

RAPPORT D'ÉVALUATION-SYNTHESE POUR LA PÉRIODE

2008-2009



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT



PNUE

Programme des Nations Unies pour l'environnement

Rapport d'évaluation-synthèse pour la période 2008 - 2009

Bureau d'évaluation

Décembre 2009

Mise en page : Jennifer Odallo
Impression : UNON Publishing Services Section – ISO 14001:2004-certified

Table des matières

Avant-propos	v
Remerciements	vi
Liste d'acronymes.....	vii
Note de synthèse.....	1
I. Introduction.....	7
A. Bureau d'évaluation.....	7
B. Mandat et mission.....	8
C. Portée et objectifs.....	8
D. Méthodologie.....	9
1. Critères d'évaluation	9
2. Approche analytique.....	9
3. Notation des évaluations.....	10
II. Technologie, Industrie et Économie.....	11
A. Résumé des conclusions de l'évaluation.....	11
1. Principaux succès	11
2. Principales difficultés.....	12
B. Recommandations.....	18
C. Réponses ou mesures de la direction.....	21
III. Conclusions des évaluations approfondies de projets dans le cadre des priorités thématiques du PNUE	22
A. Changements climatiques	23
B. Catastrophes et conflits.....	25
C. Gestion des écosystèmes.....	25
D. Gouvernance de l'environnement	29
E. Substances nocives et déchets dangereux.....	32
F. Consommation et production rationnelles et durables des ressources.....	33
IV. Analyse de la performance des projets.....	36
A. Atteinte des objectifs et des résultats prévus.....	36
B. Durabilité des résultats des projets.....	37
C. Réalisations des produits et des activités.....	39
D. Suivi et évaluation	40
E. Reproductibilité et rôle d'impulsion des projets.....	40
F. Approche relative à la mise en œuvre	41
G. Appropriation par les pays.....	43
H. Participation des parties prenantes.....	44
I. Planification et gestion financières	45
V. Examen relatif à la qualité de la supervision de projets pour 2009.....	47
A. Objectif et méthode de l'examen.....	47
B. Conclusions de l'examen.....	50

VI.	Conformité aux recommandations issues des évaluations	53
A.	Résumé de la procédure de conformité aux recommandations	53
B.	Aperçu de la conformité aux recommandations issues des évaluations de sous-programmes et de projets pour la période 2002-2009 et état d'application par Division	54
VII.	Méthode d'évaluation de la Stratégie à moyen terme.....	60
A.	Évaluation de la performance	61
B.	Méthode d'évaluation	61
C.	Rôles et responsabilités	62
D.	Plan de travail des évaluations.....	63
1.	Évaluations au niveau des « projets ».....	63
2.	Évaluation des réalisations escomptées.....	63
3.	Évaluations des sous-programmes.....	64
4.	Examens relatifs à la qualité de la supervision des projets.....	64
5.	Meta-évaluation, vue d'ensemble et synthèse : le Rapport synthèse d'évaluation biennal ...	64
6.	Vue d'ensemble du processus d'évaluation.....	64
E.	Analyse des cadres et des incidences du programme pour l'évaluation du Programme de travail pour la période 2010-2011	65
1.	Évaluation formative.....	67
2.	Évaluation des projets amorcés au cours d'exercices biennaux antérieurs	68
3.	Évaluations intersectorielles	68
F.	Gestion, surveillance et contrôle de la qualité des évaluations	69
G.	Communication, diffusion et promotion de la prise en compte des enseignements retenus	70
H.	Réponses de la direction et surveillance de la conformité aux recommandations issues des évaluations.....	71
I.	Conclusions.....	71
VIII.	Critères de performance relatifs à la fonction d'évaluation du PNUE	73
A.	Introduction.....	73
B.	Détermination des critères de performance pour les fonctions d'évaluation – une approche relative à la théorie du changement.....	63
Conclusions.....	67	
C.	Résultats : Analyse comparative indépendante des évaluations du FEM sur la performance du PNUE par rapport à celle de la Banque mondiale et du PNUD.....	78
D.	Qualité des rapports d'évaluation	79
Annexes		
I.	Mandat relatif au rapport d'évaluation-synthèse pour la période 2008-2009.....	82
A.	Pertinence et adéquation.....	82
B.	Effectivité et efficacité.....	83
C.	Résultats et incidences.....	83
D.	Durabilité.....	83
E.	Méthodes	84
F.	Structure du rapport	84
G.	Calendrier d'exécution.....	84
H.	Ressources	84
II.	Liste des évaluations pour 2008-2009.....	85

Avant-propos

Le présent rapport couvre les évaluations réalisées au cours des deux années civiles 2008 et 2009. Il a été établi afin de coïncider avec la fin de l'exercice biennal de fonctionnement et d'établissement de rapports du programme du PNUE dans le cadre de la structure fonctionnelle basée sur les Divisions. Des rapports biennaux ultérieurs couvriront les activités de l'organisation conformément à un cadre de programme axé sur les résultats dans lequel six sous-programmes thématiques du PNUE sont réalisés par l'ensemble des six Divisions.



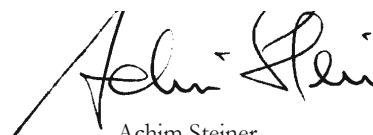
Le présent rapport est plus qu'un résumé des évaluations effectuées au sein du PNUE en 2008 et 2009. Il tire non seulement des conclusions et des enseignements pour la planification future et l'exécution des programmes. Il présente également une approche pour évaluer la performance du PNUE relative à la réalisation des programmes de travail dans le cadre de la Stratégie à moyen terme pour la période 2010-2013. Cette approche repose sur une évaluation systématique des activités du PNUE dans le cadre d'un mode de gestion axée sur l'obtention de résultats. Composée de plans visant à exécuter les produits du Programme de travail et à contribuer à l'atteinte des réalisations escomptées par l'entremise de modalités de projet, l'évaluation de projets continuera d'utiliser les ressources affectées dans les projets. Toutefois, un nouveau niveau d'évaluation sera instauré pour examiner la performance du PNUE au niveau des réalisations escomptées.

Le rapport fournit une analyse des évaluations approfondies de projets dans le cadre des six nouvelles priorités stratégiques de l'organisation. En outre, il présente les conclusions de l'évaluation de la Division Technologie, Industrie et Économie. Deux études spéciales sont également résumées : l'une porte sur l'approche du PNUE concernant les critères de performance pour la fonction d'évaluation utilisant les voies causales; l'autre concerne l'approche et les conclusions d'un examen mené conjointement par le Bureau d'évaluation et la Section de l'assurance de la qualité concernant la qualité de la supervision des projets du PNUE.

En général, l'analyse relative aux notations des interventions du PNUE évaluées pendant la période montre des résultats très encourageants. Environ 95 % des projets évalués ont obtenu une note globale « satisfaisante ». En outre, les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et des résultats prévus ont été jugés satisfaisants dans 96 % des interventions. La durabilité de 30 % des projets a été jugée peu probable, montrant ainsi les difficultés constantes éprouvées par nos partenaires d'assurer la durabilité des programmes et projets soutenus à l'extérieur après leur achèvement. Le plus intéressant est que 90 % des projets ont été jugés « satisfaisants » en ce qui concerne leur rôle d'impulsion ou la probabilité qu'ils soient reproduits. Cependant, de vives préoccupations ont été émises concernant la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation des projets eux-mêmes.

Le présent rapport arrive à point nommé. Au fur et à mesure que le PNUE avance dans la mise en œuvre de son programme de travail au regard des nouvelles priorités thématiques, les conclusions et les enseignements tirés des évaluations approfondies pourront influencer la conception, la planification et l'exécution des projets et programmes. Le rapport note également que la direction du PNUE a approuvé récemment une nouvelle politique d'évaluation. Il s'agit d'un élément fondamental à sa transformation institutionnelle et nécessaire pour mettre en œuvre la Stratégie à moyen terme du PNUE en utilisant une méthode de gestion axée sur l'obtention de résultats.

Au fur et à mesure que le PNUE commence à mettre en œuvre le Programme de travail pour la Stratégie à moyen terme, nous attendons avec intérêt le travail du Bureau d'évaluation en insistant davantage sur les « résultats », tout en nous efforçant d'améliorer les boucles de rétroaction de l'évaluation vers la planification et l'exécution des programmes.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Achim Steiner'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'A' and 'S'.

