupes de parties prenantes du monde entier, dont les intérêts comme les avis sont divers. Il a clairement soutenu la Convention sur la diversité biologique en facilitant la coopération et les partenariats par des débats et la mise en place de réseaux et en portant des questions environnementales pertinentes à l'attention de la Conférence des Parties, par exemple celles des zones humides et des changements climatiques. Effectivement, le Forum mondial de l'environnement est de plus en plus reconnu par les gouvernements comme un mécanisme très utile pour traiter les questions liées à la Convention sur la diversité biologique. L'évaluation, cependant, a souligné que la contribution du Forum serait encore améliorée si sa participation était élargie et si le mécanisme qui le relie au processus intergouvernemental était renforcé.

237. Après avoir joué un rôle reconçu dans la négociation de la Convention sur la lutte contre la désertification, le PNUE s'est lancé dans l'important processus d'application des dispositions de cet instrument. Il a entrepris une étude préliminaire au plan mondial pour établir un réseau mondial reliant des institutions de recherche, des organismes de promotion et des communautés disposées à contribuer à l'application de cette convention et en mesure de le faire. Par cette activité le PNUE, en coopération avec le secrétariat de la Convention, a l'intention de réunir des connaissances et des compétences, de renforcer des partenariats et une coopération et d'élaborer des plans d'action régionaux et mondiaux pour atténuer la sécheresse et la désertification.

238. Les activités qui précèdent font ressortir un impact indéniable du PNUE sur la réalisation du consensus mondial de politique générale et d'action pour l'environnement. Les conventions sur l'environnement, lorsqu'elles sont pleinement ratifiées, constituent des engagements juridiquement contraignants entre signataires. Fruits d'un long processus de participation volontaire et de négociation, elles sont l'expression au plus haut niveau du consensus de politique générale sur l'environnement et offrent une garantie d'action appropriée en faveur de l'environnement. Néanmoins le PNUE et les signataires des conventions doivent se soucier davantage du renforcement des capacités dans les pays en développement et dans les pays à économie en transition, afin d'aider à développer leur législation de l'environnement ainsi que les mécanismes de respect et de mise en application. Le PNUE et ses partenaires devraient aussi renforcer des systèmes et les mécanismes de surveillance pour évaluer l'impact des conventions sur l'environnement mondial.

3. Impact sur la connaissance de l'environnement

239. Selon son mandat, le PNUE a donné une direction intellectuelle à la communauté internationale pour édifier et affiner la connaissance de diverses questions environnementales. Le PNUE continue à contribuer au développement d'une connaissance et d'une information scientifiques et empiriques sur l'état de questions environnementales spécifiques et intégrées, au plan aussi bien régional que mondial; des réponses et des instruments de politique générale; et des méthodologies pour l'application des politiques, telles que des plans d'action nationaux et régionaux en faveur de l'environnement, des directives, des approches et des cadres institutionnels. L'utilisation croissante des produits de connaissance du PNUE par les gouvernements et les organisations régionales, les organismes multilatéraux de financement et de développement, les pays donateurs et les organismes des Nations Unies prouve clairement que le PNUE améliore bien la compréhension et la connaissance de la gestion de l'environnement mondial. Les politiques environnementales adoptées et les actions menées par des acteurs environnementaux divers sur la base des produits de connaissance de l'environnement du PNUE auront donc des impacts sur la réalisation d'un environnement mieux géré.

240. Le PNUE a apporté une contribution significative à l'élaboration de produits de connaissance de l'environnement. Il a appuyé la PAS pour le bassin binational de la rivière Bermijo par une ADT d'un caractère multidisciplinaire, multisectoriel et participatif. Aussi bien le processus d'élaboration que le produit (le PAS) ont accru les connaissances et fourni une approche fonctionnelle de la gestion de ce bassin acceptable dans les deux pays. Ces produits de connaissance du PNUE (ADT et PAS) ont complété la "vision de l'eau" adoptée par la communauté internationale à La Haye, qui demandait le recours à un processus politique consultatif approprié et à une approche scientifique interdisciplinaire pour réaliser la gestion intégrée de l'eau. Les connaissances acquises peuvent être répétées dans d'autres bassins pour élargir l'impact environnemental.

241. Le PNUE a aussi contribué au progrès de la connaissance sur la désirabilité et l'institutionnalisation de la participation des parties prenantes à la planification de la gestion de l'environnement et du développement durable, dans le cadre de cet effort d'institutionnalisation. La méthodologie elle-même a été axée sur des méthodes participatives pour la gestion de la biodiversité et des ressources côtières et en eau dans les bassins versants transfrontaliers, écosystèmes complexes partagés par deux Etats souverains, dont les utilisations sont interdépendantes et en conflit. Une fois de plus, ce projet a apporté

gestion intégrée des ressources côtières et en eau et au perfectionnement de l'approche participative de la SIP.

242. Le comité exécutif permanent de l'OEA du Conseil interaméricain du développement intégré a en fait déjà adopté le cadre d'institutionnalisation de la participation des parties prenantes en tant que stratégie de l'institutionnalisation de la participation des citoyens à la planification intégrée du développement. Le projet du PNUE a donc eu un impact positif sur l'avancement de la connaissance et le consensus régional de politique générale dans le domaine du développement durable intégré des bassins hydrographiques transfrontaliers.

243. Les directives et les politiques élaborées et publiées dans "Barrages et développement : Un nouveau cadre décisionnel", avec la CMB, fournissent un cadre dans lequel la construction puis l'exploitation de grands barrages peuvent se faire avec des impacts minimaux ou réduits aussi bien sur les gens que sur l'environnement. Ces directives visent un équilibre entre les besoins des communautés et le besoin de maintenir la structure, les fonctions et l'intégrité écologique de l'écosystème mondial. Le nouveau cadre a permis la mise en place d'un nouveau mécanisme qui assure la participation d'un large éventail de parties prenantes, avec pour objectif de trouver un terrain d'entente dans le débat sur les barrages. Le document susmentionné a été publié en 2000 et acclamé par la communauté mondiale.

244. Étant donné la préoccupation croissante qu'inspire l'impact des barrages sur le développement durable, ce cadre contribue à la connaissance existante des questions pertinentes. En s'appuyant sur lui les gouvernements et les organismes de financement du développement pourront élaborer des politiques et des législations appropriées dans leurs processus décisionnels respectifs de nature à favoriser le développement durable.

245. Il est donc évident que le PNUE a apporté des contributions importantes au progrès de la connaissance des questions environnementales. Il devrait continuer à sensibiliser par ses directives, ses processus, ses approches et ses cadres et jouer un rôle actif et proactif pour les faire assimiler et les rendre opérationnels au niveau mondial et régional. Il devrait aussi continuer à affiner ses produits de connaissance en les appliquant largement, en assurant un suivi systématique et en incorporant les leçons apprises. Par-dessus tout il doit démontrer qu'il assure une direction intellectuelle en produisant des outils, des directives et des instruments de politique générale appropriés. La documentation sur les expériences du PNUE et la production de produits de connaissance d'une haute qualité prouveront aux donateurs comme aux partenaires que le PNUE est bien l'organisme chef de file dans le domaine de l'environnement.

C. Fiches d'auto-évaluation

246. Les fiches d'auto-évaluation analysées pendant l'évaluation actuelle révèlent que les projets du PNUE ont eu un impact sur le renforcement des liens avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des communautés; qu'ils ont amélioré la connaissance et la compréhension de l'environnement; qu'ils ont aidé à obtenir des financements d'organismes coopérants pour des activités environnementales; et qu'ils ont influencé l'adoption par les gouvernements de politiques et de mesures favorables à l'environnement.

1. Impact sur la collaboration et les liens

247. Les impacts positifs des activités et des résultats des projets révélés par les fiches d'auto-évaluation ont été notamment les suivants :

a) Le PNUE a fourni un cadre habilitant pour développer la coopération et la collaboration entre pays et organismes coopérants dans le domaine de la gestion de l'environnement;

parmi d'autres organismes et de nombreuses initiatives de projets ont été reproduites;

- c) Le PNUE a aidé à rassembler des compétences nationales, régionales et internationales et à mettre en place des réseaux;
- d) Le PNUE a élargi la collectivité environnementale;
- e) le PNUE a fourni un forum favorisant une interaction entre les scientifiques et les responsables au niveau des régions et des pays.

2. Impact sur le financement des projets environnementaux

248. Il y a eu les impacts suivants sur les projets environnementaux :

- a) Le PNUE a attiré des financements d'organismes des Nations Unies coopérants et participants, d'organisations non gouvernementales et d'organisations régionales;
- b) Les projets du PNUE ont suscité l'intérêt, des financements et l'engagement technique de donateurs et de partenaires;
- c) Le PNUE a généré des engagements financiers de contributions de contrepartie.

3. Impact sur la connaissance de l'environnement et l'utilisation élargie des produits environnementaux du PNUE

249. Il y a eu les impacts suivants sur la connaissance de l'environnement et l'utilisation des produits environnementaux du PNUE :

- a) Le PNUE a renforcé la sensibilisation aux questions environnementales parmi un éventail de parties prenantes (institutionnelles et gouvernementales) et influé sur les administrations locales et nationales pour le lancement de projets environnementaux;
- b) Le PNUE a aidé à améliorer les connaissances internationales, la fixation des agendas et la planification du développement durable en créant des forums régionaux;
- c) Le PNUE a renforcé les capacités globales de gestion de l'environnement des pays participants et l'appropriation du processus;
- d) Le PNUE a facilité la diffusion de renseignements et d'évaluations sur l'environnement parmi les décideurs au niveau mondial, régional et national;
- e) On a observé une demande accrue des compétences, de la méthodologie et des directives du PNUE sur les questions ou les processus environnementaux;
- f) Il existe des possibilités d'éprouver et d'affiner la méthodologie du PNUE dans diverses parties du monde;
- g) Le PNUE a encouragé les pays à élaborer des plans d'action intégrés sur l'environnement et le développement.

250. L'évaluation joue un rôle stratégique dans l'effort continu que fait le PNUE pour améliorer l'exécution des programmes et des projets. C'est un instrument essentiel pour répondre à l'exigence de redditionnalité des programmes imposée par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies et par le Conseil d'administration, sur la base d'une évaluation transparente et indépendante qui identifie les points forts et les points faibles ainsi que les succès et les échecs des programmes, afin d'améliorer les politiques futures et la formulation et la conception futures des programmes et des projets. L'évaluation est aussi un outil précieux de gestion pour les responsables de haut niveau de la gestion et les directeurs des programmes/projets. Cependant sa valeur n'est pleinement réalisée que si ses produits, les leçons apprises, les contraintes identifiées et les recommandations associées, au niveau des politiques et au niveau programmatique, amènent tous ceux qui sont concernées à leur donner suite et à les assimiler.

251. Le présent chapitre est consacré aux leçons apprises et aux contraintes rencontrées par le PNUE dans ses sous-programmes et ses projets, telles qu'elles ressortent de l'évaluation.

252. On évaluera également dans quelle mesure les enseignements ont été intégrés, les contraintes rectifiées et les recommandations d'évaluations particulières et du rapport annuel d'évaluation de 1999 appliquées par les responsables de programmes ou de projets et le conseil de direction. De cette manière on pourra voir à quel point le PNUE est efficace en tant qu'organisation qui apprend. L'évaluation déterminera ainsi si le PNUE a un cadre de gestion des connaissances efficace et opérationnel pour appuyer l'assimilation des leçons apprises.

A. Enseignements tirés

253. Au fil des années les évaluations de programmes et de projets ont permis d'identifier des enseignements divers à tirer d'activités telles que le renforcement des capacités, la sensibilisation, l'élaboration et le perfectionnement de produits de connaissance de l'environnement, l'élaboration et l'application de politiques, la conception des programmes et des projets et la coordination et la gestion. En construisant à partir de ces enseignements sur des questions thématiques ou fonctionnelles et des activités qui leur sont associées, le PNUE a constamment et continuellement amélioré l'exécution de ses programmes et ses impacts sur l'environnement.

254. L'encadré ci-après présente une synthèse des enseignements tirés, identifiés par les évaluations effectuées en l'an 2000. Ces enseignements se rapportent à de bonnes pratiques qui se sont révélées efficaces pour obtenir les résultats et les produits escomptés. Ils se rapportent aussi à des questions qui devraient être prises en compte dans la conception des programmes et des projets; dans l'établissement de structures de gestion des projets et de mécanismes de coordination et de surveillance; dans l'amélioration des approches de conception et d'exécution du processus de l'Avenir de l'environnement mondial (GEO); et dans les facteurs qui favorisent une collaboration efficace dans l'exécution des programmes du PNUE. Le plupart des enseignements mentionnés ici l'ont déjà été de manière répétée dans des évaluations antérieures de programmes/projets, dans des fiches d'auto-évaluation et dans des rapports annuels d'évaluation. Les problèmes et les contraintes énumérés ci-après donneront un aperçu de la mesure dans laquelle les leçons apprises ont été assimilées dans tout le système du PNUE.

1. Conception

- La rigueur dans la planification et la conception des projets permet d'éviter les prolongations et d'autres problèmes liés à la conception.
- Planifier les imprévus dans l'exécution des composantes des projets en analysant soigneusement les conséquences et les impacts au cas où des fonds suffisants ne seraient pas obtenus assure la souplesse et maximise l'exécution.

- Les objectifs des projets devraient être reliés hiérarchiquement au niveau des divisions et de la mission du PNUE pour générer des avantages concrets pour l'environnement.
- Il est nécessaire de conduire des études de faisabilité approfondies pour élaborer les concepts des projets au cours de leur formulation. Ces concepts devraient permettre d'évaluer correctement les possibilités et les risques liés à leur exécution.
- L'évaluation de la capacité institutionnelle, y compris une évaluation complète des performances passées et présentes des agents d'exécution nationaux et des centres de collaboration, ainsi que des organismes de mise en application, est importante dans la conception des projets pour éviter des lacunes inattendues dans l'exécution.
- La participation des parties prenantes à la formulation, à l'exécution et à l'évaluation des résultats assure la durabilité.
- Le produit final de l'évaluation environnementale et l'information pour répondre aux besoins des utilisateurs permettent d'influer sur les décideurs, les bénéficiaires et les défenseurs de l'environnement.
- Incorporer des mesures favorisant la durabilité à la formulation des projets assure la continuité des processus engagés par les projets.
- Un effet à long terme est assuré par une stratégie d'institutionnalisation claire pour un programme ou un processus ou un projet au cours de la planification et de l'exécution, au niveau régional ou national, selon le cas.
- L'utilisation d'outils précis pour évaluer le cadre temporel d'un projet au stade de la conception assure la réalisation des résultats prévus.
- Encourager les autorités nationales à apporter des contributions financières aux projets environnementaux crée un sentiment d'appropriation et d'engagement au cours de l'exécution.
- Des moyens efficaces de parvenir à des consensus dans des conflits et des débats polarisés sur l'environnement habilite les communautés en leur permettant de s'identifier aux questions, en suivant une évaluation technique impartiale de ces questions et en s'appuyant sur une prise de décision participative, sur une large base dans un cadre bien défini, selon un calendrier prédéterminé et en mettant l'accent sur les points communs plutôt que sur les différences.
- Dans les efforts faits pour limiter ou résoudre les conflits communautaires résultant d'utilisations divergentes des ressources naturelles, recourir à la fois à des experts internationaux et locaux est une approche d'évaluation très efficace, qui assure que les résultats des recommandations reflètent les conditions économiques, sociales et culturelles locales. Cette approche donne aussi aux résultats de l'évaluation une crédibilité locale, rend acceptables des solutions consensuelles et aide à édifier une capacité de compétences locales.
- L'élaboration de stratégies régionales est un outil efficace pour harmoniser les efforts visant à résoudre des problèmes environnementaux communs, à partager des capacités institutionnelles et à édifier des partenariats en faisant un usage optimal des ressources financières.
- Lorsque le concept de projet répond à des besoins nationaux et régionaux les chances de succès sont meilleures.

- Des ateliers de réalisation de consensus entre des responsables gouvernementaux, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des communautés permettent de s'identifier aux activités, de les rendre pertinentes et d'assurer le respect de la législation environnementale.

2. Collaboration et partenariats

- Des liens et des partenariats novateurs peuvent aboutir à une synergie efficace dans l'élaboration de projets environnementaux.
- Des mécanismes efficaces de communication entre partenaires et une désignation claire des responsabilités dans le processus d'exécution de projets conjoints en améliorent l'exécution.
- Des partenariats accrus dans l'exécution de plans de travail par divisions ont un effet multiplicateur de la capacité du PNUE à considérer le plus large éventail de théories et de questions environnementales pertinentes au plan régional et national.
- Des partenariats avec d'autres organisations sont un des meilleurs moyens d'assurer des fonds aux programmes environnementaux.
- Des efforts institutionnels conjoints, dans un cadre de collaboration, donnent l'occasion de partager des capacités, y compris des ressources humaines et financières, et maximise la couverture.

3. Impacts

- Le PNUE devrait promouvoir la compilation de données de référence régionales et nationales afin d'évaluer l'impact de ses projets et de ses programmes et de faire des comparaisons.

4. Renforcement des capacités

- Les activités de renforcement des capacités du PNUE sont fructueuses lorsqu'elles sont axées sur l'édification de capacités nationales et d'institutions régionales appropriées (universités, correspondants nationaux, autorités nationales désignées, centres de collaboration, centres de production moins polluante et organisations non gouvernementales).
- Les résultats sont améliorées par l'application pratique de théories, sous la forme d'études de cas, dans les programmes de formation.
- La formation régionale de formateurs à la gestion de l'environnement est rentable.

5. Aspects programmatiques

- Le rôle accru du PNUE dans l'orientation et la méthodologie pour la compilation et la communication d'informations sur l'environnement améliore la normalisation de l'information pour l'analyse comparative, sert de base à des réponses appropriées de politique générale et facilite la résolution de différends transfrontaliers.
- L'insuffisance des directives de politique générale et de la communication et de la coordination entre le siège du PNUE et les bureaux régionaux entraîne une confusion entre priorités et activités mondiales et régionales.
- L'institutionnalisation d'une surveillance et de mécanismes d'évaluation efficaces et opportuns permet aux directeurs de programmes de prendre des mesures correctrices lorsque cela est nécessaire pour redresser l'exécution des projets.

de son succès.

- Il faut renforcer la communication et les consultations entre les bureaux régionaux du PNUE, le siège du PNUE et les centres de collaboration et les agents d'exécution nationaux et régionaux, car cela fera une différence dans la facilitation efficace de l'exécution des programmes.
- Un encadrement compétent pour la gestion des projets est un facteur essentiel de leur succès.
- Il est indispensable que le PNUE continue à donner des avis au cours de l'exécution d'un projet pour en assurer le succès.
- La planification et l'exécution sont facilitées par la compréhension des différences et des particularités institutionnelles qui ont un impact sur l'exécution, entre le PNUE et les organes de collaboration et d'exécution.
- Soulager le service organique responsable de l'exécution d'un projet de l'administration de ce projet, en rationalisant cette administration, assure une exécution efficace et efficiente.

6. Evaluation environnementale

- Lorsque les produits du processus GEO englobent des préoccupations environnementales régionales et nationales, l'intérêt et la motivation des acteurs concernés sont maintenus et ils participent activement à ce processus.
- L'expérience atteste qu'il faut revoir la conception du processus GEO en évoluant d'arrangements à court terme (projets) à des arrangements à plus long terme (Programme GEO).
- L'approche intégrée d'évaluation de l'environnement, par le biais d'un processus mondial de collaboration et de participation, a prouvé qu'elle peut aboutir à un rapport de bonne qualité sur l'avenir de l'environnement mondial.

B. Problèmes et contraintes

255. Les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets, telles qu'elles ont été analysées dans des sections précédentes, ont confirmé que des sous-programmes et des projets se sont heurtés à des contraintes institutionnelles et programmatiques qui en ont affecté l'exécution. Les principales contraintes ont été les suivantes : discordance entre les objectifs des programmes et des projets et les structures institutionnelles et les financements; manque de développement ciblé des capacités à l'appui de l'exécution; incapacité de fournir les modèles et les outils requis d'évaluation aux consultants pour l'exécution des projets; insuffisance des orientations données par les responsables des gouvernements partenaires aux stades de formulation et d'exécution des projets. Des précisions sur ces problèmes et ces contraintes sont fournies dans les pages suivantes.

256. Ces problèmes et ces contraintes peuvent, à divers degrés, retarder l'achèvement, détourner les ressources budgétaires, et parfois aboutir à des résultats et à des produits qui ne sont pas satisfaisants.

257. Selon des renseignements des fiches d'auto-évaluation les problèmes et les contraintes rencontrés par des sous-programmes et des projets avaient trait dans une proportion de 37,4% à des questions financières, de 35,1% à des questions programmatiques et de 35,1% à des questions institutionnelles.

présentées concernaient des projets achevés au milieu des années 90, période où le PNUE rencontrait de graves difficultés financières; de ce fait les problèmes financiers étaient alors la contrainte la plus importante signalée. Relativement moins de contraintes financières importantes ont été signalées pour des programmes et des projets en cours en l'an 2000. Il ressort que les directeurs de projets doivent remplir à temps les fiches d'auto-évaluation pour que l'évaluation annuelle puisse donner des informations à jour.

259. Dans 35,1% des fiches présentées des contraintes programmatiques ont été mentionnées comme représentant le problème le plus grave. Ces contraintes étaient notamment les suivantes : manque de personnel qualifié; absence de modalités de coopération appropriées avec des organismes partenaires; calendriers étroits; sous-estimation du temps requis pour exécuter des activités planifiées; retard pour fournir des modèles, et dans certains cas fourniture de modèles inappropriés; prévisions trop ambitieuses; communications médiocres entre le PNUE, les organismes d'exécution et les partenaires; et absence d'une approche intégrée de l'élaboration des programmes/projets. Ces contraintes, à divers degrés, ont entraîné des retards dans le démarrage et/ou l'achèvement des projets, empêché d'influer sur les gouvernements pour qu'ils adoptent les politiques souhaitées, et abouti à des résultats et à des produits décevants. Selon l'évaluation ces problèmes peuvent être imputés à des insuffisances dans la conception des programmes/projets; à la non utilisation d'outils précis pour évaluer les hypothèses, les calendriers et les ressources requises; à une coordination médiocre; et au manque de suivi pour évaluer des conditions spécifiques de l'environnement des projets. Ces contraintes ont été signalées dans des rapports annuels successifs d'évaluation, mais aucune action sérieuse n'a été entreprise pour remédier aux faiblesses identifiées. Le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes prévoit à présent d'organiser un atelier de formation sur la conception des projets, et on espère que si les directeurs de projets y participent l'impact en sera positif.

PROBLEMES RENCONTRES

Problème	Causes du problème	Conséquences	Pourcentage
FINANCIERS			
Financement insuffisant	<ul style="list-style-type: none"> • Pas assez de fonds alloués aux activités - sous-estimation des activités • Financements attendus non concrétisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rephasage des activités. Réduction du nombre d'activités pouvant être effectuées. Sous-utilisation du potentiel des agents d'exécution 	19%
Transfert de fonds tardif	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'harmonisation efficace dans les procédures de transferts financiers des organisations participantes • Processus bureaucratiques lents entre les bureaux régionaux et l'ONUN • Période de gestation du projet insuffisante 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards dans le plan de travail et report d'engagements avec les gouvernements • Efficience et efficacité du programme réduites • Retard dans le démarrage 	10%
Ressources financières faibles	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de contributions à long terme et régulières fiables au Fonds pour l'environnement du PNUE pour assurer la continuité des activités - insuffisance du financement stratégique du PNUE • Dépendance à l'égard de contributions volontaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de compromettre les investissements financiers et institutionnels effectués les années précédentes • Abandon d'activités essentielles 	5%

Problème	Causes du problème	Conséquences	Pourcentage
Manque de ressources pour les activités à long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Temps consacré par le personnel à l'élaboration de propositions de projets pour attirer les fonds nécessaires à l'exécution des activités • Prévisions de financement irréalistes • Adjonction d'activités imprévues • Controverses sur les rôles respectifs et la visibilité des organismes participants • Défaut de répartition optimale des postes budgétaires • Portée géographique irréaliste du projet • Incapacité d'évoluer vers des activités plus proactives 	<ul style="list-style-type: none"> • Le temps consacré aux services consultatifs et à d'autres formes d'assistance technique est considérablement réduit • Difficulté d'accomplir dans les délais toutes les activités de programmes/projets • Compromis à la fois sur la qualité et la quantité des produits des projets • Affectation de crédits à des activités qui ne sont pas prioritaires • Incapacité d'appliquer pleinement la stratégie • Retard dans l'introduction de technologies supplémentaires à l'appui de la prise de décision pour le développement durable • Possibilités négligées 	0,7%
Absence d'un système gérable de facturation interne		<ul style="list-style-type: none"> • Risque de services non durables 	2%
Manque de financements généraux pour les voyages, l'entretien, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des fonds de contrepartie sont liés à des activités spécifiques, manque de fonds pour l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Tensions parmi le personnel, possibilités non exploitées, manque de flexibilité 	0,7%
INSTITUTIONNELS			
Manque de personnel suffisant et compétent au niveau des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de services plus forte qu'initialement prévu • Discontinuité dans l'affectation du personnel (rotations de personnel) • Réorganisation de la gestion des programmes • Retards dans le recrutement de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilités perdues d'élaboration de produits supplémentaires et requis en collaboration avec des institutions régionales • Faible niveau des activités de projets et capacité réduite du service chargé de l'exécution • Retard dans la réalisation des produits • Pertes de temps importantes • Produits en-deçà des normes 	10%

Problème	Causes du problème	Conséquences	Pourcentage
Difficultés à obtenir des réponses et des informations en retour d'experts coopérants et d'institutions nationales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la question environnementale considérée non assimilée dans les organismes nationaux • Bureaucratie institutionnelle • Manque d'information dans les organismes environnementaux nationaux sur le processus GEO • Faible appui officiel au niveau national (manque d'engagement politique) • Des priorités politiques au niveau des gouvernements qui peuvent ne pas correspondre aux priorités techniques • Faible niveau d'investissement des institutions nationales dans le suivi des activités et des produits des projets • Réticence de certains pays à fournir les données demandées à temps (pour le processus GEO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation fragmentée et sectorielle des politiques • Produits peu satisfaisants • Changements de priorités • Retards dans l'exécution 	8%
Capacité/compétences insuffisantes des institutions participantes ou manque de direction dans l'accomplissement des tâches- apparues en cours d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions nouvelles dans le processus GEO • Manque de direction et de suivi des services compétents et organiques du PNUE • Le cadre du projet dépasse la capacité existante des institutions/centres de collaboration participants (surestimation des institutions participantes) • Prévisions trop ambitieuses 	<ul style="list-style-type: none"> • Apport requis du PNUE plus grand que prévu • Produits non ciblés 	7%
Problèmes de coopération entre institutions participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalité et concurrence • Manque de modalités opérationnelles appropriées des organismes participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet n'est pas exécuté comme prévu 	3%
Approbation tardive des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures bureaucratiques prolongées 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards dans l'exécution des activités 	3%
Coordination médiocre des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'établir un centre de liaison dans les pays où plus d'une institution s'occupe de l'environnement (multiplicité des services officiels) • Affectation excessive de consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans l'exécution des projets 	2%

Problème	Causes du problème	Conséquences	Pourcentage
Manque de connaissance des bonnes pratiques dans certaines questions environnementales	<ul style="list-style-type: none"> Echange d'information et traitement des connaissances médiocres 	<ul style="list-style-type: none"> Impact moindre que potentiellement réalisable et produits et processus du projet non durables 	1%
Difficulté d'établir un réseau harmonisé d'évaluation environnementale entre les pays d'une région	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation de l'environnement n'est pas entièrement assimilée dans les organismes nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Formulation des politiques fragmentée et sectorielle 	1%
Manque de capacité des agents d'exécution pour utiliser les fonds alloués	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'évaluation de la capacité des agents d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Rendement nul 	0,7%
Absence de mandat, de rôle et de visibilité des agents d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> Ressources insuffisantes pour traduire en actes le mandat et le rôle d'un agent d'exécution parmi les bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats limités du programme 	0,7%
Centralisation excessive dans les bureaux régionaux de beaucoup d'aspects opérationnels de l'exécution des programmes	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'autonomie et de flexibilité pour déterminer et conduire les activités des projets en fonction de besoins régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> Exécution des projets insuffisamment efficace 	0,7%
Manque d'accord entre les organismes de financement et d'exécution sur les concepts et les produits des projets	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de faire approuver les projets 	<ul style="list-style-type: none"> Rendement nul 	0,7%
Délais de consultations supplémentaires avec les pays participants	<ul style="list-style-type: none"> Questions non résolues qui surgissent en cours d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans l'achèvement des programmes 	0,7%
Difficulté d'obtenir des instructions/informations en retour et des apports des divisions du siège du PNUE et des organismes nationaux /régionaux participants	<ul style="list-style-type: none"> Lacunes de l'administration/du personnel Documents initiaux et révisés du siège n'atteignant pas les bureaux régionaux à temps Priorités politiques différentes Retard dans la fourniture de matériels et de méthodologies 	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans les activités et les produits des projets et frustration des directeurs de programmes Evolution des priorités Activités reprogrammées pour l'année suivante 	6%

Problème	Causes du problème	Conséquences	Pourcentage
PROGRAMMATIQUES			
Manque de capacité pour répondre à toutes les demandes d'appui aux organismes nationaux (risque imputable au succès)	<ul style="list-style-type: none"> Le succès des activités du PNUE a suscité des demandes d'appui excédant sa capacité d'y répondre 	<ul style="list-style-type: none"> Frustration des pays qui demandent une assistance spécifique 	0,7%
Portée étroite de programmes/projets	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'une approche intégrée de l'élaboration des programmes/projets 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de l'impact sur le développement durable 	0,7%
Absence de réunions régulières avec les centres de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Manque de financement pour les réunions de coordination régionale 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de coordonner l'action et de clarifier les procédures qui pourraient autrement accélérer le processus de livraison des produits des projets 	7%
Temps de travail du personnel plus élevé que prévu pour coordonner les projets	<ul style="list-style-type: none"> Sous-estimation du temps de travail requis du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Reprogrammation des activités des projets 	3%
Calendrier d'exécution des projets trop bref	<ul style="list-style-type: none"> Calendrier de production étroit Estimation trop ambitieuse 	<ul style="list-style-type: none"> Produit final peu satisfaisant 	3%
Outils techniques non disponibles à temps	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de la planification et de la programmation Outils non inclus dans le descriptif de projet original Procédures d'achat complexes 	<ul style="list-style-type: none"> Retards de démarrage et de livraison des produits 	3%
Besoin d'adopter des méthodologies et des approches pour produire des rapports au niveau régional et national	<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie élaborée au niveau mondial Calendrier très étroit ne permettant pas d'introduire des changements ou des variations dans le temps 	<ul style="list-style-type: none"> Les produits ne reflètent pas les besoins nationaux et régionaux d'évaluation de la situation de l'environnement ou de l'impact des politiques régionales et nationales Retard des produits 	1%

260. Dans 26,5% des fiches d'auto-évaluation présentées des problèmes institutionnels ont été mentionnés comme la contrainte la plus sérieuse. Ce type de contrainte est causé par les insuffisances institutionnelles des organismes participants, qu'il s'agisse d'organismes du gouvernement bénéficiaire ou de programmes ou de projets. Elle peut résulter de l'absence d'harmonisation entre les politiques et les procédures internes des organismes participants dans le processus de conception; de l'impossibilité d'arranger une préparation complète avant de se lancer dans l'exécution; et de l'absence d'évaluation correcte de la capacité institutionnelle des agents d'exécution, qui peut causer des blocages inattendus et des surprises. Le PNUE ne peut pas de lui-même créer un environnement capacitant; reconnaître l'importance des facteurs institutionnels et les prendre en compte dans le processus de conception et d'exécution éviterait certains des impacts négatifs observés jusqu'ici.