Achim Steiner
Directeur exécutif

Remerciements

Le rapport d'évaluation-synthèse 2008-2009 du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a été rédigé à partir d'évaluations effectuées par des experts indépendants et par le personnel du Bureau d'évaluation, en consultation avec les directeurs des programmes et projets du PNUE.

Le Bureau d'évaluation voudrait en particulier remercier pour leurs efforts les consultants suivants :

Agnes Morel	Lena Westlund
Alain Boisdet	Lorne Kriwoken
Alberto Narvaez Olalla	M'Gbra N'Guessan
Ana Baez,	Manab Chakraborty
Anne Fouillard	Mark Nicholson
Catrina Perch	Mary Jo Larson
Cristina Battaglini	Michael Spilsbury
Fady Asmar	Michele Ieradi
Glenn Hearn	Murray Simpson
Harriet Matsuert	Mutsa Masiyandima
Helena Yap	Naval Karrir
Hugo Navajas	Nebiyelul Gessese
Igor Lysenko	Peter Whalley
Jeffrey Griffin	Philip Tortell
Jessica Kitakule-Mukungu	Priyalal Kurukulasuriya
Jean-Joseph Bellamy	Rosa Perez
Joan Albaiges	Rudolf Hermes
Joanna Talafre	Segbedzi Norgbey
John E Hay	Shun Fung Chiu
John Henriksen	Walter Rast
Joshua Brann	Winston Mathu
Lee Thomas	Yves Henocque

En outre, le Bureau exprime sa gratitude aux directeurs et aux personnels des Divisions du PNUE, dont les observations ont considérablement enrichi le présent rapport.

Bureau d'évaluation

Liste d'acronymes

AME	Accord multilatéral sur l'environnement
AREED	Initiative pour le développement des entreprises d'énergie rurale en Afrique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CAD	Comité d'aide au développement
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CIET	Centre international d'écotechnologie
COBSEA	Organe de coordination du programme relatif aux mers d'Asie de l'Est
DCPI	Division de la communication et de l'information
DDT	Dichloro-diphényl-trichloréthane
DEC	Division des conventions sur l'environnement
DELC	Division du droit de l'environnement et des conventions environnementales
DEPI	Division de la mise en œuvre des politiques environnementales
DEWA	Division de l'alerte rapide et de l'évaluation
DGEF	Division de la coordination avec le Fonds pour l'environnement mondial
DPDL	Division de l'élaboration des politiques et du droit
DRC	Division de la coopération régionale
DTIE	Division Technologie, Industrie et Économie
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GEO	Avenir de l'environnement mondial
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GPS	Géolocalisation par satellite
GRASP	Projet pour la survie des grands singes
GS	Services généraux
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IOMC	Programme interorganisations pour la gestion rationnelle des produits chimiques
LADA	Évaluation de la dégradation des terres arides
MedREP	Programme méditerranéen pour les énergies renouvelables
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale

ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
POP	Polluant organique persistant
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAICM	Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques
SIG	Système d'information géographique
SMART	[Objectif] spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini
SNV	Organisation néerlandaise de développement
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Note de synthèse

1. Le présent rapport fournit des analyses de données sous forme de synthèse à partir d'une évaluation de sous-programmes, d'une étude de gestion, d'une évaluation de partenariats et de trente-huit évaluations approfondies de projets et de deux études spéciales réalisées par le Bureau d'évaluation en 2008 et 2009. Le rapport comprend également, dans un chapitre distinct, une analyse de l'état d'application des recommandations issues des évaluations. Un autre chapitre expose l'approche du PNUE pour l'évaluation des Programmes de travail dans le cadre de la Stratégie à moyen terme. Dans d'autres chapitres distincts, les conclusions de deux études spéciales sont présentées : l'une porte sur l'approche du PNUE relative à la définition de critères de performance pour la fonction d'évaluation faisant appel aux voies causales; l'autre traite de l'approche et des conclusions d'un examen mené conjointement par le Bureau d'évaluation et la Section de l'assurance de la qualité concernant la qualité de la supervision des projets du PNUE.
 2. À l'instar du Rapport d'évaluation annuel de 2007, l'analyse des évaluations de projets approfondies a été effectuée dans le cadre de six nouvelles priorités stratégiques pour l'organisation, soit : les changements climatiques; les catastrophes et les conflits; la gestion des écosystèmes; la gouvernance de l'environnement; les substances nocives et les déchets dangereux; et la consommation et la production rationnelles et durables des ressources. Au fur et à mesure que le PNUE avance dans la mise en œuvre de son programme au regard de ces nouvelles priorités thématiques, les conclusions et les enseignements tirés des évaluations approfondies pourront influencer la conception, la planification et la mise en œuvre de ses projets et programmes.
- a) Évaluation des sous-programmes de la DTIE
3. L'évaluation de la Division Technologie, Industrie et Économie (DTIE) a montré que la Division est dirigée de manière efficace par le Directeur et l'équipe de gestion. En général, le personnel de la DTIE perçoit de façon positive le Directeur actuel; ses fonctions sont reconnues comme étant très ardues en raison du nombre et de la portée des activités de la DTIE et des difficultés soulevées dans la gestion d'une Division hors siège comportant des bureaux dans des lieux multiples.
 4. En outre, la présente évaluation a montré qu'en général, les activités menées par la DTIE ont été conformes au programme de travail approuvé de la Division et destinées à atteindre les réalisations escomptées dont la responsabilité lui incombe. Les activités menées par la Division sont clairement pertinentes au regard des priorités mondiales en matière d'environnement et des accords multilatéraux connexes, et plus encore étant donné leur nature intersectorielle et l'utilisation combinée des évaluations, des conseils techniques, de la sensibilisation, du développement des capacités et des autres modalités de soutien aux différents niveaux d'intervention (mondial, régional, national).
 5. Le Rapport sur la performance du programme de l'organisation montre que le taux de mise en œuvre du programme de travail pour la DTIE a été invariablement élevé, allant de 93 % en 2004 et 2005 à 95 % en 2006 et 2007. Ces taux de mise en œuvre se rapprochent considérablement des taux d'exécution pour le PNUE en 2004 et 2005 (92 %) et en 2006 et 2007 (94 %). Une très large proportion des objectifs établis a été atteinte ou dépassée. Les données montrent en outre qu'une portion importante des activités de la Division s'est déroulée dans le domaine de la

coopération technique. Celle-ci comprend des services consultatifs aux gouvernements, des cours de formation, des séminaires et des ateliers ainsi que des projets sur le terrain. Outre les activités de coopération technique, beaucoup d'autres activités ont été menées et des produits ont été réalisés par la Division, y compris des publications et des documents d'orientation, des outils, des lignes directrices et des réseaux.

6. Au fur et à mesure que le PNUE avance dans la mise en œuvre du Programme de travail pour la période 2010-2011 au titre de la nouvelle Stratégie à moyen terme du PNUE, la Division est prête à diriger trois des six sous-programmes thématiques : les Changements climatiques, les Substances nocives et les déchets dangereux, ainsi que la Consommation et la production rationnelles et durables des ressources. Ceci soulève des enjeux importants, car la Division responsable devra coordonner le travail réalisé par les autres Divisions contribuant à chaque sous-programme. Les membres du personnel de la DTIE des Bureaux de Paris et de Genève devront relever le défi de coordonner ce travail à distance, en l'absence des avantages accrus en matière d'administration et de communications découlant du partage de bureaux au Siège avec les autres Divisions participantes. À l'heure actuelle, tout le travail de liaison entre la DTIE et le Siège incombe au Groupe du transport, établi à Nairobi. Cette fonction impose une charge de travail supplémentaire et nuit au travail de base du Groupe.
7. L'évaluation a montré la présence d'un niveau élevé de préoccupation et d'incertitude quant à l'approche actuelle du PNUE pour la mobilisation de ressources concernant les fonctions attribuées à chacun et la mesure dans laquelle les possibilités de financement doivent être poursuivies de façon centralisée dans le cadre de la fonction de mobilisation des ressources à Nairobi. À la différence de l'approche centralisée, que les membres du personnel percevaient comme la règle en vigueur au PNUE, le message clé proposé dans le projet actuel de politique du PNUE¹ repose sur une « approche fédérée de mobilisation des ressources ». Selon cette proposition, les Divisions apporteraient une contribution et pourraient tirer avantage des possibilités existantes pour la mobilisation de ressources. À cet égard, une coopération à l'échelle du PNUE serait assurée par la Section de la mobilisation des ressources. Un « Réseau de mobilisation des ressources » virtuel au sein du PNUE serait instauré alors que la « Mobilisation fédérée de ressources » serait coordonnée par le biais de correspondants dans l'ensemble des Divisions et des Bureaux régionaux. Au début de l'année 2009, cette approche n'avait pas été communiquée de manière efficace aux membres du personnel de la DTIE.
8. La tendance à la baisse dans le financement du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) pour les projets au sein de la DTIE est une source de préoccupation, car les travaux et le personnel soutenus par les ressources du FEM sont souvent importants sur le plan stratégique pour le PNUE et le programme de travail de la DTIE. La stratégie à plus long terme de la DTIE concernant les frais du FEM pour le contrôle et la supervision des projets du FEM doit être examinée avec attention. Les membres du personnel de la DGEF sont accueillis au sein de la DTIE. Toutefois, jusqu'à récemment, la séparation entre l'exécution des projets du FEM et les rôles de supervision et de contrôle exigée au titre des meilleures pratiques était quelque peu confuse. Un désaccord est né entre la DGEF et la DTIE au sujet des frais du FEM (10 % du budget approuvé du projet) : la DTIE soutient que les coûts d'élaboration des projets doivent être couverts à même les frais du FEM; de son côté, la DGEF affirme que le partage des frais de l'organisme d'exécution signifie que la DTIE doit assumer la fonction de l'organisme d'exécution. Ceci empêcherait la DTIE d'exécuter le projet conformément aux meilleures pratiques et au cloisonnement de la DGEF. L'évaluation note que si un partage semblable des coûts était accepté, il devrait être appliqué pour tous les projets du FEM exécutés au niveau interne dans d'autres Divisions du PNUE. Il s'agirait ainsi d'une mesure d'incitation financière pour la DGEF de donner préséance aux partenaires externes d'exécution des projets.