261. Les contraintes qui précèdent ont, à divers degrés, affecté l'exécution des programmes et des projets en retardant leur lancement et leur achèvement, en nuisant à la qualité des produits et des résultats et en faisant craindre que la capacité nécessaire pour soutenir le processus mis en route et les résultats obtenus n'ait pas été créée.

262. L'évaluation a établi que la cause sous-jacente de la plupart des problèmes qui précèdent est la faiblesse du processus de conception. Ces problèmes apparaissent souvent en cours d'exécution et deviennent une source de frustration pour les gestionnaires. Comme cela a été répété dans les rapports annuels d'évaluation précédents le PNUE doit institutionnaliser une évaluation préalable systématique des concepts des projets et des stratégies d'exécution pour que les descriptifs de projets soient réalistes.

263. Une question fondamentale est cependant de savoir si le PNUE dispose d'un cadre suffisamment institutionnalisé de gestion des connaissances pour permettre à tout son système du PNUE de tirer parti des enseignements tirés. Le cadre idéal de gestion des connaissances est celui qui unifie, diffuse et suit l'application des recommandations et l'assimilation de ces enseignements dans toute l'organisation. Etant donné que les mêmes problèmes semblent revenir en dépit des enseignements tirés et mis en évidence dans les évaluations passées, il est évident que le PNUE doit faire davantage pour institutionnaliser la gestion des connaissances. Il peut y parvenir de diverses manières, comme cela ressort de la section suivante.

C. Relier les produits de l'évaluation à la gestion stratégique et à la prise de décision

264. Les évaluations faites en 2000 ont permis d'identifier des leçons qui peuvent être apprises. Si elles sont suivies, cela peut améliorer grandement l'exécution des programmes du PNUE. Cependant l'assimilation par le PNUE des leçons déjà signalées dans le rapport d'évaluation de 1999 n'a pas été impressionnante.

265. Sur les 12 évaluations approfondies et sur dossiers effectuées en 1999 sept seulement ont fait l'objet de plans soumis par les directeurs de programmes pour en appliquer les recommandations, soit 58%. Cela n'a pas été fait pour les autres, bien que le Groupe de l'évaluation et du contrôle ait présenté des documents de gestion pour faciliter les réponses. Au niveau des recommandations, les directeurs de projets ont soumis des propositions pour seulement 73 recommandations sur 134, soit 54%. De plus, sur le nombre de propositions présentées par les gestionnaires, 43 seulement (32%) ont confirmé un début d'application des recommandations. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle est tenu de présenter des rapports intérimaires sur l'application des recommandations d'évaluation sur la base des rapports des directeurs de programmes; là encore, à la fin de l'année, ces rapports n'étaient disponibles que pour trois des 12 évaluations approfondies de projets effectuées. Cela signifie que le Groupe de l'évaluation et du contrôle n'a pas pu établir si les recommandations présentées avaient été effectivement appliquées. Cette déficience devrait préoccuper l'administration du PNUE et ne devrait pas demeurer incontrôlée.

266. L'état d'application des recommandations des évaluations de sous-programmes de 1999 est bien meilleur que celui des évaluations approfondies de projets. Sur un total de 31 recommandations faites dans quatre évaluations de sous-programmes, les directeurs de programmes ont confirmé qu'ils avaient établi des plans d'application pour 26 (90%).

267. En ce qui concerne les recommandations de politique générale, de financement et programmatiques, le conseil de direction du PNUE ont établi des plans pour en appliquer neuf, mais il est difficile de confirmer l'avancement précis de la plupart de ces plans. Il semble y avoir à ce niveau de graves lacunes dans la suite donnée aux recommandations des évaluations; c'est là une des plus grandes insuffisances du PNUE.

268. Chaque fois que le PNUE a pris des mesures pour appliquer les recommandations des évaluations de sous-programmes, l'exécution s'est améliorée. Plusieurs améliorations de ce genre peuvent être mentionnées ici. La décision prise par le PNUE de séparer la fonction régionale du Bureau régional pour l'Amérique du nord des fonctions de liaison internationale et interorganisations a permis de se concentrer également sur chacune de ces fonctions importantes. Un autre exemple concerne la recommandation faite dans l'évaluation approfondie sur l'efficacité du rôle du PNUE dans l'exécution de son mandat pour la région africaine de s'appuyer sur des cadres de coopération et des services consultatifs régionaux et sous-régionaux. Suite à cette recommandation le PNUE s'est lancé dans une revitalisation du Bureau régional pour l'Afrique en 2000.

269. Dans d'autres domaines, cependant, le PNUE n'a pas appliqué des recommandations d'évaluation tout aussi utiles; la conséquence est que les mêmes problèmes reviennent et sont signalés dans des évaluations successives. Il est donc clair que le PNUE doit revoir sérieusement les systèmes existants de gestion des connaissances, particulièrement dans leurs relations avec les produits de l'évaluation et avec les produits de connaissance de l'environnement.

270. En réaffirmant le rôle stratégique de l'évaluation pour permettre au PNUE de tirer des enseignements programmatiques et liés aux politiques générales, le conseil de direction du PNUE ont pris des mesures positives (Instruction Ref. : 01 (116), 2 avril 2001) pour rationaliser les mécanismes existants d'information en retour sur l'évaluation afin d'assurer que les recommandations soient appliquées à temps et que la redditionnalité soit maintenue. Ce document spécifie que des plans d'exécution devraient être adoptés au regard des recommandations programmatiques et approuvés par le Directeur exécutif adjoint lors des réunions avec le Directeur, le directeur régional, le directeur de programme et du Chef du Groupe de l'évaluation et du contrôle. Les plans adoptés pour l'application des recommandations seront utilisés par le Groupe de l'évaluation et du contrôle à des fins de contrôle et d'information en retour vers le Directeur exécutif adjoint et l'administration du PNUE. Des recommandations liées aux politiques sont, d'autre part, compilées et soumises pour examen et décision au conseil de direction tous les six mois, en juin et en octobre. Les procédures décrites ici remplacent les recommandations antérieures, qui exigeaient que toutes les recommandations d'évaluation soient examinées par le conseil de direction et fassent l'objet de décisions du Groupe. La nouvelle approche est plus efficace et devrait assurer une application plus poussée des recommandations des évaluations.

271. Les mesures qui précèdent aideront les directeurs de programmes à appliquer et à surveiller les recommandations d'évaluation, mais elles ne vont pas assez loin pour institutionnaliser un cadre de gestion plus large des connaissances. Le PNUE devrait mettre en place un système de gestion des connaissances permettant aux enseignements tirés de programmes ou de projets spécifiques d'être partagés dans l'ensemble de l'organisation. Un tel mécanisme permettrait aux autres divisions, programmes et projets de tirer parti des leçons apprises ailleurs au PNUE. Pour atteindre ce but les leçons apprises devraient être diffusées dans des divisions fonctionnelles par le biais de divers instruments tels que des publications et des ateliers.

272. Ce système de gestion des connaissances doit aussi être relié aux recommandations du Corps commun d'inspection, qui exigent que tous les programmes fassent rapport sur leurs recommandations d'évaluation et de contrôle à leurs organes directeurs par le biais d'un organe subsidiaire (dans le cas du PNUE le Comité des représentants permanents). Un tel système rendrait le PNUE plus responsable vis-à-vis de son Conseil d'administration.

IX. PREOCCUPATIONS

273. A partir de l'analyse présentée dans les chapitres qui précèdent, le présent rapport annuel d'évaluation identifie un certain nombre de préoccupations programmatiques d'une importance stratégique qui influent sur l'exécution présente et future au PNUE, au niveau des divisions et des projets. Certaines des préoccupations stratégiques que le PNUE doit traiter pour améliorer l'impact de ses activités sur l'environnement sont étudiées dans la section suivante.

A. Cadre de politique générale

1. Cadre de politique générale du Programme des Nations Unies pour l'environnement

274. L'évaluation a établi que parmi les diverses divisions du PNUE, y compris la Division de l'élaboration des politiques de l'environnement et du droit (DEPED) et la DTIE, il y a un manque de clarté et de consensus sur un certain nombre de questions liées à la politique générale et à son élaboration. Cette situation est manifestée par l'absence d'un mécanisme d'information en retour entre ce qui se fait sur le terrain, suite aux activités des divisions, et le processus d'élaboration des politiques.

275. La clarté du processus de développement des politiques peut être accrue en veillant à ce qu'elles soient guidées par ce qui se fait sur le terrain et ainsi restent ancrées dans la réalité; tout cela améliorera le travail des divers secteurs spécialisés. Le processus d'élaboration des politiques du PNUE devrait être influencé par une information en retour, aussi bien du bas vers le haut que du haut vers le bas, tandis que ceux qui exécutent les programmes devraient contribuer et participer à l'élaboration, à la formulation et au changement des politiques.

276. Le rôle du mécanisme central d'élaboration des politiques du PNUE, à savoir la DEPED, et les questions que ce mécanisme devrait traiter, par opposition aux questions de politique générale à traiter aux niveaux sectoriels, devraient être clairement compris et définis. Un cadre de politique générale à l'échelle du PNUE devrait être mis en place pour définir comment les divers niveaux devraient contribuer à l'élaboration des politiques. Si cette tâche est un processus qui concerne des parties prenantes et des niveaux ou des secteurs multiples, elle doit être dirigée et gérée à partir d'un point central, dans ce cas la DEPED.

277. L'avantage d'un tel cadre est que les politiques élaborées par tous les secteurs seront conformes à la politique de l'organisation et l'appuieront, tout en assurant la souplesse nécessaire pour que les secteurs exécutent les programmes et les activités avec efficacité. Ce cadre permettra aussi la participation de responsables de l'exécution et de spécialistes de l'élaboration des politiques et assurera que les divers programmes du PNUE soient cohérents et complémentaires, et qu'ils appuient sa mission. Pour ces raisons il faut aborder les questions d'élaboration des politiques et la clarification des rôles et des responsabilités de toutes les divisions à cet égard.

2. Liens internes

278. Ainsi que cela a été mentionné dans le rapport annuel d'évaluation de 1999, le présent rapport confirme que les liens externes forgés par le PNUE avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des institutions de développement régional et international et des institutions de financement, des centres d'excellence régionaux et internationaux et le secteur privé ont été fructueux. Ces liens ont promu la formulation de programmes et de projets conjoints et la mobilisation de financements pour un éventail d'activités y compris le développement des capacités, la sensibilisation, l'élaboration des politiques et l'élaboration de produits de connaissance de l'environnement. Ils aident à répandre le message du PNUE et élargissent la communauté environnementale au niveau national, régional et mondial.

279. A l'intérieur du PNUE lui-même, en revanche, les divisions et les projets n'ont pas établi de liens forts entre eux, en dépit de la stipulation, au niveau des programmes de travail des divisions, que des liens internes devraient être forgés dans le processus d'exécution des stratégies et des activités. Ces liens internes sont conçus pour favoriser l'intégration des programmes grâce à des interactions et à des apports opérationnels entre divisions fonctionnelles lors de la conception et de l'exécution des programmes. Il apparaîtrait donc que la création d'une structure fonctionnelle, sans les mécanismes nécessaires pour que la culture de l'environnement et de la gestion permette à cette structure de fonctionner, aboutit à une situation où elle existe sur le papier mais ne fonctionne pas comme elle le devrait.

280. Dans la structure fonctionnelle actuelle du PNUE la collaboration entre divisions pour la formulation et l'exécution de programmes et de projets est un facteur critique si l'on veut parvenir à de bons résultats. Dans cette structure des questions thématiques et sectorielles recoupent des responsabilités et des ressources, y compris des compétences, éparpillées entre les divisions. Or l'évaluation a mis en évidence, à divers degrés, une réticence des divisions à participer à des activités chevauchantes ou à créer des liens internes. Cette réticence peut être imputée à la crainte de perdre son autonomie et à des préoccupations d'engagements budgétaires (ou de leur absence) et de concurrence entre divisions pour des ressources humaines et financières limitées.

281. Une bonne exécution des programmes peut être assurée si le siège du PNUE veille à la participation des bureaux régionaux tôt dans le processus d'élaboration des programmes. De plus le PNUE serait avantagé par des liens plus étroits entre les diverses divisions et les programmes mondiaux, comme ceux concernant les produits chimiques, l'Évaluation mondiale des eaux internationales, le Programme d'action mondial et les accords multilatéraux sur l'environnement. Plus les liens avec les bureaux régionaux seront étroits, meilleurs seront les résultats des activités au niveau régional, sous-régional et national.

282. En conséquence le PNUE doit mettre en place des mécanismes pour que sa coordination interne aille au-delà de réactions ponctuelles et au cas par cas.