1. Document de travail - Directives de politique générale du PNUE sur la mobilisation des ressources, Section de la mobilisation des ressources, 2008.

9. Les compétences des membres du personnel d'autres Divisions assignés à travailler sur les sous-programmes thématiques pilotés par la DTIE ne représentent pas nécessairement l'adéquation parfaite pour réaliser le programme de travail de la manière la plus efficace. Le défi se pose pour le PNUE de tirer le meilleur parti possible de sa capacité existante. En d'autres mots, le PNUE doit s'efforcer d'apparier les capacités des membres actuels du personnel avec les compétences et les emplacements requis pour réaliser le Programme de travail. Tout défaut d'obtenir un bon appariement réduit les chances d'assurer une réalisation efficace.

b) Performance des projets

10. Au total, 95 % des projets évalués ont obtenu une note satisfaisante² (« *passablement satisfaisante* » ou plus élevée) et 5 % (deux projets) ont été jugés « *peu satisfaisants* ». En outre, 5 % des projets ont été jugés « *très satisfaisants* » sur le plan de l'atteinte des objectifs et des résultats prévus, 59 % ont été jugés « *satisfaisants* » et 32 % ont été jugés « *passablement satisfaisants* ». Seule une évaluation de projet a soulevé des doutes sur la probabilité d'atteindre les objectifs et résultats prévus. S'agissant de la durabilité des avantages des projets, 70 % des projets ont obtenu la note « *moyennement probable* » ou une note supérieure tandis qu'environ 30 % des projets ont reçu la note « *moyennement improbable* » ou une note inférieure. Les projets ont atteint la plus grande performance sur le plan de la réalisation de leurs produits et activités : 78 % ont obtenu la note « *satisfaisante* » ou une note plus élevée, 19 % ont été jugés « *passablement satisfaisants* » alors qu'un seul projet a obtenu la note « *insuffisante* ». Il est intéressant de noter que 91 % des projets ont été jugés « *très satisfaisants* », « *satisfaisants* » ou « *passablement satisfaisants* » pour ce qui est de leur rôle d'impulsion ou de la probabilité qu'ils soient reproduits.
11. Des préoccupations ont toutefois été exprimées concernant la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation des projets. Au total, 22 % des projets évalués ont affiché des systèmes de suivi et d'évaluation « *peu satisfaisants* » ou « *insuffisants* »; seulement 38 % ont obtenu la note « *satisfaisante* » ou une note plus élevée. Les autres 38 % ont été jugés « *passablement satisfaisants* ». Ceci est dû en partie à l'établissement de normes nouvelles et plus rigoureuses applicables à l'évaluation des systèmes de suivi et d'évaluation. La politique de suivi et d'évaluation approuvée par le FEM en 2006 prévoit des normes applicables à l'ensemble des évaluations réalisées par le Bureau d'évaluation du PNUE. Ces normes sont également appliquées aux projets achevés avant leur entrée en vigueur. L'approche relative à la mise en œuvre, définie comme une analyse de l'adaptation du cadre des projets aux changements de circonstances, a aussi été jugée « *insuffisante* » ou « *peu satisfaisante* » dans environ 14 % des projets.
12. Comme en 2007, les projets ont poursuivi leurs activités de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles dans les domaines des changements climatiques, de la gestion des écosystèmes, des substances nocives et des déchets dangereux, de la consommation et de la production rationnelles et durables des ressources et de la gouvernance de l'environnement. La plupart des projets ont contribué à la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement (AME), mis au point des méthodes d'évaluation, fourni des informations sur l'environnement aux décideurs et au grand public, sensibilisé les dirigeants et décideurs et élaboré des lignes directrices et des outils pour une gestion de l'environnement.
13. La contribution du PNUE au contenu des projets en 2008 et 2009 a continué d'être axée sur la mise au point, la coordination et le contrôle de la qualité des produits de projets, en examinant les rapports techniques, les documents et d'autres produits issus des projets, ainsi que sur l'apport de conseils d'expert, de méthodes et d'approches, de soutien technique et d'appui opérationnel, et l'exécution de tâches de suivi et d'évaluation des activités de projets. L'assistance pour l'administration des

2. Tous les critères d'évaluation sont notés selon un barème comportant six niveaux, allant de « très satisfaisant » à « très insuffisant ».

projets, la mobilisation des ressources, l'échange d'informations et le renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles s'ajoutent aux autres contributions apportées par le PNUE.

14. Les évaluations de projets ont mis au jour des difficultés majeures dans les domaines de la conception, de la planification et de la gestion financières, de la mise en œuvre et de la durabilité des projets. Les difficultés spécifiques liées à la conception des projets comprennent : une formulation inadéquate de la coordination du projet et des arrangements logistiques, des plans de suivi et d'évaluation inadéquats, un manque de réalisme dans les hypothèses relatives au projet et une mauvaise sélection des partenaires du projet. Dans le domaine de la planification et de la gestion financières, une proportion élevée de projets ne disposait pas de fonds suffisants pour mener à bien les activités, en raison d'une conception trop ambitieuse du projet, des fluctuations de prix faussant les coûts du projet, de la réception tardive des crédits alloués et de la rigidité de la réglementation financière.

Conformité aux recommandations issues des évaluations

15. Au cours de la période 2002 à 2009, l'analyse des taux de conformité à l'obligation de faire rapport sur les recommandations issues des évaluations montre une amélioration importante de ces taux. Cette amélioration a été favorisée par la communication des taux de conformité par le Bureau d'évaluation et par l'intervention directe du Directeur exécutif qui a veillé à ce que les Divisions se conforment à la mise en application des recommandations issues des évaluations.

c) Qualité de la supervision des projets

16. Dans l'ensemble, sept projets (70 %) ont obtenu une note de supervision « *satisfaisante* » (tableau 6). Les trois projets restants ont été jugés « *passablement satisfaisants* ». Aucun projet ne s'est retrouvé dans le segment « *insatisfaisant* » (peu satisfaisant à très insuffisant). Ces résultats devraient cependant être interprétés avec circonspection. Les projets du PNUE non financés par le FEM ont été choisis en raison de la disponibilité de bonnes données de supervision ou de suivi. À ce titre, ils ne sont peut-être pas généralement représentatifs du portefeuille des projets du PNUE. Les données empiriques et les conclusions dégagées des évaluations finales des projets achevés donnent à penser que la documentation officielle relative à la gestion ou à la supervision des projets est plutôt faible pour un nombre considérable de projets du PNUE non financés par le FEM.
17. Dans tous les projets examinés, l'élément de supervision individuel, « l'attention particulière accordée au suivi des résultats (la gestion de projet axée sur l'obtention de résultats) », a reçu la note la plus élevée, obtenant une note moyenne « *satisfaisante* » (4,8). Deux éléments de supervision, « la qualité de la documentation des activités de supervision de projets » et « le réalisme ou l'honnêteté des rapports et de la notation des projets » ont reçu la note la plus faible, obtenant une note moyenne « *passablement satisfaisante* » (4,3 et 4,4 respectivement). Les conclusions reflètent principalement la supervision des projets financés par le FEM. La performance relative à la supervision pourrait encore être améliorée. Néanmoins, elle s'est grandement accrue depuis le premier examen sur la supervision mené par le Bureau d'évaluation du FEM au cours de la période 2006-2007.
18. L'examen a mis en relief le manque de précision des exigences et des attentes concernant la supervision ou la gestion de projets dans le cadre des projets non financés par le FEM. Toutefois, la nouvelle méthode de suivi qui sera appliquée dans la mise en œuvre du Programme de travail pour la période 2010-2011, telle que décrite dans le Manuel des programmes, pourrait résoudre certaines des lacunes actuelles de supervision. L'examen de la documentation de supervision a également montré que les Rapports sur l'exécution de projets du FEM, qui surveillent les progrès, la performance et les risques, sont mis au point de manière non systématique d'un projet à l'autre.

19. Les conclusions de l'examen donnent à penser que les problèmes sur le plan opérationnel soulèvent des difficultés plus fréquentes que les problèmes de nature technique sur le plan de l'exécution des projets. Pour améliorer la performance des projets et réduire les problèmes de supervision, la conception des projets devrait intégrer une analyse et une évaluation rigoureuses des risques potentiels sur le plan opérationnel. Ces risques devraient être revus et réévalués de manière officielle à l'étape de démarrage du projet.
20. La supervision du financement des projets est un autre domaine présentant souvent des difficultés. La note relativement faible (passablement satisfaisante) obtenue reflète cette situation. Les efforts de supervision devraient insister davantage sur le suivi budgétaire. Ceci est particulièrement évident pour les projets comportant des arrangements complexes de mise en œuvre faisant appel à des partenaires multiples. Un facteur essentiel semble être le manque d'informations exactes et en temps réel sur les dépenses du projet. Il s'agit d'un problème rencontré par un nombre important de directeurs ou superviseurs de projet du PNUE. L'établissement de systèmes centralisés fournissant des informations exactes, fiables et en temps réel sur les dépenses et le budget est une question prioritaire pour le PNUE si la transition à des modalités de projet axées sur l'obtention de résultats dans le Programme de travail pour la période 2010-2011 et au-delà doit être gérée de manière efficace et efficiente.
21. Tous les détails de la méthode d'examen et l'ensemble des conclusions de l'examen sur la supervision figurent dans le Rapport sur l'examen relatif à la qualité de la supervision des projets³.

d) Approche relative à l'évaluation du Programme de travail pour la période 2010-2011

22. L'atteinte des résultats est un élément marquant du Programme de travail du PNUE pour la période 2010-2011. Ceci doit être reflété dans une méthode d'évaluation accordant une attention particulière à l'évaluation de la performance du PNUE dans l'atteinte de ces résultats. Un nouveau niveau d'évaluation insistant tout particulièrement sur les contributions du PNUE aux réalisations escomptées telles que définies dans le Programme de travail sera mis en place. Il s'agit d'une partie intégrante d'une méthode d'évaluation systématique dans le cadre de laquelle les évaluations au niveau des projets fournissent des contributions aux évaluations sur les réalisations escomptées. Ces dernières, à leur tour, fournissent des contributions essentielles à l'évaluation de la performance globale des sous-programmes du PNUE.

Analyse des cadres et des incidences programmatiques pour l'évaluation du Programme de travail pour la période 2010-2011

23. L'analyse de la durée des projets dans chaque cadre de programme a montré que les résultats découlant des projets prévus ne pouvaient être évalués pendant l'exercice biennal 2010-2011. La plupart des projets seront achevés d'ici la fin de 2011 ou se poursuivront au-delà de cette date (en supposant le strict respect des dates butoirs prévues). Ces projets sont liés aux résultats précis du Programme de travail et, conformément à la logique des cadres de programme, la réalisation collective de tous les résultats du Programme de travail concourt à l'atteinte d'une réalisation escomptée. En conséquence, les évaluations sur les réalisations escomptées ne peuvent commencer de manière réaliste avant l'achèvement de leurs projets constitutifs.
24. Cette conclusion doit être soulignée à ce stade initial afin de veiller à ce que les attentes liées à l'exécution des évaluations relatives à la performance du PNUE au regard des réalisations escomptées d'ici la fin de 2011 soient réalistes.

3. Rapport disponible sur le site Web du Bureau d'évaluation à l'adresse <http://www.unep.org/eou>.

25. Même si l'évaluation de la performance du PNUE relative à l'exécution des réalisations escomptées concernant les travaux entrepris pendant l'exercice biennal 2010-2011 est impossible dans la période couverte par le Programme de travail, le Bureau d'évaluation peut prendre des mesures pour soutenir cette période de démarrage cruciale du nouveau programme de travail. Les activités que le Bureau d'évaluation doit mener comprendront les suivantes :
26. Au début du premier exercice biennal, le Bureau d'évaluation entreprendra une évaluation formative des relations causales intégrées dans les projets au titre de chaque Cadre de programme pour déterminer si ces projets sont liés de manière optimale aux réalisations escomptées. En répertoriant les voies causales de chaque projet, il sera possible d'établir clairement la manière dont ces projets peuvent vraisemblablement contribuer aux réalisations escomptées et si les interventions font appel à des acteurs communs, se renforcent mutuellement et convergent ou créent des synergies entre eux en vue de l'exécution, par rapport aux réalisations escomptées. Également, cette évaluation soulignera les liens possibles entre les projets du Cadre de programme et les autres réalisations escomptées. L'évaluation formative contribuera aussi à l'identification des critères de performance et des principaux « moteurs d'impact » que les Directeurs de projet ou programme utiliseront en vue d'atteindre les réalisations escomptées.
- Puisque certains projets ne seront pas achevés d'ici 2011, le Bureau d'évaluation évaluera les projets ayant commencé pendant l'exercice biennal précédent et ayant un lien évident avec les réalisations escomptées figurant dans le Programme de travail. Ce faisant, le PNUE – même s'il n'est pas en mesure sur le plan technique d'effectuer les évaluations sur les réalisations escomptées d'ici la fin de 2011 – pourra faire rapport sur sa performance au regard du Programme de travail pour la période 2010-2011 et formuler des recommandations sur une modification possible des cadres de travail. Le Bureau d'évaluation présentera un plan de travail détaillé pendant le premier trimestre de 2010.
 - L'analyse des dimensions intersectorielles peut offrir un moyen de comparer la performance dans l'ensemble des projets autonomes. En conséquence, le Bureau d'évaluation pourrait entreprendre des études sur des questions intersectorielles clés, y compris la mesure dans laquelle des progrès ont été accomplis dans la réalisation du **Plan stratégique de Bali** pour l'appui technologique et le renforcement des capacités, par le biais d'une collaboration avec les mécanismes de l'UNDAF dans les pays pilotes de l'initiative « **Une ONU** » et les processus de partenariat mis en place dans les nouveaux sous-programmes du PNUE.