283. Il est recommandé que des liens internes soient institutionnalisés en établissant des "équipes de programmes" comprenant du personnel de chacune des divisions ayant l'expérience et la connaissance de composantes spécifiques de la biosphère. Il y aurait par exemple une équipe pour l'eau douce, une équipe terrestre et une équipe de l'atmosphère. Ces équipes utiliseraient les ressources humaines et financières existantes du PNUE et limiteraient ainsi les doubles emplois entre divisions, tout en tirant parti de l'éventail des connaissances disponibles dans l'organisation. Un tel arrangement contribuerait à renforcer la structure organisationnelle du PNUE en encourageant une perspective holistique au sein du personnel et en favorisant l'élaboration et l'exécution de projets entre divisions dans une enveloppe programmatique convenue.

3. Gestion des connaissances

284. Conformément à son mandat et à sa mission le PNUE a démontré son rôle de chef de file intellectuel sur les questions de l'environnement, comme en témoignent les nombreux produits de connaissance qu'il a élaborés, y compris des méthodologies, des directives techniques, des cadres d'action nationaux et régionaux, des instruments de politique générale nationaux et régionaux, des initiatives volontaires, des approches d'exécution et des modèles d'évaluation environnementale. Tous ces produits traduisent la connaissance de l'environnement en des mesures appropriées, conduisant à un environnement de meilleure qualité.

285. Les produits de connaissance de l'environnement du PNUE sont à présent la référence type pour évaluer l'environnement, édifier un consensus de politique générale et promouvoir l'action au niveau mondial, régional et national.

286. Dans l'évaluation on a cependant constaté que les produits de connaissance environnementale, qui font l'objet d'une élaboration, d'une application et d'un perfectionnement continus, en étant éprouvés à travers des démarcations thématiques, fonctionnelles et géographiques, exigent un mécanisme élaboré de gestion des connaissances. Comme cela a été vu au chapitre précédent, l'évaluation a fait apparaître au PNUE un fléchissement récurrent de l'application des recommandations d'évaluation et de l'assimilation des enseignements tirés de l'exécution des programmes. Les contraintes récurrentes mises en évidence par les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets, ainsi que par les fiches d'auto-évaluation, montrent qu'il faut mettre en place un cadre de gestion des connaissances à l'échelle de tout le système du PNUE.

287. La direction intellectuelle du PNUE est un atout stratégique assuré par l'expérience et qui devrait encore être renforcé et amélioré pour avoir un impact plus soutenu du rôle du PNUE sur l'environnement. A cette fin le PNUE devrait revoir son cadre existant de gestion des connaissances afin d'assurer une assimilation plus large et plus efficace de ses acquisitions intellectuelles. Un tel mécanisme ou cadre de gestion des connaissances devrait distiller les enseignements tirés de l'exécution d'activités environnementales et de l'application de produits de la connaissance de l'environnement, diffuser ces enseignements parmi des utilisateurs concernés et en suivre l'application et l'assimilation.

288. Grâce à un engagement à un niveau élevé et à une gestion du Groupe de l'évaluation et du contrôle, en coopération avec le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes et avec les divisions, ce cadre de gestion des connaissances pourrait se révéler un outil de gestion stratégique et faire la différence dans l'impact des activités du PNUE sur l'environnement.

B. Questions programmatiques

1. Impact

289. Il est difficile de mesurer l'impact des activités du PNUE sur l'environnement à court terme. L'évaluation peut néanmoins confirmer que les activités du PNUE (renforcement des capacités, appui à l'élaboration et à l'application des conventions sur l'environnement, élaboration de produits de connaissance de l'environnement, et réalisation d'un consensus de politique générale sur l'environnement au plan mondial) ont toutes eu un impact considérable. Par ces activités le PNUE a influencé les gouvernements, les organisations non gouvernementales, le secteur privé, les communautés et d'autres organismes des Nations Unies pour qu'ils adoptent des politiques appropriées et prennent des mesures. Ces activités ont un impact direct sur l'environnement. L'évaluation aboutit donc à la conclusion que l'impact du PNUE, soit améliore la qualité de l'environnement, soit en ralentit au moins la dégradation.

290. Cependant le PNUE devrait continuer à étudier des moyens de déterminer l'impact de ses activités sur l'environnement. Le facteur critique pour mesurer cet impact est l'établissement de données de référence et de mécanismes de surveillance pour apporter des améliorations à l'environnement par des activités de suivi. Comme il n'est peut-être pas possible d'entreprendre ce genre d'exercice pour toutes les activités conduites, il est recommandé que le PNUE procède à des évaluations sélectives d'impacts en utilisant des méthodologies rapides d'évaluation pour obtenir des données de base en vue d'améliorer la conception future des projets et des concepts. En outre, un appui peut être fourni aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales locales pour renforcer leur capacité d'effectuer des évaluations d'impacts et faire rapport sur la planification du développement durable.

2. Discordance entre les missions et les arrangements institutionnels habilitants

291. Faire concorder les objectifs de mission et les arrangements institutionnels est un facteur critique qui peut permettre aux initiatives du PNUE d'atteindre les résultats escomptés. Les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets ont cependant révélé que certains projets et activités du PNUE n'aboutissaient pas aux résultats escomptés, ou ne permettaient pas de tirer parti des possibilités existantes, en raison d'une discordance entre mission et arrangements institutionnels.

292. L'évaluation a établi que le PNUE doit étudier sérieusement les raisons pour lesquelles des entités établies ne sont pas assez performantes avant de lancer de nouvelles initiatives. A cet égard plusieurs questions devraient être posées. Quelle est la lacune particulière que l'initiative envisagée devrait combler? Y aura-t-il un mécanisme de financement fiable et une stratégie d'exécution efficace? Quels seront les partenaires qui collaboreront? Les réponses à ces questions concrètes serviront à rendre claires la mission et sa pertinence, à éviter les doubles emplois entre rôles et activités, et à renforcer la complémentarité et la coopération entre entités existantes engagées dans des activités environnementales liées.

3. Activités à l'appui des conventions

293. Le PNUE a fourni un appui à un certain nombre de conventions. Il a facilité des négociations intergouvernementales, aidé à développer et à coordonner des programmes de conventions, participé à une planification stratégique pour l'application des conventions et appuyé directement l'application de leurs dispositions.

294. Les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets qui sont pertinentes ont toutes révélé que le PNUE avait atteint les résultats escomptés en ce qui concerne l'édification de capacités nationales et régionales pour appliquer les dispositions des conventions et, à divers degrés, intégrer des processus et des résultats de projets à la planification nationale du développement durable.

295. Les évaluations ont aussi fait apparaître certaines préoccupations, particulièrement en ce qui concerne l'appui fourni aux pays pour qu'ils s'acquittent de leurs engagements et de leurs obligations conformément aux dispositions pertinentes de la Convention sur les changements climatiques. Selon les évaluations il faut:

a) Assurer une formation appropriée en rapport avec des activités clés de projets avant le lancement de l'exécution de projets;

b) Envisager de réduire le nombre de secteurs couverts par chaque projet afin de disposer de davantage de ressources et de temps pour des études approfondies et de meilleurs résultats;

c) Renforcer les capacités des décideurs des gouvernements pour intégrer les préoccupations des changements climatiques au processus national de planification par le biais de plans d'action nationaux afin de promouvoir des actions découlant des politiques générales.

296. Le PNUE devrait faire l'inventaire de son expérience et des enseignements tirés dans l'exécution de tous les projets antérieurs à l'appui de la Convention sur les changements climatiques, afin d'améliorer la conception de projets similaires et la formulation de projets de la phase II.

297. Une autre préoccupation importante à traiter est la manière de contrôler plus efficacement le respect des dispositions selon les stipulations des conventions, au niveau national et mondial. Le respect et la mise en application sont des aspects importants des accords intergouvernementaux et des conventions internationales sur l'environnement.

4. Fiches d'auto-évaluation

298. Des rapports annuels d'évaluation successifs ont tenté de porter à l'attention du conseil de direction du PNUE le fait que la plupart de ses divisions ne présentaient pas leurs rapports d'auto-évaluation en fin d'année.

299. En ne présentant pas leurs fiches d'auto-évaluation pour les projets en cours, le PNUE ne se conforme pas non plus aux décisions du Conseil d'administration 2/15 du 28 mai 1984, 13/1 du 23 mai 1985 et 14/1 du 17 juin 1987, qui stipulent toutes que les projets du PNUE doivent être évalués. De plus, le PNUE n'utilise pas le mécanisme d'évaluation pour tirer des enseignements de l'expérience afin d'améliorer ses politiques et l'exécution de ses projets. Il n'a pas mis en route un cadre de gestion des connaissances permettant de donner suite aux conclusions des évaluations à l'échelle de tout son système afin d'améliorer l'exécution des projets et ainsi d'avoir un impact fort sur l'environnement.

300. Le rapport annuel d'évaluation de 1999 a recommandé des mesures spécifiques pour la répartition des responsabilités entre les directeurs de divisions, les directeurs de programmes et le Groupe de l'évaluation et du contrôle dans les activités et le suivi pour assurer le respect; l'établissement effectif de fiches d'auto-évaluation; et la facilitation, la surveillance et la présentation de rapports. Malheureusement l'administration du PNUE n'a pas donné suite à ces recommandations.

301. Il est donc souligné une fois de plus que le PNUE doit se conformer aux exigences redditionnelles du Conseil d'administration en ce qui concerne les fiches d'auto-évaluation. De plus il ne peut pas renoncer aux avantages qu'offre l'information provenant du processus d'auto-évaluation pour la conception et l'exécution des projets futurs.

5. Conception des projets

302. Les rapports annuels d'évaluation successifs ont détaillé les problèmes institutionnels et programmatiques dont il est apparu que les causes sous-jacentes étaient des insuffisances dans la conception des programmes et des projets. Il est montré plus en détail aux chapitres V et VIII que l'actuel rapport annuel d'évaluation constate des problèmes similaires. L'évaluation a aussi établi que des contraintes institutionnelles et programmatiques récurrentes gênent l'exécution des programmes et des projets du PNUE.

303. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle demande donc à l'administration du PNUE de répondre à ces préoccupations en prenant des mesures concrètes pour pallier aux insuffisances du processus de conception des programmes et des projets. Des recommandations détaillées figurent à cet égard au dernier chapitre du présent rapport.

X. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Cadre de politique générale

1. Processus d'élaboration des politiques du Programme des Nations Unies pour l'environnement

a) Conclusion

304. L'évaluation a établi que parmi les décideurs du PNUE à la DEPED et dans les autres divisions, il y a un manque de clarté et de consensus en ce qui concerne l'élaboration des politiques. Il semble aussi qu'il n'y a pas de mécanisme qui permette d'assurer un flux d'information vers le haut ou vers le bas en ce qui concerne l'application des politiques et l'indication d'orientations.

305. Pour ces raisons l'évaluation aboutit donc à la conclusion qu'il n'y a pas de mécanisme clair qui fonctionne pour permettre à ceux qui exécutent les programmes de participer à l'élaboration, à la formulation et au changement des politiques et assurer en même temps que les activités soient conformes au cadre de politique générale du PNUE.

b) Recommandations

306. Le PNUE devrait revoir son processus existant d'élaboration des politiques pour définir:

a) Le rôle de son mécanisme central d'élaboration des politiques (la DEPED) et les questions de politique générale relevant de son mandat;

b) Les questions de politique générale qui devraient être traitées au niveau des divisions et des secteurs;

c) Les interactions qui devraient être appuyées par des mécanismes formels de rétroaction et ancrées dans un processus et un cadre d'élaboration des politiques à l'échelle du PNUE.

307. Un cadre de politique générale du PNUE élaboré grâce à ce genre de processus et d'interactions assurerait que les politiques élaborées par les secteurs et les divisions sont conformes à la politique de l'organisation et l'appuient, tout en assurant aux secteurs la souplesse nécessaire pour élaborer et exécuter efficacement des programmes et des activités.

2. Liens internes

a) Conclusion

308. Le PNUE spécifie qu'au niveau des programmes de travail des divisions des liens internes et externes devraient être forgés pour exécuter efficacement les stratégies et les activités. Des liens internes consistant en des interactions et des apports fonctionnels entre divisions organiques, aux stades de la conception et de l'exécution des programmes, sont importants pour promouvoir des programmes intégrés.

309. Alors que les liens externes sont généralement bien développés, la stratégie pour forger des liens internes n'a pas été uniformément ni suffisamment suivie. L'évaluation a constaté que les liens internes qui existent entre divisions et projets sont faibles et au mieux sont établis au cas par cas.

310. Le fait que les divisions ne créent pas des liens internes appropriés les empêche de tirer parti mutuellement de leur expérience et de leurs compétences; réduit le champ et les questions de l'environnement que chacune peut traiter; et minimise ainsi l'ampleur de l'impact du PNUE sur l'environnement.

b) Recommandation

311. L'évaluation recommande de renforcer et d'institutionnaliser davantage les mécanismes de liens internes en prenant les mesures suivantes:

a) Etablir des "équipes de programmes" comprenant du personnel de chacune des divisions ayant une expérience appropriée et pertinente de diverses questions sectorielles et thématiques;

b) Charger ces équipes de la responsabilité d'examiner des propositions pertinentes pour assurer, dans la phase de conception, l'intégration de questions environnementales pertinentes et la cohérence et la complémentarité de ces propositions avec des programmes ou des projets liés;

c) Vérifier que des liens internes ont été utilisés, aussi bien lors de la conception d'un projet que dans sa phase d'exécution. Le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes, représentant l'administration du PNUE, serait chargé de cette responsabilité. Il vérifierait le besoin de liens défini pour un élément particulier de programme dans le programme de travail pertinent d'une division;

d) Reconnaître le besoin de liens comme une des conditions préalables de l'approbation des descriptifs de propositions de projets.

312. Les procédures qui précèdent pourraient renforcer la structure organisationnelle du PNUE en encourageant une approche holistique et en favorisant entre divisions une élaboration et une exécution conjointes de programmes et de projets; tout cela pourrait améliorer l'impact des activités du PNUE sur l'environnement.

3. Cadre de gestion des connaissances

a) Conclusion

313. L'évaluation a établi que, conformément à son mandat et à sa mission, le PNUE assure une direction intellectuelle et scientifique à la communauté internationale en matière d'environnement, comme en témoignent les nombreux produits de connaissance de l'environnement qu'il a mis au point. Ces produits comprennent des méthodologies, des directives techniques, des cadres d'action nationaux et régionaux, des instruments et des mécanismes de politique générale nationaux et régionaux, des initiatives volontaires, des approches de l'élaboration des politiques et des modèles d'évaluation de l'environnement. Ils traduisent la connaissance de l'environnement en des actions appropriées qui génèrent une meilleure qualité de l'environnement.

314. Effectivement, les produits de connaissance de l'environnement du PNUE constituent à présent une référence type pour évaluer l'environnement, édifier un consensus de politique générale sur l'environnement et du développement durable et promouvoir l'action au niveau mondial, régional et national.