I. Introduction

A. Bureau d'évaluation

27. En septembre 2009, le Directeur exécutif a mis en application la Politique d'évaluation du PNUE. La politique expose les objectifs, les rôles et les fonctions concernant les évaluations effectuées au sein du PNUE. Elle définit le cadre institutionnel de son fonctionnement et précise les mécanismes généraux par le biais desquels elle est appliquée. La politique est conforme aux Normes et règles d'évaluation des Nations Unies.
28. Telle que mise en œuvre, la politique établit un Bureau d'évaluation qui rend compte directement au Directeur exécutif du PNUE. Le Directeur exécutif créera un segment régulier à l'ordre du jour du Conseil d'administration ou Comité des représentants permanents de manière à permettre à la fonction d'évaluation de fournir des informations au Conseil d'administration sur les activités et les conclusions des évaluations.
29. Le Bureau d'évaluation est chargé d'effectuer, de coordonner et de superviser les évaluations effectuées au sein du PNUE. Ce mandat couvre tous les programmes et projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), les fonds d'affectation spéciale connexes et les contributions affectées à des fins spécifiques, ainsi que les projets exécutés par le PNUE au titre du processus du FEM. Le Bureau entreprend divers types d'évaluation ainsi que des études de gestion, conformément aux exigences de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Conseil d'administration du PNUE et aux normes et règles en vigueur en la matière au sein du système des Nations Unies.
30. Les activités du Bureau d'évaluation comprennent des évaluations approfondies de sous-programmes et de projets, des évaluations relatives aux réalisations escomptées, des examens sur la supervision des projets et des études de gestion. Si la demande lui en est faite, le Bureau fournit une assistance technique aux Directeurs de projet ou programme lors de l'exécution des examens de projets et assure un suivi régulier de l'application des recommandations issues des évaluations. Le Bureau met au point des études spéciales afin de fournir des informations pertinentes aux processus décisionnels et d'améliorer les processus et les procédures d'évaluation. Des lignes directrices et des approches pratiques pour effectuer les évaluations sont formulées dans le Manuel d'évaluation du PNUE figurant sur le site web des évaluations du PNUE à l'adresse : <http://www.unep.org/eou>.
31. Quelles que soient leurs sources de financement, tous les projets du PNUE sont soumis à une évaluation, conçue essentiellement sous deux formes, soit :
 - Des évaluations finales ou à mi-parcours effectuées sous forme d'études sur dossiers ou d'études approfondies;
 - Des examens relatifs à la qualité de la supervision des projets.
32. Les sous-programmes du PNUE sont soumis uniquement à des évaluations approfondies réalisées sur une base quadriennale ou quinquennale. Cependant, pour améliorer la méthodologie et la disponibilité des données connexes et des ressources nécessaires à l'évaluation des résultats des

activités atteints par les sous-programmes au cours de l'exercice biennal, le Bureau d'évaluation a apporté son appui à des sous-programmes dans le cadre de la mise au point de leurs plans d'autoévaluation obligatoires pour les exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009.

B. Mandat et mission

33. Le présent rapport d'évaluation-synthèse est établi dans le cadre du mandat du Bureau d'évaluation du PNUE pour fournir des informations stratégiques aux gouvernements, à la direction du PNUE et aux directeurs de programmes afin de leur permettre de mesurer les progrès accomplis par l'organisation et d'examiner de manière critique les contraintes et difficultés liées à la mise en œuvre d'un programme de qualité sur l'environnement à l'échelle planétaire.
34. Le mandat pour l'exécution des évaluations est énoncé dans plusieurs résolutions de l'Assemblée générale et décisions du Conseil d'administration du PNUE. Le Conseil d'administration a reconnu l'importance du mécanisme d'évaluation comme une partie intégrante du cycle de planification des programmes, mais dont l'indépendance est préservée. Le Conseil a demandé au Directeur exécutif d'affiner régulièrement les méthodes d'évaluation en collaboration avec les gouvernements (décisions 75 IV, 6/13, 13/1 et 14/1 du Conseil d'administration) et les partenaires au sein du système des Nations Unies. Dans sa décision 19/29, le Conseil a également prié le Directeur exécutif de renforcer la fonction de surveillance du PNUE. Selon le bulletin du Secrétaire général concernant la planification, le suivi et la mise en œuvre des programmes (ST/SGB/2000/8), qui regroupent les décisions de l'Assemblée générale relatives à la fonction d'évaluation, cette fonction vise à faciliter l'examen des résultats obtenus grâce à la mise en œuvre des programmes, à examiner la validité de l'orientation programmatique et à déterminer l'à-propos de réorienter les différents programmes.

C. Portée et objectifs

35. Le présent rapport est conçu comme un document intersessions du Conseil d'administration du PNUE ou du Forum ministériel mondial sur l'environnement. Il fait partie de la contribution du PNUE au rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les questions d'évaluation. Le présent rapport fournit aux parties prenantes, comme les gouvernements, la direction du PNUE et les partenaires de celui-ci, une analyse évaluative de la performance des programmes et projets du PNUE en 2008 et 2009. Il vise principalement à aider le PNUE à engager un processus de réflexion sur la performance de son programme, en s'appuyant sur les données dégagées des évaluations et les enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes et projets. Le mandat relatif à l'établissement du rapport d'évaluation annuel figure à l'annexe I du présent rapport.
36. Le rapport se fonde sur les évaluations effectuées en 2008 et 2009. Il utilise les informations issues de l'évaluation d'un sous-programme, d'une étude de gestion et de 39 rapports d'évaluation approfondie de projets. Le rapport comprend en outre un examen de l'état d'application des recommandations issues des évaluations ainsi que des chapitres sur l'approche du PNUE relative à l'évaluation des Programmes de travail au titre de la Stratégie à moyen terme ainsi qu'une étude spéciale sur les critères de performance relatifs à la fonction d'évaluation exercée par le Bureau d'évaluation.

D. Méthodologie

1. Critères d'évaluation

37. Le rapport est basé sur l'examen et l'évaluation de critères essentiels dans quatre domaines spécifiques : premièrement, *la pertinence et l'adéquation*; deuxièmement, *l'effectivité et l'efficacité*; troisièmement, *les résultats et les incidences*; et quatrièmement, *la durabilité*.

a) *Pertinence et adéquation*

38. La pertinence et l'adéquation des activités de programme et de projet évaluées et réalisées dans le cadre du mandat du PNUE (résolution 2997 (XXVII) du 15 décembre 1972 de l'Assemblée générale, Déclaration de Nairobi de 1997, Déclaration de Malmö de 2000 et Plan d'application de Johannesburg de 2002) ont été mesurées au regard des critères suivants :

- i) Pertinence des activités, y compris leur apport dans des domaines tels que la promotion du développement du droit international de l'environnement; l'application des normes et politiques internationales; la réalisation d'évaluations environnementales et la présentation d'avis techniques et d'informations sur les politiques; ainsi que la sensibilisation et la facilitation d'une coopération efficace entre tous les secteurs de la société;
- ii) Pertinence des activités, y compris leur contribution à la prestation de services d'analyses et de conseils, dans les domaines clés du renforcement des capacités institutionnelles à l'intention des gouvernements et d'autres institutions;
- iii) Pertinence des activités, y compris leur contribution au renforcement du rôle du PNUE dans le domaine de la coordination des activités liées à l'environnement au sein du système des Nations Unies et comme organisme d'exécution du FEM.

b) *Effectivité et efficacité*

39. L'examen et l'évaluation de l'effectivité et de l'efficacité des programmes et projets ont été basés sur des évaluations approfondies, en prenant en considération les facteurs suivants :

- i) Notations attribuées dans le cadre d'une analyse globale de 11 aspects de l'exécution des projets, tels qu'utilisés pour les évaluations approfondies depuis 2004;
- ii) Nouveaux enseignements tirés de l'exécution des projets et des recommandations issues des évaluations;
- iii) Résultats et incidences.

40. L'examen et l'évaluation des résultats et des incidences des activités ont porté en grande partie sur le renforcement des capacités dans les domaines relatifs aux informations et aux évaluations environnementales, au suivi de la conformité aux conventions et aux accords internationaux en vigueur, au soutien au renforcement institutionnel et à la sensibilisation, ainsi qu'au renforcement des liens entre la communauté scientifique et les décideurs politiques.

c) *Durabilité*

41. L'évaluation de la durabilité des projets se fonde sur une approche axée sur les risques, qui identifie les risques potentiels à la durabilité des résultats dans quatre domaines : sociopolitique, durabilité financière, cadre institutionnel et gouvernance et durabilité environnementale.

2. Approche analytique

42. Le Bureau d'évaluation effectue toutes les évaluations en consultation avec les directeurs de programmes et projets concernés afin de s'assurer que, tout en respectant les normes d'évaluation de l'Organisation des Nations Unies et du PNUE, les vues et préoccupations concernant les

programmes et projets respectifs sont adéquatement et équitablement présentées. La même approche a été utilisée pour l'établissement du présent rapport. Les questions et problèmes soulevés au cours des examens et des entretiens ont été réexaminés avec les Divisions concernées et communiqués à toutes les Divisions sous forme d'un projet de rapport.

43. L'analyse et les conclusions figurant dans le présent rapport sont fondées sur les éléments suivants :
- a) Examen des rapports d'évaluations approfondies;
 - b) Examen des études spéciales;
 - c) Examen des rapports d'évaluation sur dossiers;
 - d) Examen des plans de mise en œuvre et des réponses données par la direction aux recommandations issues des rapports d'évaluation établis au cours de la période allant de 2002 à 2009;
 - e) Entretiens avec des membres du personnel du PNUE sur des questions liées aux accords-cadres de partenariat, à la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations et aux rapports d'autoévaluation.