315. Le PNUE doit cependant faire plus pour institutionnaliser un cadre de gestion des connaissances à l'échelle du système, comme le montrent les faits suivants:

- a) Les problèmes récurrents signalés chaque année par les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets, ainsi que par les fiches d'auto-évaluation, qui infirment les leçons tirées des évaluations passées. Ces contraintes récurrentes continuent à gêner l'exécution des projets;
- b) Les lacunes qui persistent dans l'application des recommandations des évaluations;
- c) Le fait que les divisions ne présentent pas des fiches d'auto-évaluation pour les projets en cours, et que l'administration du PNUE n'impose pas le respect de cette exigence. Ce non respect prive le PNUE d'une information de gestion stratégique et opérationnelle pour améliorer l'élaboration future des politiques;
- d) Le long processus d'élaboration, d'application, d'essai et de perfectionnement des produits de connaissance de l'environnement du PNUE, à travers les démarcations thématiques, fonctionnelles et géographiques. Il est clair qu'une activité aussi complexe exige un mécanisme plus solide de gestion des connaissances à l'échelle du système.

316. Les conclusions qui précèdent soulignent la nécessité d'un système opérationnel de gestion des connaissances pouvant consolider, diffuser et suivre l'application des recommandations et l'assimilation des enseignements tirés, ainsi que l'élaboration, l'essai et le perfectionnement des produits de connaissance dans tout le système du PNUE.

b) Recommandation

317. L'évaluation aboutit donc à la recommandation que le PNUE engage un examen majeur de son cadre existant de gestion des connaissances. Cet examen devrait porter sur des questions telles que les mécanismes permettant de distiller les enseignements tirés de l'exécution d'activités environnementales et les nouvelles connaissances tirées de l'utilisation de produits de connaissance de l'environnement; le partage et la diffusion de ces enseignements et des nouvelles connaissances parmi les utilisateurs aussi bien internes qu'externes; et le suivi de leur application, de leur assimilation et de leur usage.

318. Cet examen général à l'échelle du système devrait viser à déterminer dans quelle mesure le cadre de gestion des connaissances du PNUE appuie la mission confiée au PNUE d'influer sur l'environnement mondial par le biais de l'interaction entre les processus d'évaluation de l'environnement, d'élaboration des politiques et d'action environnementale.

319. L'évaluation propose que cet examen à l'échelle du système aboutisse aux recommandations suivantes:

- a) Il incombe à l'administration du PNUE d'assurer l'application des recommandations des évaluations de sous-programmes et des évaluations approfondies de projets. Les mesures prises pour accélérer ce processus seront évaluées à la fin de l'an 2001. Pour assurer le respect des recommandations d'évaluation l'administration devrait, conformément au rapport d'activités sur l'application du Groupe de l'évaluation et du contrôle, envisager des mesures énergiques à l'égard des divisions et des directeurs de programmes qui ne s'y conforment pas.

- b) En ce qui concerne les enseignements tirés et les contraintes identifiées, l'évaluation recommande que le Groupe de l'évaluation et du contrôle, conjointement avec le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes et les divisions concernées, s'efforce de consolider, de distiller et de partager le produit final avec des utilisateurs internes et externes selon une présentation et par un moyen accessibles. Ce processus devrait viser les buts suivants:

- i) Consolidation : Le Groupe de l'évaluation et du contrôle consolide les enseignements tirés et les contraintes identifiées dans les évaluations de sous-programmes et dans les évaluations approfondies de projets et les fiches d'auto-évaluation.

ii) Distillation des connaissances : Le Groupe de l'évaluation et du contrôle analyse les enseignements et les contraintes selon leur récurrence, leur portée, leurs implications à l'échelle du système et leurs causes sous-jacentes dans un rapport spécial. Ce rapport est distribué par l'intermédiaire du Directeur exécutif adjoint à toutes les divisions pour qu'elles le commentent. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle, en coopération avec les divisions et le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes, organise un atelier basé où les rapports du premier et les informations en retour des divisions constitueront la principale documentation de référence. Cet atelier évalue l'intégrité, l'utilité et la valeur ajoutée, la pertinence et l'applicabilité de la conception future des politiques et des projets. En fonction de l'importance des questions et des besoins, des experts extérieurs et des personnes de ressources peuvent être invitées à participer à des ateliers de ce genre.

iii) Partage et diffusion : Les résultats de l'atelier susmentionné sont publiés en tant que produit de connaissance du PNUE sous le titre de "Résumé d'évaluation" et largement distribué au plan interne et externe. Selon les conclusions des évaluations, le "Résumé d'évaluation" du Groupe de l'évaluation et du contrôle peut être axé sur des questions thématiques, fonctionnelles et programmatiques telles que la gestion intégrée des zones côtières, les bassins hydrographiques, la sensibilisation environnementale, le développement des capacités et les évaluations et les impacts environnementaux.

c) Si les divisions organiques et les directeurs de programmes sont au premier chef responsables de la gestion de l'application et du perfectionnement des produits de connaissance de l'environnement, le Groupe de l'évaluation et du contrôle et le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes devraient aussi jouer un rôle en facilitant la distillation des connaissances acquises grâce à ces activités et en suivant leur diffusion et leur assimilation dans le système du PNUE. Il est donc recommandé que:

i) Le Groupe de l'évaluation et du contrôle lance le processus de distillation des perfectionnements, améliorations et connaissances nouvelles découlant de l'évaluation d'un produit donné de connaissance de l'environnement. Il compile et rassemble les perfectionnements apportés par les évaluations et les rapports finals et organise un atelier où sont représentés la division organique responsable, d'autres divisions, le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes, les personnes de ressources spécialistes et les organismes participants (d'exécution et de collaboration);

ii) Les résultats de l'atelier, qui identifient les perfectionnements pertinents, soient publiés comme actualisation du produit de connaissance initial. Cette actualisation est publiée par la division organique en tant que publication du PNUE, et diffusée sur le plan interne et sur le plan externe pour application et assimilation;

iii) Les divisions organiques aient la charge du processus, le Groupe de l'évaluation et du contrôle le facilite et surveille l'application et les résultats par des évaluations futures, tandis que le Groupe de la coordination et de la gestion des programmes veillerait à ce que la conception future des propositions de projets futurs utilise, étudie ou incorpore les derniers perfectionnements d'un produit de connaissance pertinent.

320. Les recommandations spécifiques suivantes peuvent faire partie de l'examen du cadre global de gestion des connaissances du PNUE proposé aux paragraphes 317 à 319 du présent rapport.

B. Questions programmatiques

1. Impact

a) Conclusion

321. Ainsi que cela a été étudié en détail dans le rapport annuel d'évaluation de 1999, le rapport actuel reconnaît aussi les difficultés qu'il y a à déterminer l'impact des activités du PNUE sur l'environnement (chapitre VII), particulièrement dans le cycle de vie d'un sous-programme ou d'un projet. L'évaluation reconnaît aussi que dans la pratique le PNUE ne sera peut-être pas en mesure d'entreprendre une évaluation des impacts pour toutes ses activités.

322. Etant donné que l'objectif stratégique du PNUE est cependant de produire un impact sur l'environnement, l'évaluation souligne qu'il doit continuer à étudier des possibilités de mesure de cet impact. Les résultats et les produits des projets ne sont pas, après tout, des fins en eux-mêmes; ils devraient aussi contribuer à un meilleur environnement, et cela peut être déterminé par une évaluation des impacts. Cette évaluation des impacts devrait mesurer le rôle catalytique joué par le PNUE pour encourager les autres à adopter des approches et des solutions qu'il a élaborées pour mieux gérer l'environnement.

b) Recommandation

323. Etant donné les diverses méthodologies d'évaluation que le PNUE met au point et perfectionne dans le processus GEO et dans les activités et les méthodologies concurrentes de renforcement des capacités institutionnelles d'autres divisions organiques et organismes partenaires, le PNUE devrait se concentrer de plus en plus sur des activités d'évaluation des impacts. Par exemple:

- a) Le PNUE devrait conduire davantage d'activités d'évaluation des impacts;
- b) Les directeurs de programmes devraient utiliser des méthodologies d'évaluation rapide afin d'établir des données de référence au cours de la formulation des projets pour servir de base aux futures évaluations d'impacts;
- c) Les projets devraient incorporer dans leurs descriptifs des éléments pertinents de renforcement des capacités à l'intention des organismes nationaux et régionaux participants;
- d) Le PNUE devrait s'appuyer sur des activités de suivi pour évaluer les impacts;
- e) Le PNUE devrait évaluer et documenter son rôle catalytique et démontrer que ses produits de connaissance influencent les gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et le secteur privé pour mieux gérer l'environnement.

2. Conception

a) Conclusion

324. Ainsi que cela a été étudié plus en détail aux chapitres V et VII, des signes de faiblesse dans le processus de conception des projets signalés dans des rapports d'évaluation passés sont aussi apparus dans les évaluations de sous-programmes et les évaluations approfondies de projets prises en compte dans le présent rapport.

325. Les contraintes programmatiques et institutionnelles identifiées affectent l'exécution des programmes et des projets sous la forme de retards dans leur démarrage et leur achèvement et d'une qualité insuffisante de leurs résultats et de leurs produits. L'évaluation a donc amené à douter de la capacité de soutenir les processus créés et les résultats atteints. Elle souligne donc que l'administration du PNUE doit prendre des mesures concrètes pour améliorer la conception et ainsi l'exécution et l'impact des projets du PNUE.

b) Recommandation

326. Les recommandations suivantes sont donc avancées:

a) Le PNUE devrait institutionnaliser l'évaluation systématique de la stratégie de conception et d'exécution des projets pour parvenir à des descriptifs de projets réalisables;

b) Le Groupe de l'évaluation des projets devrait prendre des mesures plus strictes pour étudier et approuver les propositions de projets afin de vérifier que leur cadre de formulation inclut des outils d'évaluation des hypothèses et des estimations de durée et des ressources requises, comme cela est stipulé dans le Manuel de formulation, d'approbation, de contrôle et d'évaluation des projets du PNUE.

c) Les directeurs de programmes et de projets devraient établir des mécanismes appropriés de coordination et de suivi, évaluer la capacité institutionnelle des agents d'exécution et coopérants choisis pour l'exécution des projets et harmoniser les politiques et procédures internes respectives des organismes participants en matière d'exécution des projets.

Mandat du rapport annuel d'évaluation - 2000

Le but du rapport annuel d'évaluation - 2000 est une analyse complète et une évaluation objective des résultats obtenus par le PNUE en 2000. Les principaux objectifs sont de partager les résultats de l'évaluation avec les gouvernements et pour le PNUE d'utiliser ce rapport comme un outil de gestion. Ce rapport constitue aussi une des mesures redditionnelles du PNUE à l'égard de son Conseil d'administration, des donateurs, des partenaires et de l'Organisation des Nations Unies.

Le rapport d'évaluation est un résumé de l'exécution des programmes en 2000 et il est axé sur les principales questions découlant de l'analyse, plutôt que sur une simple énumération des conclusions de chaque évaluation. L'approche thématique permettra de comprendre clairement les grands thèmes qui se dégagent des évaluations et permettra au PNUE de déterminer les résultats d'ensemble de ses activités. L'accent sera mis sur les impacts de l'évaluation sur la gestion des programmes et des projets et sur la formulation des politiques générales.

Le rapport annuel d'évaluation - 2000, produit par le Groupe de l'évaluation et du contrôle, portera sur les divers aspects du travail du PNUE en analysant et en résumant les résultats des évaluations par sous-programmes et par divisions, des évaluations de projets et des fiches d'auto-évaluation présentées au Groupe en 2000 (voir liste jointe). Des entretiens avec des responsables du PNUE compléteront l'examen des rapports sur les évaluations, des descriptifs de projets, des rapports d'activités et des publications. Le cas échéant, l'analyse statistique sera appliquée à certains aspects de l'évaluation, comme les écarts budgétaires et la durée des projets/programmes. Le rapport d'évaluation déterminera également si et comment les recommandations du rapport annuel d'évaluation - 1999 ont été appliquées et quels impacts elle ont eu sur l'exécution des programmes du PNUE en 2000.

Plus précisément, ce rapport d'évaluation fournira un résumé des projets évalués, dans une suite logique, qui englobe les principales facettes de l'évaluation : pertinence, efficacité, efficience et impact. Il fournira aussi un résumé des mesures prises à la suite des recommandations du rapport annuel d'évaluation pour 1999 et de la réaction de l'administration du PNUE à ce rapport.

1. Pertinence et validité

Déterminer la pertinence des sous-programmes et des projets par rapport aux programmes de travail de 1998-1999 et 1999-2000, en prenant note des priorités et des plans généraux du PNUE, y compris le mandat du PNUE et les décisions du Conseil d'administration. Il y a lieu de déterminer :

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

2. Efficacité et efficience

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

- en évaluant la gestion et les systèmes financiers qui ont déterminé l'exécution des sous-programmes et des projets;
- en enquêtant sur les mécanismes opérationnels, l'accent étant mis sur la manière dont le PNUE appuie les activités et les projets;
- en déterminant l'efficacité des procédures administratives, des systèmes financiers et des arrangements institutionnels du PNUE, notamment l'efficacité avec laquelle le PNUE a collaboré avec d'autres organisations et organismes, et les effets sur l'exécution des sous-programmes et des projets;
- en déterminant l'efficience du PNUE dans l'exécution des programmes par un examen de l'exécution des sous-programmes et des projets.

3. Impact

Examiner l'impact produit par le PNUE sur la gestion durable de l'environnement :

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

4. Politique générale et gestion stratégique

Examiner l'impact du processus d'évaluation du PNUE sur l'élaboration des politiques, de la gestion stratégique et de la programmation, pour déterminer :

- si et comment l'évaluation influe sur l'élaboration des politiques;
- si et comment l'évaluation contribue à la gestion stratégique;
- si et comment l'évaluation a un impact sur la programmation future.

En outre, le rapport énoncera les produits et les méthodes d'amélioration découlant de l'analyse. Cela doit être réalisé en plusieurs étapes :

a) Indiquer les principaux domaines de préoccupation mis en évidence par l'analyse, en séparant les questions comme suit :

- préoccupations de politique générale, telles que les arrangements institutionnels, les procédures administratives et les arrangements de financement;
- préoccupations liées aux sous-programmes et aux projets, telles que l'exécution, la gestion, l'obtention des résultats et le contrôle et le suivi.

b) Elaborer des recommandations à la fois sur les préoccupations de politique générale et sur les préoccupations concernant les sous-programmes et les projets, qui:

- tirent parti des enseignements tirés de l'exécution réussie de sous-programmes et de projets pertinents et efficaces;

- formulent des réponses qui peuvent être appliquées efficacement et avec les ressources disponibles.
- c) Examiner l'application des recommandations faites dans le rapport annuel d'évaluation pour 1998:
- en étudiant l'application de la réponse de l'administration du PNUE au rapport annuel d'évaluation pour 1999, et la manière dont elle a influé sur l'exécution des programmes en 2000;
 - en examinant le plan d'exécution énoncé dans le rapport annuel d'évaluation pour 1999;
 - en examinant les divers plans d'exécution pour les sous-programmes et éléments de programmes pertinents;
 - en évaluant les progrès de l'exécution à partir des renseignements reçus par le Groupe de l'évaluation et du contrôle et l'information sur les sous-programmes et les éléments de programmes;
 - en évaluant la manière dont l'application des recommandations d'évaluation a influé sur la gestion des sous-programmes et des projets, y compris l'identification des aspects de la gestion des projets qui se sont améliorés grâce aux enseignements tirés des évaluations. Des exemples doivent être donnés pour démontrer cet impact;
 - en déterminant si et comment les recommandations des évaluations ont eu un impact sur la qualité des descriptifs de projets.
- d) Fixer un mode d'action nécessaire à l'application par le PNUE des recommandations de 2000 et de toute question en suspens depuis l'année précédente, en tenant compte des changements requis dans les politiques générales et les sous-programmes.

Calendrier d'évaluation

L'évaluation sera pour une durée de dix semaines et sera étalée sur une période de 12 semaines. Un projet de rapport sera présenté huit semaines après le début de l'exécution du mandat. Le PNUE prendra deux semaines pour revoir le projet et en outre une semaine sera employée pour achever le document final.

Schéma du rapport

Résumé directif - Cinq pages au maximum.

1. Introduction
 - Mandat
 - Objectifs et priorités
2. But et méthodologie de l'évaluation
3. Pertinence et validité
4. Efficacité et efficience
5. Impact du PNUE sur la gestion durable de l'environnement
6. Politique générale et gestion stratégique
7. Contraintes/problèmes
8. Enseignements tirés

9. Recommandations

10. Annexes

12 avril 2001

Annexe II

Liste des évaluations pour 2000

Divisions et sous-programmes

1. Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie (Bureau de Paris, Economie et commerce à Genève et Produits chimiques à Genève)
2. Evaluation des impacts sur l'environnement d'ELI/PAC : Evaluation en Asie et dans le Pacifique (Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique)

Evaluations approfondies de projets

1. GF/5300-97-03 - Approche participative de la gestion de l'environnement : Contribution à la Stratégie interaméricaine de participation (SIP)
2. GF/1200-98-10 - Forum mondial sur la biodiversité : Elargissement de l'appui à l'application de la Convention sur la diversité biologique - Phase II
3. CP/5220-97-08 - Formation à la gestion de l'environnement pour l'industrie et les milieux d'affaires en Thaïlande
4. GF/1100-97-07 - Programme d'action stratégique pour le bassin binational de la rivière Bermijo
5. FP/1100-98-11 - Appui au Programme d'action mondial pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres
6. GF/2200-96-16 -LESOTHO : Activités habilitantes pour l'application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
7. GF/2200-97-45 - Assistance à certains pays non inscrits à l'annexe 1 pour la rédaction de leurs communications initiales - CAMEROUN
8. GF/2200-97-40 - Assistance à certains pays non inscrits à l'annexe 1 pour la rédaction de leurs communications initiales - ZAMBIE
9. GF/2200-97-43 - Assistance à certains pays non inscrits à l'annexe 1 pour la rédaction de leurs communications initiales - TANZANIE
10. Evaluation approfondie de EA/1100-98-03 - Groupe de coordination pour l'Afrique de l'est du Plan d'action pour l'Afrique de l'est de la Convention de Nairobi et des protocoles y relatifs
11. Evaluation approfondie de MT/1100-99-06 - Initiative conjointe de la Commission mondiale des barrages et du Programme des Nations Unies pour l'environnement (Impacts environnementaux et socio-économiques des grands barrages)

Evaluations de projets sur dossiers

12. CP/1300-98-03 - Etude et évaluation des réseaux existants à l'appui de l'application de la Convention sur la lutte contre la désertification
13. CP/5220-98-02 - Evaluation économique des impacts environnementaux sur les secteurs urbains et industriels en Thaïlande

Annexe III

Liste des fiches d'auto-évaluation et des rapports finals pour 1999

-
- | | | |
|-----|------------------|--|
| 1. | FP/CP/4330-96-06 | Groupe de l'information sur les conventions |
| 2. | ME/XM/1100-98-07 | Appui au Centre régional d'activités du Plan bleu |
| 3. | CP/1300-97-01 | Erosion éolienne en Afrique et en Asie occidentale - Problèmes et stratégies de lutte |
| 4. | GF/1100-97-15 | Plan de secours à la colonie du Cap blanc du phoque moine de la Méditerranée |
| 5. | FP/5024-00-01 | Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes |
| 6. | FP/5540-99-01 | Alerte rapide en cas de menaces émergentes sur les ressources mondiales en eau douce |
| 7. | FP/5100-96-25 | Production de GEO-1 |
| 8. | ME/1100-98-09 | Appui technique à la mise en œuvre du programme MEDPOL-Phase III |
| 9. | FP/CP/5300-96-01 | Coordination de la sensibilisation, de l'éducation et de la promotion concernant les activités des grands groupes |
| 10. | CP/5100-97-70 | Renforcement des capacités pour la modélisation intégrée et l'évaluation à l'appui du processus régional d'élaboration des politiques de l'environnement et des rapports sur l'Avenir de l'environnement mondial - Rapport final |
| 11. | GF/1200-98-88 | Appui à la mise en place d'un cadre national de biosécurité |
| 12. | FP/CP/5100-97-82 | Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation du Centre d'études avancées du Bangladesh |
| 13. | FP/CP/6106-83-03 | Projet de démonstration pour l'accroissement de la production de légumes comme apport de protéines dans de petites exploitations, par la fixation de l'azote biologique (Soudan) |
| 14. | FP/0312-95-15 | Appui à l'élaboration de stratégies et de plans d'action mondiaux pour l'éléphant et le rhinocéros |
| 15. | FP/0312-94-14 | Conservation de la diversité biologique dans les terres vierges et les zones protégées d'Amérique latine et des Caraïbes |
| 16. | FP/6105-93-04 | Assistance à une étude de pays sur la biodiversité au Mozambique |
| 17. | FP/1002-95-04 | Indicateurs du développement durable - Phase II |
| 18. | GF/5300-97-03 | Approche participative de la gestion de l'environnement : Contribution à la Stratégie interaméricaine de participation (SIP) |

19. FP/0313-94-36 Les zones humides d'Amérique du sud : Agenda pour la conservation de la diversité biologique et l'élaboration de politiques générales
20. FP/0312-94-18 Parcs nationaux et autres zones protégées d'Afrique au siècle prochain
21. CP/0312.95.14 Etude de l'Amazone à front bleu d'Argentine et de certains de ses habitats de reproduction
22. CP/0312-98-74 Appui à la mise en place d'un cadre national de biosécurité
23. GF/RA/8201-91-01 Appui au Groupe consultatif scientifique et technique du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) - Rapport final
24. ME/1100-98-08 Appui technique à la mise en œuvre des aspects liés à la santé du Plan d'action pour la Méditerranée dans le cadre du programme MEDPOL de prévention et de lutte contre la pollution
25. FR/1300-97-01 Gestion et utilisation durables des ressources naturelles
26. GF/1100-97-04 Evaluation mondiale des eaux internationales
27. GF/1200-98-79 Appui à la mise en place d'un cadre national de biosécurité
28. FP/5100-96-23 GEO-1 : Evaluation régionale et consultation de politique générale - Rapport final
29. FP/5510-98-07 Coordination des contributions régionales à GEO-2, y compris une consultation régionale de politique générale de GEO-2 pour l'Amérique latine et les Caraïbes
30. FP/9101-96-56 Appui et services aux Réseaux internationaux pour l'environnement et les ressources naturelles (ENRIN) - Renforcement des capacités pour l'évaluation de l'environnement, la présentation de rapports et la gestion d'une base de données géoréférencées en Amérique latine et aux Caraïbes
31. FP/1200-98-09 Modèles de gestion intégrée du système himalayan
32. FP/5240-96-01 Appui à l'exécution du programme de travail du PNUE en Amérique latine et aux Caraïbes
33. FP/CP/RA/03/3100-96-01 Registre international des produits chimiques potentiellement toxiques - PNUE/Produits chimiques
34. FP/CP/5100-97-01 Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation du Centre régional de l'environnement pour l'Europe centrale et orientale
35. PO/3100-97-03 Action internationale sur les polluants organiques persistants
36. FP/CP/5100-97-81 Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation de l'Institut asiatique de technologie
37. GF/1200-98-81 Appui à la mise en place d'un cadre national de biosécurité

38. FP/CP/5100-97-75 Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation de l'Université du Chili à GEO-2
39. FR/1300-97-01 Appui aux activités de lutte contre la désertification dans la Communauté d'Etats indépendants (CEI)
40. CP/5100-97-76 Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation de l'Institut brésilien de l'environnement et des ressources naturelles renouvelables (IBAMA)
41. CG/5400-96-02 Utilisation de systèmes d'information géographique dans la gestion de la recherche agricole - Phase II
42. FP/CP/5400-96-01 Conception et fonctionnement du Service d'information intégré sur l'environnement du PNUE - Rapport final
43. RA/5400-96-10 Mercure - Mise en fonctionnement - Rapport final
44. FP/1400-96-02 ENRIN Afrique : Appui et services aux Réseaux internationaux pour l'environnement et les ressources naturelles (ENRIN) - Evaluation de l'environnement, présentation de rapports et gestion d'une base de données - Rapport final
45. FP/RA/5550-98-01 Evaluation de l'environnement, réseaux régionaux et UNEPNet/MERCURE - Rapport final
46. FP/5100-97-01 UNEP/SCOPE - Collaboration à l'appui de GEO2 : Questions environnementales émergentes
47. FP/1001-95-02 Appui au rapport sur la planète Terre
48. FP/5100-96-26 Coopération avec l'Institut des ressources mondiales (WRI) en tant que centre de collaboration du PNUE pour l'évaluation, la présentation de rapports et la prévision sur l'environnement
49. FP/1400-96-29 Assistance préparatoire pour la mise en place de systèmes d'information sur l'environnement
50. FP/5100-96-01 Gestion et coordination de l'évaluation de l'environnement, y compris la coordination du Plan Vigie à l'échelle du système - Rapport final
51. FP/5510-99-05 Coopération avec l'Institut des ressources mondiales (WRI) en tant que centre de collaboration du PNUE pour l'évaluation, la présentation de rapports et la prévision sur l'environnement
52. FP/5540-99-07 Renforcement des sites Web du PNUE - Rapport final
53. FP/5510-98-11 Rapport sur les récifs menacés
54. CP/5510-98-04 Avenir de l'environnement pour les pays des Caraïbes et de l'Océan indien membres du traité de Lomé - Rapport final
55. CP/5510-98-08 Rapport sur l'environnement mondial pour le Pacifique sud

56. FP/5510-98-05 Coordination des contributions régionales à GEO-2, y compris une consultation régionale de politique générale sur GEO-2 pour l'Asie occidentale - Rapport final
57. FP/1004-95-07 Etablissement d'un centre de données compatible avec GRID au Centre régional de services de relevés, de cartographie et de télédétection de Nairobi
58. FP/1400-96-01 ENRIN : Appui et services aux Réseaux internationaux pour l'environnement et les ressources naturelles (ENRIN) -Evaluation et rapports - Rapport final
59. FP/4310-99-01 Gestion intégrée des déchets dans l'Océan indien et l'Océan atlantique
60. FP/5100-96-22 Avenir de l'environnement mondial : Examen de GEO-1 par l'Institut des ressources mondiales (WRI)
61. FP/EL/0702-94-05 Droit et institutions de l'environnement en Afrique - Rapport final
62. MT/5510-93-13 Edition pour la jeunesse de GEO
63. FP/9101-94-59 Coopération avec l'Institut des ressources mondiales pour la publication de "Ressources mondiales 1996-1997", Activités d'élaboration d'indicateurs et de scénarios
64. CP/ME/0401-94-22 Mesures de protection des sites côtiers historiques d'un intérêt commun pour la Méditerranée
65. FP/0401-94-20 Appui au Groupe d'experts des aspects scientifiques de la pollution des mers (GESAMP) - Rapport final
66. GF/1100-98-17 Gestion intégrée des ressources naturelles et développement durable du bassin de la rivière San Juan et de sa zone côtière
67. FP/4306-96-01 Mise en œuvre du Programme de développement et d'examen périodique du droit de l'environnement pour les années 1990 (Programme de Montevideo)
68. FP/5530-99-06 Mise en place d'un cadre institutionnel et de données en collaboration pour l'évaluation et l'information sur l'état de l'environnement en Afrique australe
69. FP/1400-96-28 Programme d'appui au développement des systèmes d'information sur l'environnement de la SADC; Etablissement de réseau et base de données régionale
70. FP/CP/5100-97-48 Avenir de l'environnement mondial : Participation du centre de ressources de l'environnement Musokotwane (Inde) pour l'Afrique australe (IMERCOSA)
71. FP/1400-96-39 Etablissement et renforcement d'une capacité et d'une infrastructure de formation nationale pour la gestion de l'information sur les ressources de l'environnement (Ouganda)

72. ET/5240-96-02 Réseau de formation environnementale pour l'Amérique latine et les Caraïbes
73. GF/1200-95-53 Conservation des graminées et des arthropodes associés pour le développement agricole durable en Afrique
74. GF/1100-95-47 Appui du PNUE au renforcement des capacités du FEM pour dans l'évaluation intégrée des changements climatiques dans les pays en développement et à économie en transition
75. GF/1100-95-59 Conservation de la biodiversité et intégration des connaissances traditionnelles sur les plantes médicinales à la politique de soins de santé primaire en Amérique centrale et dans les Caraïbes
76. GF/1100-96-41 Analyse de diagnostic transfrontalière, y compris l'identification de "points chauds" de pollution
77. CT/1200-98-13 Fourniture de services techniques pour la surveillance du commerce au secrétariat de la CITES
78. GF/ME/1100-96-03 Formulation d'un programme d'action stratégique pour la Méditerranée afin de faire face à la pollution causée par des activités terrestres
79. GF/1200-98-86 Appui à la mise en place d'un cadre national de biosécurité
80. FP/0202-95-08 Appui au Programme mondial de Washington pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres
81. FP/WA/5101-89-01 Evaluation et lutte contre la pollution dans le milieu marin et les zones côtières des régions d'Afrique occidentale et centrale
82. FP/5101-93-05 Erosion côtière (EAF 10) et évaluation des impacts sur l'environnement (EAF 11) dans la région de l'Afrique de l'est - Monographies
83. ME/XM/6030-00-05 Appui technique à la mise en oeuvre des aspects liés à la santé du Plan d'action pour la Méditerranée dans le cadre du programme MEDPOL de prévention et de lutte contre la pollution
84. ME/XM/6030-00-07 Assistance ERS/CRA aux pays méditerranéens pour élargir la connaissance et la compréhension de l'état de l'environnement en Méditerranée et de ses changements, par l'utilisation de la télédétection
85. ME/XM/6030-00-12 Appui au Centre régional d'activités pour les zones spécialement protégées (ZSP/CRA)
86. BL/3010-00-06 Evaluation de l'environnement après le conflit en Albanie
87. MT/1100-99-06 Initiative conjointe de la Commission mondiale des barrages et du Programme des Nations Unies pour l'environnement (Impacts environnementaux et socio-économiques des grands barrages)
88. ME/6030-00-13 Appui technique à la mise en oeuvre du programme MEDPOL - phase III