3. Notation des évaluations

44. Toutes les évaluations de projets sont notées selon un barème comportant six niveaux, dans les catégories suivantes : « *très insuffisante* » (1), « *insuffisante* » (2), « *peu satisfaisante* » (3), « *passablement satisfaisante* » (4) « *satisfaisante* » (5) et « *très satisfaisante* » (6), sur la base d'une analyse qualitative de la performance des projets dans le cadre des évaluations. Le système de notation et les processus de contrôle de la qualité des évaluations ont été révisés et affinés récemment afin d'en assurer la compatibilité avec le système de notation appliqué aux projets du FEM. En effet, bon nombre d'évaluations effectuées par le Bureau d'évaluation portent sur des projets financés par le FEM. Les critères d'évaluation comprennent :
- a) Réalisation des objectifs et des résultats prévus;
 - b) Durabilité;
 - c) Rôle d'impulsion et reproduction;
 - d) Participation des parties prenantes ou sensibilisation du public;
 - e) Appropriation ou motivation des pays;
 - f) Réalisation des produits et des activités;
 - g) Planification préalable et état de préparation;
 - h) Évaluation des systèmes de suivi et d'évaluation;
 - i) Approche relative à la mise en œuvre;
 - j) Planification et gestion financières;
 - k) Supervision et soutien du PNUE.
45. Désormais, les évaluations de projets mesureront tout particulièrement la complémentarité entre les résultats ou les objectifs des projets et le Programme de travail du PNUE en examinant les liens entre les réalisations escomptées du PNUE et les contributions de projet documentaires qui sont conformes au Plan stratégique de Bali ainsi que tous exemples de coopération Sud-Sud.

II. Technologie, Industrie et Économie

A. Résumé des conclusions de l'évaluation

1. Principaux succès

46. L'évaluation de la Division Technologie, Industrie et Économie (DTIE) a montré que la Division est dirigée de manière efficace par le Directeur et l'équipe de gestion. En général, le personnel de la DTIE perçoit de façon positive le Directeur actuel. Ses fonctions sont reconnues comme très ardues en raison du nombre et de la portée des activités de la DTIE et des difficultés soulevées dans la gestion d'une division hors siège comportant des bureaux dans des lieux multiples.
47. La réalisation de résultats stratégiques qui contribuent de manière efficace au mandat du PNUE apparaît comme la philosophie directrice principale sur laquelle se fondent les mesures de la direction et du personnel de la DTIE. Les comportements au regard de la performance sont bons; en général, les membres du personnel s'efforcent d'atteindre leurs objectifs de performance. Toutefois, bon nombre perçoivent les mécanismes administratifs et les autres processus décisionnels comme des entraves considérables à l'exécution efficace des programmes. Une « valeur » intersectorielle semble être un fort sentiment d'innovation dans la mise au point de nouvelles activités programmatiques, associé à une acceptation pragmatique selon laquelle les nouvelles mesures pourraient conduire à un travail programmatique à plus long terme ou pourraient être de nature plus éphémère.
48. En outre, la présente évaluation a constaté qu'en général, les activités menées par la DTIE ont été conformes au programme de travail approuvé de la Division et destinées à atteindre les réalisations escomptées dont la Division est chargée. Les activités entreprises par la Division sont clairement utiles aux priorités mondiales en matière d'environnement et aux accords multilatéraux connexes, et plus encore étant donné leur nature intersectorielle et l'emploi combiné des évaluations, des conseils techniques, de la sensibilisation, du développement des capacités et des autres modalités de soutien aux différents niveaux d'intervention (mondial, régional, national).
49. Compte tenu des ressources disponibles au sein de la Division, un volume de travail immense semble avoir été réalisé, complété par une mobilisation efficace et une utilisation judicieuse des ressources. L'équipe d'évaluation a examiné un échantillon de produits, y compris des lignes directrices, des troupes, des publications et des rapports mis au point par la Division au cours des trois derniers exercices biennaux. L'équipe a conclu qu'ils avaient été réalisés avec soin et communiqués aux groupes cibles concernés. Les produits sont tous aisément accessibles et téléchargeables à partir de la page Web de la Division. La présente évaluation n'a pas interrogé toutes les parties prenantes afin d'obtenir un aperçu complet de la perception d'efficacité. Néanmoins, les demandes continues des gouvernements, tout particulièrement dans le domaine du soutien à la mise en œuvre des AME, du Processus de Marrakech et des Centres nationaux de production propre, et les demandes d'assistance des pays en développement pour l'élaboration de positions de négociation communes sur des problèmes spécifiques aux négociations commerciales à l'échelle mondiale montrent non seulement une demande constante pour ces services, mais également, l'efficacité des efforts antérieurs.

50. Le Rapport sur la performance du programme de l'organisation montre que le taux de mise en œuvre du Programme de travail pour la DTIE a été invariablement élevé, allant de 93 % en 2004 et 2005 à 95 % en 2006 et 2007. Ces taux de mise en œuvre se rapprochent considérablement des de mise en œuvre pour le PNUE en 2004 et 2005 (92 %) et en 2006 et 2007 (94 %). Une très large proportion des objectifs établis a été atteinte ou dépassée. Par ailleurs, les données montrent qu'une portion importante des activités de la Division s'est déroulée dans le domaine de la coopération technique. Celle-ci comprend des services consultatifs aux gouvernements, des cours de formation, des séminaires et des ateliers ainsi que des projets sur le terrain. Mises à part les activités de coopération technique, beaucoup d'autres activités ont été menées et des produits ont été réalisés par la Division, y compris des publications et des documents d'orientation, des outils, des lignes directrices et des réseaux.
51. L'évaluation montre que les ressources extrabudgétaires sont généralement conformes aux priorités énoncées dans le programme de travail de la DTIE. Cet effort doit être salué. En effet, dans le cadre de la DTIE où de nombreux postes sont financés à partir de ces ressources, une pression supplémentaire peut s'exercer sur la Division d'accepter le financement de projets pour des activités dans des domaines ou sur des thèmes dont la pertinence peut être marginale par rapport aux sous-programmes afin de maintenir le soutien financier nécessaire à la rétention du personnel en place. Cette situation impose au Directeur de la Division et aux Chefs de Service la lourde responsabilité de n'accepter que le financement démontrant une forte adéquation entre les priorités du PNUE et les intérêts des donateurs. Il semble que la Division ait réussi à maîtriser cet aspect de la mobilisation de ressources. Néanmoins, ces difficultés subsistent : la Division avait en effet, au moment de l'évaluation, un nombre considérable de postes « L », comptant pour environ 40 % des effectifs.
52. À l'instar de l'évaluation de la DTIE de 2000, la présente évaluation a noté que les liens entre la DTIE et les gouvernements, les organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé, les autres organisations des Nations Unies et le système des Nations Unies dans son ensemble étaient excellents, mais que les liens internes avec d'autres Divisions et entités du PNUE étaient faibles. En général, les niveaux d'interaction et de coordination entre les Services de la DTIE et les autres Divisions du PNUE n'ont pas changé de façon significative au cours de cette période et restent encore relativement négligeables. Certaines exceptions comprennent : i) une interaction beaucoup plus importante entre la DTIE et la DCPI, en raison de la plus grande attention portée sur une diffusion et une sensibilisation efficaces de produits importants de la DTIE; ii) l'interaction et la coopération étroites avec la Division de la coopération régionale qui se sont poursuivies grâce à la présence de Responsables de l'industrie et de Responsables de l'ozone de la DTIE dans les Bureaux régionaux; et iii) la DTIE et la DGEF ont continué de maintenir des liens assez solides avec plusieurs membres du personnel de la DGEF accueillis dans les Bureaux de Paris et de Genève de la DTIE pendant la période d'évaluation.

2. Principales difficultés

53. En règle générale, le niveau de compréhension du personnel concernant les divers programmes à l'extérieur de leurs sphères immédiates de responsabilité, mais au sein de la Division doit être renforcé et élargi.
54. Le renforcement des capacités et la sensibilisation sont nécessaires au niveau de la Division afin de permettre aux membres du personnel de mieux comprendre la portée globale des programmes de travail de la DTIE. Ce faisant, les membres du personnel pourraient identifier des possibilités de favoriser un accroissement de la collaboration et des synergies, essentielles à une mise en œuvre efficace du Programme de travail pour la période 2010-2011. On doit espérer que l'élaboration des plans de travail relatifs à ce Programme de travail accorde une attention accrue aux démarches programmatiques conjointes, non seulement entre les Divisions du PNUE, mais également entre les Services au sein de la Division.