89. ME/XM/6030-00-18 Appui au Centre régional d'activités du Plan bleu
90. FP/CP/6105-90-01 Appui à la conservation et à la gestion de la diversité biologique
91. FP/6015-90-02 Appui à l'évaluation du Réseau des réserves internationales de biosphère et à la poursuite de l'exécution du Plan d'action pour les réserves de biosphère
92. FP/9101-88-63 Appui à la publication et à la promotion de "Caring for the Earth : A Strategy for Sustainable Living"
93. GF/1100-97-14 Gestion intégrée des ressources en eau du bassin du Rio Sao Francesco et de sa zone côtière
94. GF/1100-96-13 Gestion des ressources en eau du bassin binational de la rivière Bermijo
95. GF/1100-97-13 Gestion intégrée du bassin supérieur de la rivière Paraguay et stratégie de conservation de la biodiversité de ses écosystèmes aquatiques
96. FP/6105-91-02 Réunion entre les Etats de l'aire de répartition de l'éléphant d'Afrique et les donateurs sur le financement de la conservation de l'éléphant d'Afrique
97. FP/CP/CM/0313/91/01 Evaluation de la diversité biologique et du microclimat de la canopée de la forêt tropicale - Phase I
98. FP/0312-94-13 Centre de conservation des éléphants et des rhinocéros du PNUE
99. FP/6105-93-09 Rapports nationaux sur les zones protégées du monde
100. FP/6105-90-03 Gestion scientifique des écotones dans un environnement en évolution
101. FP/6105-93-06 Appui au programmes d'ateliers de la dix-neuvième session de l'Assemblée générale de l'UICN
102. FP/6105-92-01 Appui au Quatrième Congrès mondial sur les parcs nationaux et les zones protégées
103. IM/0902-95-09 Programme d'action PNUE-OZONE pour l'application du Protocole de Montréal
104. IM/2105-91-02 Programme d'action PNUE-OZONE pour l'application du Protocole de Montréal
105. FP/9101-96-57 Europe : Appui et services aux Réseaux internationaux pour l'environnement et les ressources naturelles (ENRIN) - Evaluation de l'environnement, présentation de rapports, études nationales et formulation de projets
106. FP/RA/5550-98-01 Evaluation de l'environnement, réseaux régionaux et UNEPNet/MERCURE - Rapport final

107. FP/1010-00-01 Programme de travail de la Division de l'évaluation de l'environnement et de l'alerte rapide - composante de l'Amérique latine et des Caraïbes
108. EL/0702-94-06 Droit et institutions de l'environnement en Afrique - Rapport final
109. FP/6105-93-07 Biodiversité des petits Etats insulaires en développement
110. FP/9101-86-97 Planification stratégique des ressources en Ouganda
111. FP/9101-86-94 Conservation et gestion des ressources génétiques végétales et des espèces sauvages apparentées
112. RA/0302-94-04 Première réunion des Etats de l'aire de répartition du tigre sur la conservation du tigre
113. FP/1200-98-14 Appui au Centre de ressources microbiennes (MIRCEN) du Caire pour le renforcement du Service de collecte de cultures microbiennes et pour la formation du personnel et la recherche en biotechnologie appliquée de l'environnement
114. FP/6105-84-02 Amélioration de la gestion de la flore et de la faune sauvages et des zones protégées
115. FP/1200-98-08 Partenariat de renforcement des capacités des programmes nationaux de ressources génétiques végétales durables
116. CP/5100-97-79 Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation du Réseau pour l'environnement et le développement durable en Afrique (NESDA)
117. FP/CP/5100-97-77 Avenir de l'environnement mondial 2 : Participation de la Fondation pour la recherche (FUNDEVI) au nom de l'Université du Costa Rica
118. ME/RA/0401-94-04 Appui au Centre régional d'activités du Plan bleu
119. FP/1200-98-01 Protection des ressources biologiques
120. FP/EA/5101-01 Protection et gestion des zones marines et côtières de la région de l'Afrique de l'est - EAF/5
121. FP/0403-94-19 Protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres - Rapport final
122. ME/RA/0401-94-09 Appui au Centre régional d'activités pour le Programme d'actions prioritaires
123. ME/XM/1100-98-05 Plan d'action pour la Méditerranée : Centre régional d'intervention d'urgence en cas de pollution de la Méditerranée
124. ME/XM/6030-00-01 Appui au Centre régional d'activités pour le Programme d'actions prioritaires
125. FP/AH/CP/5230-96-01 Appui à la coopération régionale et sous-régionale (Bureau régional pour l'Europe)

126. BK/3010-00 Evaluation scientifique des risques sanitaires et environnementaux de l'utilisation de l'uranium appauvri pendant le conflit du Kosovo (1999)
127. FP/RA/CP/3000-00-01 Application des politiques de l'environnement
128. PP/3100-98-02 Cinquième session du Comité de négociation intergouvernemental chargé de négocier un instrument international juridiquement contraignant pour l'application de la procédure de consentement préalable en connaissance de cause à certains produits chimiques et pesticides dangereux
129. RA/5240-99-01 Programme pour la création d'un groupe régional de l'environnement en Amérique centrale
130. FP/1300-96-01 Soutien de la mise en oeuvre du programme du PNUE pour les ressources terrestres (1996-1999)
131. BL/3010-00-07 Evaluation de l'environnement de l'ex-République yougoslave de Macédoine après le conflit
132. FP/1300-86-01 Programme de création et de fonctionnement du Groupe de coordination régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes de la Convention sur la lutte contre la désertification
133. ME/CA/RA/0401-94-03 Plan d'action pour la Méditerranée
134. GF/6105-92-65 Assistance pour l'élaboration d'une étude de pays sur la biodiversité en Jordanie
135. FP/9101-98-52 Division de l'information sur l'environnement et de la coordination des programmes d'évaluation - Rapport final
136. PP/3100-98-05 Conférence de plénipotentiaires pour la Convention sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause (PIC) applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux faisant l'objet d'un commerce international
137. PP/3100-96-04-04 Elaboration de protocoles sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause (PIC)
138. GF/RA/8201-92-05 Participation du PNUE au Fonds pour l'environnement mondial (FEM) - Appui général - Rapport final
139. GF/1100-96-42 Habitats et écosystèmes critiques et espèces menacées en Méditerranée dans le cadre de l'analyse de diagnostic transfrontalière

Annexe IV

Plan d'application des recommandations du rapport annuel d'évaluation de 1999

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS STRUCTURELLES					
1. Financement du programme pour l'environnement					
<p>a) Les fonds d'affectation spéciale ont pris la place du Fonds pour l'environnement comme première ressource de financement du PNUE depuis la période biennale 1998-1999, devenant ainsi une source majeure de financement du programme pour l'environnement. La plus grande partie programme mondial pour l'environnement est financée par des fonds d'affectation spéciale qui ne sont pas contrôlés directement par le Conseil d'administration du PNUE. Le Directeur exécutif n'a pas non plus de latitude dans l'utilisation des fonds d'affectation spéciale, car ils sont affectés.</p> <p>b) Les fonds d'affectation spéciale ne détournent cependant pas les fonds du Fonds pour l'environnement. Le déclin des contributions au Fonds pour l'environnement ne résulte pas d'un accroissement des fonds d'affectation spéciale, qui résulte de décisions et de considérations différentes et très souvent sans rapport.</p>	<p><u>Recommandation 1:</u></p> <p>Il est recommandé que, conformément à l'étude de gestion, le PNUE lance une étude complète passant en revue les principes et les procédures liés à la détermination des fonds d'affectation spéciale par domaines d'activités et des contributions de contrepartie et à la manière dont elles sont sollicitées et négociées. Une autre étude complémentaire des procédures régissant l'approbation, l'extension, la surveillance et la communication de données sur ces ressources extrabudgétaires devrait aussi être effectuée. Le but des deux études complémentaires devrait être des recommandations qui renforcent la stabilité du financement et l'utilisation efficace de ces ressources pour l'exécution du programme mondial pour l'environnement. Les propositions résultantes devraient être discutées avec les donateurs et les questions pertinentes soumises au Conseil d'administration.</p> <p>Les études proposées devraient tenir compte du projet de stratégie du PNUE pour la mobilisation des</p>	<p>Le Secrétariat du PNUE devrait soumettre une proposition de mobilisation des ressources à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration du PNUE.</p> <p>Le PNUE devrait lancer deux études de gestion pour aider davantage à atténuer son insuffisance structurelle en matière de financement en utilisant efficacement les ressources extrabudgétaires.</p> <p>1) Examen des principes et des procédures liés à la détermination des fonds d'affectation spéciale par domaines d'activités et aux contributions de</p>	<p>Application des décisions pertinentes du Conseil d'administration en adoptant la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources du PNUE pour assurer un mécanisme de financement fiable et stable permettant au PNUE de s'acquitter de son mandat e d'accomplir sa mission pour un environnement mondial mieux géré.</p> <p>Le PNUE doit détenir des connaissances complètes et s'appuyer sur des mesures recommandées pour</p>	<p>Février. 2001 (21ème session du C. A. du PNUE).</p> <p>1er trimestre 2001</p>	<p>Directeur exécutif</p> <p>Administration, Groupe de l'évaluation et du contrôle et divisions</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
<p>c) Le rapport reconnaît que le PNUE ne peut plus survivre sans fonds d'affectation spéciale</p> <p>d) Avec la politique et la gestion actuelles les fonds d'affectation spéciale peuvent influencer et modifier les pourcentages attribués par le Conseil d'administration. Les fonds d'affectation spéciale étant affectés, ils infléchissent dans une certaine mesure les priorités approuvées par le Conseil d'administration.</p> <p>e) Enfin, les fonds d'affectation spéciale ne sont pas gérés d'une manière qui est à la hauteur de leur rôle et de leur taille dans la structure globale de financement du programme mondial du PNUE pour l'environnement. Ils ne devraient plus être considérés comme une source de financement supplémentaire par rapport au Fonds pour l'environnement, comme cela a été initialement envisagé par la résolution pertinente de l'Assemblée générale. L'évaluation reconnaît que la stratégie envisagée de mobilisation des ressources du PNUE est une avancée dans la bonne direction.</p>	<p>ressources, afin d'éviter les doubles emplois et de tenir compte des aspects de politique générale et de procédure qui n'ont pas été traités dans des études parallèles.</p> <p>Il est recommandé que l'examen prévu inclue un document de stratégie globale sur le financement prévisible et la mobilisation des ressources, à soumettre au Conseil d'administration, sur la base des propositions faites dans le projet de stratégie pour la mobilisation des ressources et compte tenu des résultats de l'étude de gestion des fonds d'affectation spéciale et des contributions de contrepartie, des résultats des deux études complémentaires proposées dans le présent rapport d'évaluation et de leçons tirées des expériences d'autres organismes des Nations Unies, comme la FAO et l'UNICEF.</p> <p>La présente recommandation s'appuie sur les recommandations avancées par le Conseil d'administration au récent Forum ministériel mondial sur l'environnement/sixième session extraordinaire du Conseil d'administration, tenus à Malmö du 29 au 31 mai 2000, qui demandaient la consolidation des fonds d'affectation spéciale que le PNUE gère actuellement, et que le PNUE élabore une stratégie pour les fonds d'affectation spéciale.</p>	<p>contrepartie, ainsi qu'à la manière dont elles sont sollicitées et négociées.</p> <p>2) Examen des procédures régissant l'approbation, l'extension, la surveillance et la communication de données sur les ressources extrabudgétaires.</p> <p>NB. On prévoit aussi que le Groupe principal de gestion prendra des décisions sur la base des conclusions et recommandations du rapport du Comité de travail sur l'application de l'étude des fonds d'affectation spéciale et des contributions de contrepartie. Ce rapport a été présenté par le Directeur exécutif adjoint au nom du Comité le 29 août 2000.</p> <p>Les conclusions et recommandations du rapport susmentionné, si elles étaient adoptées par le Groupe principal de gestion, pourraient notamment avoir</p>	<p>renforcer l'utilisation efficace des fonds d'affectation spéciale.</p> <p>Le PNUE doit prendre les mesures recommandées pour renforcer l'utilisation des ressources extrabudgétaires.</p>	<p>1er trimestre 2001</p> <p>2ème trimestre 2001</p>	<p>concernées</p> <p>Groupe de l'évaluation et du contrôle et divisions concernées</p> <p>Administration, Groupe de l'évaluation et du contrôle et divisions concernées</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
	<p>La question du financement non prévisible pour le PNUE devrait être portée, au-delà du Conseil d'administration, devant l'Assemblée générale qui a établi le Fonds pour l'environnement à titre de contribution volontaire. L'Assemblée devrait être priée de traiter cette question et de trouver un mécanisme de financement plus fiable pour le programme sur l'environnement.</p>	<p>les effets suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demander à l'Assemblée générale d'accroître le budget ordinaire du PNUE; • Des instructions appropriées pour traiter les questions programmatiques qui pourraient renforcer une utilisation efficace des fonds disponibles. • Un examen du niveau existant et souhaité d'harmonisation des divers mécanismes de financement environnemental, afin de permettre au PNUE d'exécuter le programme mondial pour l'environnement. 			