55. Le Service des substances chimiques a joué un rôle important dans l'élaboration de la SAICM. Toutefois, les divers rôles joués dans la SAICM par le PNUE en général, et par la DTIE en particulier, ont, selon l'équipe d'évaluation, créé un conflit d'intérêts potentiel lorsque le PNUE est l'Administrateur du fonds et que le Service des substances chimiques exerce le rôle de Secrétariat. Le Comité de mise en œuvre du Fonds d'affectation spéciale du Programme de démarrage rapide est composé de l'ensemble des sept organismes de l'IOMC qui reçoivent également un soutien financier de la SAICM. Cette situation crée une source de conflit d'intérêts potentiel pour tous les membres. Ce risque a été reconnu et abordé dans le Règlement intérieur du Comité qui établit que dans les cas où une organisation représentée au sein du Comité participe à un projet présenté au Comité en vue de son examen, le représentant de l'organisation doit divulguer son intérêt dans le projet avant son examen par le Comité et doit se récuser de la prise de décision par le Comité sur le projet concerné. Toutefois, la présente évaluation estime que ce rôle du PNUE à titre d'Administrateur et de Secrétariat est confus et doit être mieux défini. Par exemple, la majorité des fonctions du Secrétariat se rapportent effectivement à « la prestation de services neutres ». Cependant, le rôle de sélection des projets du Secrétariat concernant les projets du PNUE semble créer une situation de conflit d'intérêts potentiel. Cette question doit être résolue promptement afin de ne pas compromettre les partenariats créés par le biais du programme en raison de soupçons ou de méfiance.
56. Mis à part le fait que l'Initiative du PNUE dans le secteur financier soit établie au sein du Service de l'économie et du commerce, la présente évaluation n'a pas démontré l'existence d'une synergie entre l'Initiative du PNUE dans le secteur financier et le reste du Service. En fait, il semble y avoir plus de travaux en cours entre l'Initiative du PNUE dans le secteur financier et le Service de l'énergie et, peut-être, dans une mesure moindre, le Service de la consommation et de la production durables. Ainsi, la décision sur l'emplacement de l'Initiative du PNUE dans le secteur financier semble avoir été prise pour des raisons de commodité plutôt que dans le cadre d'une logique institutionnelle visant à promouvoir des synergies et une collaboration efficaces pour la réalisation du programme de travail du Service.
57. La présente évaluation a conclu que la structure du Service de la consommation et de la production durables ne facilitait pas véritablement les interactions nécessaires à la mise en œuvre du Programme de travail. Les interactions essentielles à des collaborations efficaces ont été créées malgré la structure du Service. Néanmoins, il est essentiel d'examiner cette situation et de veiller à ce que « la forme suive la fonction » dans le cadre d'une structure permettant de promouvoir les synergies et la coordination requises pour une mise en œuvre efficace des activités associées au Processus de Marrakech. Compte tenu du niveau d'efforts déployés par le Service dans l'aide et l'appui au Processus de Marrakech, ce dernier doit être perçu comme le cadre d'orientation au sein duquel les activités du Service de la consommation et de la production durables sont menées.
58. Au fur et à mesure que le PNUE avance dans la mise en œuvre du Programme de travail pour la période 2010-2011 au titre de la nouvelle Stratégie à moyen terme du PNUE, la Division est prête à diriger trois des six sous-programmes thématiques : les Changements climatiques, les Substances nocives et les déchets dangereux, ainsi que la Consommation et la production rationnelles et durables des ressources. Ceci soulève des enjeux importants, car la Division responsable devra coordonner le travail réalisé par les autres Divisions contribuant à chaque sous-programme. Les membres du personnel de la DTIE des Bureaux de Paris et de Genève devront relever le défi de coordonner ce travail à distance, en l'absence des avantages accrus en matière d'administration et de communications découlant du partage de bureaux au Siège avec les autres Divisions participantes. À l'heure actuelle, tout le travail de liaison entre la DTIE et le Siège incombe au Groupe du transport, établi à Nairobi. Cette fonction impose une charge de travail supplémentaire et lourde qui nuit au travail de base du Groupe.

59. Le rôle unique que le Centre international d'écotechnologie (CIET) peut jouer dans la promotion des mécanismes de réduction des risques pour la prévention et la planification préalable des catastrophes et des conflits doit être précisé au sein du PNUE. Le travail sur les catastrophes et les conflits entrepris au sein du PNUE par le CIET, le Service de gestion des situations à l'issue des conflits et des catastrophes dans la DEPI et le Service de l'alerte rapide et de l'évaluation de la DEWA doit être systématisé.
60. La présente équipe d'évaluation a constaté un manque de cohérence dans la nomenclature organisationnelle relative aux titres de la plupart des fonctionnaires de haut rang des Services dans l'ensemble de la Division. Les Services de la DTIE sont dirigés tantôt par des chefs appelés « Chiefs » en anglais (Consommation et production durables, Service de l'économie et du commerce), tantôt par des chefs appelés « Heads » en anglais (ActionOzone, Énergie) et par des Directeurs et des Directeurs adjoints (Service Produits chimiques, CIET). Ces titres de fonction soulèvent la confusion avec ceux utilisés à l'échelle de la Division.
61. Comme dans d'autres Divisions, les procédures de recrutement sont perçues comme étant lourdes. Le long délai associé au recrutement du personnel conduit souvent le PNUE à perdre une occasion d'embaucher les candidats les plus compétents. La DTIE étant pourvue d'un effectif comptant de 150 à 200 fonctionnaires, des procédures de recrutement se déroulent continuellement. Pourtant, à l'heure actuelle, la DTIE dispose d'un seul fonctionnaire des Services généraux (GS) chargé des questions de recrutement. Partant de l'hypothèse que les taux de rotation du personnel s'établissent à environ 10 % des effectifs totaux par année, il s'ensuit qu'entre 15 et 20 fonctionnaires sont recrutés sur une base annuelle.
62. La complexité du mode de fonctionnement des divers mécanismes administratifs au sein de la Division et entre la Division et le Siège peut causer des retards et des inefficacités considérables. La vaste majorité des fonctionnaires interrogés par l'équipe d'évaluation ont connu des difficultés et des frustrations importantes sur le plan des mécanismes administratifs d'usage. Il est évident que l'éloignement des bureaux de la DTIE par rapport au Siège peut créer des contraintes supplémentaires en matière d'efficacité et de respect des délais des mécanismes administratifs. Les difficultés administratives les plus communément soulevées et qui se sont révélées problématiques se rapportent aux approbations de voyage et, plus important, à la disponibilité d'informations financières exactes, exacerbées par l'accès restreint au Système de gestion intégrée de l'information et au progiciel Crystal Reports.
63. Les évaluations ont révélé qu'une communication efficace au sein de la Division est perçue comme problématique et, au-delà de leur travail avec les collègues immédiats, toute idée d'une approche par équipe ou d'une identité d'équipe semble limitée au niveau des groupes et ne s'étend pas à l'échelle du Service ou de la Division. Les fonctionnaires de position professionnelle inférieure ou occupant un poste au niveau des GS n'étaient pas certains de l'étendue de la collaboration et du sentiment de travail en équipe prévalant au sein de la DTIE entre les hauts responsables et les Chefs de Service. Des réunions de gestion hebdomadaires du personnel de direction de la DTIE sont apparemment tenues. Toutefois, l'ordre du jour établi pour examen n'est pas communiqué sur une base régulière au reste de la Division. En conséquence, les administrateurs ne peuvent fournir de contribution utile par le biais de leurs chefs de Service. Cependant, les procès-verbaux des réunions des chefs et de celles des Équipes de direction sont distribués à l'ensemble du personnel. En outre, une réunion bimensuelle du personnel est tenue avec le Directeur et tout le personnel de la DTIE dans le cadre de laquelle des informations sont fournies sur des questions relatives à la DTIE et au PNUE.
64. Mis à part la production semestrielle de rapports sur le Système intégré d'information pour le suivi et la documentation, des rapports d'activité sont mis au point conformément aux documents de projet. Ils se présentent souvent sous forme de description des activités et produits réalisés dans le cadre du projet et, pour cette raison, ne permettent pas de déterminer les progrès accomplis. Ces

rapports sont fréquemment utilisés comme base pour le décaissement des fonds affectés au projet, aux différentes étapes de son exécution. Un examen d'échantillons de ces rapports et conclusions issues des évaluations montre que la qualité de ces reports fluctue de manière considérable. L'étendue des informations et de l'analyse présentées dans ces reports varie également de façon importante, allant de très bonne à médiocre. Il ne fait pas de doute qu'en dehors des projets du FEM et de certains projets plus importants de la DTIE, aucune disposition adéquate n'a été prise pour incorporer des plans de suivi et d'évaluation au niveau des projets. Cette conclusion particulière ne se limite pas à la DTIE. Elle est commune à beaucoup d'évaluations du PNUE qui, jusqu'à récemment, n'étaient soumises à aucune exigence précise concernant l'inclusion d'un plan de suivi et d'évaluation chiffré dans la conception des projets.