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
2. Considérations d'établissement de priorités au niveau de la conception					
<p>Dans le contexte actuel de financement non prévisible, l'exercice consistant à établir et maintenir des priorités au regard du cycle de vie des sous-programmes est devenu difficile. Du fait de la réduction des engagements de ressources, les activités de sous-programmes et les projets sont souvent entièrement reportées, suspendues ou partiellement réduites. Ces révisions imposées affectent le rang des priorités indiqué dans le programme de travail, ce qui compromet l'impact global prévu des activités de sous-programmes ou de projets initialement fixées dans le programme de travail.</p>	<p><u>Recommandation 2</u></p> <p>Les processus de conception des projets pourraient aider à atténuer ou minimiser l'effet de ce genre de mesures imposées en appliquant des approches de conception des programmes et des projets qui limitent les effets des perturbations, reports, suspensions ou non exécution des éléments ou composantes de sous-programmes à ceux qui sont directement affectés. L'approche de conception structurée ou modulaire offre ce genre d'avantage.</p> <p>En théorie, le cadre des priorités des sous-programmes et des projets conçus sur la base de l'approche de conception structurée, le cas échéant (compte tenu de l'ampleur et de la durée de l'exécution des projets), pourrait minimiser les effets de perturbations sur des composantes spécifiques au regard du rang de priorité global du sous-programme ou du programme du PNUE.</p> <p>Il faut donc peut-être que le PNUE étudie et expérimente de nouvelles approches de la conception des projets, y compris l'approche de conception structurée ou modulaire, qui pourraient atténuer les effets négatifs sur les priorités approuvées par le Conseil d'administration.</p>	<p>Le PNUE devrait lancer un processus d'examen des approches de conception des programmes/projets et étudier l'applicabilité de nouvelles approches, y compris la conception structurée ou modulaire</p>	<p>Propositions identifiées pour la conception des programmes/projets qui pourraient atténuer les effets négatifs d'un financement non fiable sur les priorités de travail approuvées par le Conseil d'administration</p>	<p>Décembre 2001</p>	<p>Divisions, GAP, GCGP et Groupe de l'évaluation et du contrôle</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
	Si ce qui précède est pertinent à court terme, la solution à long terme est que le Conseil d'administration rapporte le programme de travail approuvé aux ressources financières nécessaires.				
3. Durabilité					
<p>Au PNUE le concept de durabilité est une considération de base dans l'exécution des projets. Cependant peu de projets incorporent explicitement des activités qui assurent la durabilité ou des mesures de suivi pour évaluer si un projet assure ou non la durabilité des activités ou des produits lorsqu'il est achevé.</p> <p>Dans ce domaine important, bien que la plupart des évaluations de projets aient révélé l'exécution d'activités ou l'utilisation de produits par les gouvernements et les institutions, il n'est pas évident dans la plupart des cas que les gouvernements aient incorporé ces activités et ces politiques dans les structures respectives de leurs priorités nationales et ainsi assuré des crédits budgétaires (de sources publiques ou privées ou par une coopération). De même on ne sait pas au juste si l'approche intégrée de l'atténuation de la plupart des problèmes environnementaux au niveau national a été suffisamment assimilée par des ministères autres que le ministère qui joue le rôle de pivot. En d'autres termes le PNUE</p>	<p><u>Recommandation 3</u></p> <p>Le PNUE devrait donc traiter la question de la durabilité au niveau de la conception des sous-programmes et des projets, en incorporant des activités de suivi dans le descriptif de projet visant à évaluer le degré de durabilité atteint par un processus ou une activité donnés lancés par un projet, avec pour but ultime de maximiser la valeur ajoutée de l'investissement du PNUE.</p> <p>L'exercice de suivi devrait viser à déterminer la durabilité en évaluant notamment les indicateurs suivants : capacité institutionnelle, environnement habilitant et durabilité financière. Avant tout ces mécanismes doivent mesurer si les activités et les produits du PNUE entraînent ou non un changement de politique qui se traduit par une meilleure gestion de l'environnement.</p>	<p>Incorporer l'activité (les activités) de suivi dans le descriptif de projet qui évalue de degré de durabilité atteint grâce aux apports du projet ou à un processus que le projet a lancé.</p>	<p>Instructions appropriées données aux programmes et aux divisions.</p> <p>Le PNUE tire parti des leçons apprises quant à la manière dont ses projets contribuent à la durabilité des projets environnementaux qu'il exécute ou appuie.</p>	<p>1er trimestre 2001</p>	<p>GCGP et divisions</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
ne sait pas si ses activités et ses produits ont apporté des changements réels se traduisant par une meilleure gestion de l'environnement.					
4. Gestion du changement					
Bien que les trois dernières périodes biennales aient été caractérisées par des changements structurels rapides au PNUE, il est trop tôt pour déterminer l'effet du passage le plus récent d'une structure sectorielle à une structure fonctionnelle.	<p><u>Recommandation 4</u></p> <p>A l'avenir, chaque fois que de nouvelles structures seront introduites il faudrait élaborer et appliquer en temps voulu des modalités transitoires claires et efficaces combinant les procédures existantes et nouvelles. La performance de domaines d'activités thématiques et fonctionnels doit être suivie et examinée de manière continue pour assurer une synergie tout au long de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des sous-programmes et des projets.</p>	Créer un comité de travail représentant toutes les divisions de programmes, pour étudier et déterminer comment la synergie des domaines d'activités thématiques et fonctionnels est effectivement assurée dans l'actuelle nouvelle structure fonctionnelle du PNUE.	Orientation appropriée du PNUE de manière à mettre un accent équilibré sur des activités environnementales thématiques et fonctionnelles, conformément à son mandat et à sa mission.	2ème trimestre 2001	Administration, divisions, GCGP et Groupe de l'évaluation et du contrôle

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
B. GRANDES ACTIVITES					
1. Développement des capacités					
<p>Le développement des capacités est une des grandes activités du PNUE. Dans l'évaluation la crainte a été exprimée cependant que les rapports sur l'exécution des projets ne fournissent pas de renseignements qui pourraient aider l'administration à établir de manière concluante l'efficacité des diverses activités. De plus, le PNUE doit déterminer si la formation individuelle est plus efficace et a plus d'impact sur la durabilité que le développement institutionnel des capacités pour traiter les problèmes de l'environnement. Le PNUE doit savoir comment combiner les ateliers traditionnels de formation et le développement institutionnel des capacités.</p>	<p><u>Recommandation 5</u></p> <p>L'évaluation recommande que le Groupe de l'évaluation et du contrôle conduise en 2001 une étude globale des activités de développement des capacités que le PNUE a menées au cours des 10 dernières années (1990-2000) à travers les sous-programmes, les divisions, les secteurs, les fonctions et les régions pour évaluer l'efficacité au regard d'une capacité durable.</p> <p>Cette étude devrait élaborer un cadre pour une approche appropriée du développement des capacités à la lumière des leçons positives et négatives tirées des activités de développement des capacités au fil des années.</p> <p>Lorsque cette étude sera entreprise les points suivants pourront être examinés:</p> <p>a) Une définition claire du développement des capacités;</p> <p>b) L'établissement d'indicateurs pour évaluer la performance des projets de développement des capacités;</p>	<p>Elaborer un mandat global et procéder à une évaluation de l'expérience acquise dans le système du PNUE sur les approches, les pratiques et les activités de développement des capacités en matière d'environnement.</p>	<p>Une directive du PNUE sur les meilleures pratiques et les approches appropriées de l'exécution d'activités efficaces de développement des capacités en matière d'environnement.</p>	<p>3ème trimestre 2001</p>	<p>Groupe de l'évaluation et du contrôle, Division de l'élaboration des politiques et du droit</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
	<p>c) L'évaluation des projets de développement des capacités conduits par d'autres organismes, à des fins de comparaison;</p> <p>d) La pleine participation de toutes les divisions du PNUE concernées;</p> <p>e) Des leçons et des expériences utiles empruntées à d'autres organismes (par exemple l'étude en cours sur l'aspect de développement des capacités des projets du FEM exécutés par le PNUE).</p>				
2. Publications et documents de politique générale					
<p>Les publications du PNUE sont un des grands piliers de la production de l'organisation. Le PNUE produit de nombreuses publications de qualité, régulières ou ponctuelles, des revues, des bulletins et des documents de politique générale à l'intentions de divers groupes cibles : chercheurs, spécialistes du développement, conférenciers, fonctionnaires et organisations non gouvernementales. On n'a pas de conclusion nette, cependant, sur la mesure dans laquelle ces publications sont utilisées et l'impact qu'elles ont sur l'action environnementale des gouvernements et d'autres utilisateurs.</p>	<p><u>Recommandation 6</u></p> <p>L'évaluation recommande que le Groupe de l'évaluation et du contrôle, en collaboration avec le Service de la Communication et de l'information et les divisions concernées, conduise une étude de suivi en 2001 pour déterminer l'éventail des utilisateurs des diverses publications du PNUE et leur impact sur l'élaboration de politiques environnementales appropriées et la promotion de l'action. De plus le Groupe de l'évaluation et du contrôle devrait concevoir un questionnaire par courrier électronique dans le cadre de l'étude proposée afin d'établir l'efficacité et l'impact des rapports</p>	<p>Elaborer un mandat approprié pour l'évaluation et procéder à des évaluations des publications du PNUE pour déterminer l'éventail de leurs utilisateurs et leur impact sur la réalisation de consensus et de politiques environnementales appropriées et la promotion de l'action.</p>	<p>Enregistrer les leçons apprises dans le domaine des publications environnementales pour étudier des stratégies futures d'utilisation de ces publications.</p> <p>Recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité des publications du PNUE, y compris la présentation, le contenu, le ciblage, les moyens de diffusion et la distribution.</p>	<p>3ème trimestre de 2001</p>	<p>Groupe de l'évaluation et du contrôle, Service de la communication et de l'information et Earthprint</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
	<p>et des publications sur l'environnement.</p> <p>Le Groupe de l'évaluation et du contrôle et le Service de la communication et de l'information devraient prier l'organe de diffusion des publications du PNUE, situé au Royaume-Uni, de fournir des renseignements réguliers sur les acheteurs institutionnels et les abonnés aux publications. Ces renseignements seraient alors utilisés dans l'étude pour évaluer si les publications atteignent ou non les lecteurs ciblés.</p>				
3. Evaluation, mise en place de bases de données et diffusion de l'information					
<p>Le PNUE élabore des outils d'évaluation et des méthodologies, des bases de données et des métadonnées ainsi que des systèmes d'information pour aider les gouvernements à formuler des politiques, des stratégies et des plans d'action pour prévenir les problèmes environnementaux ou atténuer leurs effets. Les évaluations de sous-programmes, les évaluations approfondies de projets et les fiches d'auto-évaluation ont toutes révélé que ce genre d'information est utilisé à divers degrés par les utilisateurs ciblés.</p>	<p><u>Recommandation 7:</u></p> <p>L'évaluation recommande que le PNUE facilite un accès efficace des pays en développement à ce genre d'information en fournissant une assistance technique, notamment par le transfert de technologie de l'information en coopération avec les Nations Unies et des partenaires autres qui ont des compétences dans ce domaine.</p>	<p>Etudier des possibilités et élaborer des programmes pour fournir une assistance technique pertinente sur la technologie de l'information afin de renforcer les capacités d'accès des pays en développement et de contribuer aussi à la variété et au volume croissants de l'information et des outils d'évaluation sur l'environnement.</p>	<p>Renforcement de la capacité de gestion de l'environnement des pays en développement.</p>	<p>3ème trimestre 2001</p>	<p>Administration, organismes des Nations Unies, Banque mondiale</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
4. Elaboration des politiques et promotion de l'action					
<p>Le PNUE appuie la réalisation d'un consensus sur les questions environnementales au niveau mondial, régional et national, par les moyens suivants : son rôle de coordinateur de l'élaboration de conventions multilatérales sur l'environnement et la fourniture d'une assistance pour leur application; des arrangements régionaux, l'élaboration et l'application de divers outils analytiques et méthodologies utilisés pour l'évaluation et l'élaboration des politiques; des directives et des plans d'action; une législation environnementale, des cadres, des études et des approches d'application.</p> <p>L'évaluation a fait ressortir une insuffisance des ressources financières et humaines, un manque de participation de toutes les parties prenantes concernées au processus de mise au point d'instruments nationaux de politique générale et l'absence de recherche d'un engagement politique au plus haut niveau possible tout au long du cycle de vie du projet comme des contraintes qui affectent le bon rendement des instruments de politique générale. Au cours des périodes biennales étudiées des problèmes ont été à l'origine de dépassements budgétaires et de reports des dates d'achèvement des projets.</p>	<p><u>Recommandation 8:</u></p> <p>L'évaluation recommande qu'au cours du processus de conception les descriptifs de projets tentent d'évaluer les estimations et les hypothèses sur la base d'une analyse complète des situations courantes, en utilisant des outils de prévision plus précis et plus appropriés. Cette évaluation complète est particulièrement nécessaire lorsque le processus adopte une approche intégrée et multidisciplinaire impliquant de nombreuses parties prenantes.</p>	<p>Lancer un processus d'examen des outils analytiques employés par le PNUE pour formuler des hypothèses et des prévisions ayant un impact sur l'exécution des projets.</p>	<p>Meilleurs outils d'évaluation à la disposition du PNUE pour la conception des programmes et des projets.</p>	<p>2ème trimestre 2001</p>	<p>GCGP, Divisions programmatiques</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
C. ADMINISTRATION					
Fiches d'auto-évaluation					
<p>Conformément aux décisions du Conseil d'administration 2/15 du 28 mai 1984, 13/1 du 23 mai 1985 et 14/1 du 17 juin 1987, tous les projets du PNUE doivent être évalués. Pour répondre à cette exigence le PNUE demande que pour tous les projets soient établis des rapports d'auto-évaluation de fin d'année.</p> <p>Les fiches d'auto-évaluation s'améliorent par leur contenu et leur nombre, mais moins de 30% des projets actifs en soumettent, ce qui indique que le PNUE ne bénéficie pas de leur expérience.</p> <p>L'évaluation rappelle qu'il est de toute évidence nécessaire de renforcer la stricte application de cet outil de gestion, à la fois pour améliorer la performance des sous-programmes et évaluer l'efficacité et l'impact des produits des sous-programmes et des projets.</p> <p>L'évaluation aboutit donc à la conclusion que le PNUE n'utilise pas suffisamment les mécanismes d'évaluation pour tirer des leçons des expériences acquises dans l'exécution des programmes et des projets pour améliorer ses politiques et l'exécution de ses projets.</p> <p>L'équipe de gestion du PNUE n'apprend pas systématiquement de</p>	<p><u>Recommandation 9:</u></p> <p>Le PNUE devrait indiquer clairement que tous les directeurs de divisions doivent veiller à ce que leur personnel établisse des fiches d'auto-évaluation pour tous les projets qu'il gère. Si cette exigence n'est pas satisfaite le PNUE ne se conforme pas aux décisions de son Conseil d'administration.</p> <p>Chaque division doit inscrire dans son programme de travail l'élaboration de fiches d'auto-évaluation dans le cadre des produits de ses programmes. Les directeurs de divisions doivent rendre leurs responsables de programmes responsables de l'établissement de ces fiches d'auto-évaluation.</p> <p>Il est recommandé qu'au début de chaque année le Groupe de l'évaluation et du contrôle, au nom du Directeur exécutif adjoint, présente à chaque directeur de division une liste de tous les projets actifs dans sa division, qui doit remplir des fiches d'auto-évaluation en fin d'année. Le Groupe de l'évaluation et du contrôle mettra cette liste à jour au début de chaque trimestre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afin de se conformer pleinement aux décisions pertinentes du Conseil d'administration, l'administration du PNUE doit rappeler aux divisions, par une circulaire ou une directive, qu'il faut remplir les fiches d'auto-évaluation pour tous les projets en cours qu'elles gèrent. - Les divisions doivent inclure l'établissement de fiches d'auto-évaluation dans leurs programmes de travail respectifs en tant que produits. - Pour faciliter la surveillance le Groupe de l'évaluation et du contrôle doit fournir à chaque division une liste de tous les projets actifs dans la division pour lesquels des fiches d'auto-évaluation devraient être établies à la fin de l'année. 	<p>Grâce à cet outil essentiel de gestion le PNUE sera plus en mesure d'apprendre systématiquement de l'expérience acquise dans l'exécution des programmes et des projets.</p>	<p>Janvier 2001</p> <p>Février 2001</p> <p>Janvier 2001</p>	<p>Directeur exécutif adjoint</p> <p>Divisions</p> <p>Groupe de l'évaluation et du contrôle</p>

Conclusions	Recommandations	Action requise	Résultats attendus	Date d'achèvement	Entité responsable
son expérience passée et présente afin d'améliorer la conception et l'exécution des programmes et projets futurs.					

Abréviations

GAP : Groupe d'approbation des projets

GCGP : Groupe de coordination et de gestion des programmes