- 65 . Les Services de sécurité du Bureau de Paris sont fournis par un sous-traitant. L'évaluation a noté un certain nombre de faiblesses et de lacunes associées aux arrangements actuels (para. 119).
- 66 . Beaucoup de membres du personnel ont indiqué le peu ou l'absence de possibilités pour l'ensemble du personnel de la DTIE de se rencontrer. Certains membres du personnel hors siège possédant plusieurs années de service au sein de la Division n'ont jamais eu la possibilité de visiter le Bureau de la Division afin de rencontrer d'autres membres du personnel de la DTIE. Souvent, les fonctionnaires des GS n'avaient pas reçu de formation ou n'avaient pas eu la possibilité de profiter d'un mentorat par un agent homologue à Paris ou à Nairobi. De même, la formation offerte aux fonctionnaires de niveaux P et L est limitée. En fait, les formations mises sur pied au sein de l'organisation sont souvent offertes au Siège. Elles sont accessibles au personnel hors siège, mais elles ne couvrent pas les dépenses associées à leur participation. Certaines formations au Siège sont offertes sur une base de demi-journée et s'étendent sur une période de plusieurs jours afin de permettre au personnel de Nairobi d'assurer un équilibre entre les activités de formation et leurs tâches quotidiennes. Ces modalités réduisent la possibilité de participation du personnel hors siège en raison des coûts de déplacement et de subsistance accrus qui en découleraient.
- 67 . Un chevauchement considérable semble exister entre certaines questions examinées par le Service de l'économie et du commerce concernant les politiques commerciales dans le secteur agricole et les travaux entrepris par les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale tels que le centre WorldFish pour les subventions aux pêcheries et, plus généralement, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires en ce qui concerne les politiques agricoles et les questions commerciales.
- 68 . En raison des ressources limitées qui lui sont allouées, le Programme d'échange pour les jeunes au sein du Service de la consommation et de la production durables est virtuellement devenu un orphelin et semble éprouver des difficultés.
- 69 . La stratégie et l'approche adoptées par la DTIE pour son travail sur l'énergie sont très claires. Des progrès significatifs ont été accomplis par le biais de l'Initiative pour le financement de l'énergie durable. Toutefois, les parties normatives des travaux de la DTIE dans le domaine des cadres de politique générale et de soutien aux gouvernements pour la formulation de politiques dans le secteur énergétique ne sont pas suffisamment mises au point. Selon le personnel, il semble y avoir un écart entre les attentes de la direction du PNUE pour les pays et les ressources nécessaires pour fournir le soutien requis aux gouvernements. On constate indéniablement un intérêt renouvelé de la direction sur les questions de politique générale depuis la fin de 2008 et il existe maintenant une « installation énergétique » dotée de deux fonctionnaires affectés à travailler au sein du Service de l'énergie. Cependant, ceci n'assure pas la masse critique des efforts requis pour entreprendre ce travail normatif d'une manière globale. Un créneau évident existe pour le PNUE dans la prestation de services d'analyses aux pays afin de les assister dans la mise au point d'une grande variété de nouvelles initiatives énergétiques.

- 70 . Selon le personnel, une coupure de plus en plus importante s'est établie dans le programme de travail du CIET entre le mandat de travail initial du CIET à Shiga et les priorités de l'organisation hôte du Bureau de Shiga, le Comité international de l'environnement lacustre, sur la gestion intégrée des lacs et de l'eau. Il est clair que les priorités du PNUE ne peuvent être dictées par les besoins d'une autorité locale, qu'il s'agisse ou non d'une institution hôte. Il est essentiel de communiquer clairement et périodiquement tous changements apportés aux priorités du PNUE aux autorités de la préfecture. En outre, les synergies entre les activités du PNUE et les autorités locales doivent être identifiées. Bien entendu, la pertinence continue du mandat du Bureau de Shiga de travailler sur « la gestion intégrée des lacs et de l'eau » doit être examinée afin de déterminer la meilleure manière de réconcilier le mandat du Bureau avec l'accent actuel du PNUE sur l'amélioration de la qualité de l'assainissement et de l'eau.
- 71 . La présente évaluation a révélé une absence évidente de masse critique du personnel dans l'ensemble des trois piliers (les déchets solides, la préparation aux catastrophes ainsi que l'eau et l'assainissement) du travail du CIET. Un membre du personnel occupe un poste P-3 dans le programme sur les déchets solides; un autre travaille au sein du programme sur la préparation aux catastrophes et trois membres sont affectés au programme sur l'eau et l'assainissement. En outre, l'évaluation a constaté que la séparation du Centre dans deux Bureaux, l'un à Osaka et l'autre à Shiga, empêchait de faire naître un sentiment d'appartenance unifié au CIET. Ceci est exacerbé par le fait que la plupart des administrateurs travaillent seuls sur des questions, à l'exception du projet concernant les marais irakiens.
- 72 . Dans le cadre des arrangements actuels, les relations concernant l'établissement de rapports au Directeur adjoint et les responsabilités programmatiques de ce dernier sont ambiguës. Conformément à la description du poste de Directeur adjoint, aucune fonction programmatique ou thématique ne lui est assignée. Pourtant, le Directeur adjoint s'est chargé de superviser et d'orienter le domaine thématique de la gestion des déchets. L'établissement de rapports par le personnel concerné continue de relever du Directeur. D'autres relations en matière d'établissement de rapports au sein du CIET semblent sous-optimales.
- 73 . Les membres du personnel du CIET ont indiqué que le Directeur exécutif dispose d'une colonne régulière dans un journal national japonais important. Pourtant, la sensibilisation du public au travail du PNUE au Japon demeure très faible. Du matériel de démonstration, de la documentation et des ressources ciblées de sensibilisation du public sont essentiels au soutien des réunions publiques officielles dans les préfectures japonaises sélectionnées.
- 74 . L'évaluation a montré la présence d'un niveau élevé de préoccupation et d'incertitude quant à l'approche actuelle du PNUE pour la mobilisation de ressources concernant les fonctions attribuées à chacun et la mesure dans laquelle les possibilités de financement doivent être poursuivies de façon centralisée dans le cadre de la fonction de mobilisation des ressources à Nairobi. À la différence de l'approche centralisée, que les membres du personnel percevaient comme la règle en vigueur au PNUE, le message clé proposé dans le projet actuel de politique du PNUE⁴ repose sur une « approche fédérée de mobilisation des ressources ». Selon cette proposition, les Divisions apporteraient une contribution et pourraient tirer avantage des possibilités existantes pour la mobilisation de ressources. À cet égard, une coopération à l'échelle du PNUE serait assurée par la Section de la mobilisation des ressources. Un « Réseau de mobilisation des ressources » virtuel au sein du PNUE serait instauré alors que la « Mobilisation fédérée de ressources » serait coordonnée par le biais de correspondants dans l'ensemble des Divisions et des Bureaux régionaux. Au début de l'année 2009, cette approche n'avait pas été communiquée de manière efficace aux membres du personnel de la DTIE

4. Document de travail - Directives de politique générale du PNUE sur la mobilisation des ressources, Section de la mobilisation des ressources, 2008.

- 75 . La tendance à la baisse dans le financement du FEM pour les projets au sein de la DTIE est une source de préoccupation, car les travaux et le personnel soutenus par les ressources du FEM sont souvent importants sur le plan stratégique pour le PNUE et le programme de travail de la DTIE. La stratégie à plus long terme de la DTIE concernant les frais du FEM pour le contrôle et la supervision des projets du FEM doit être examinée avec attention. Auparavant, les membres du personnel de la DGEF étaient accueillis au sein de la DTIE. La séparation entre l'exécution des projets du FEM et les rôles de supervision et de contrôle exigée au titre des meilleures pratiques était quelque peu confuse. Un désaccord est né entre la DGEF et la DTIE au sujet des frais du FEM (10 % du budget approuvé du projet) : la DTIE soutient que les coûts d'élaboration des projets doivent être couverts à même les frais du FEM; de son côté, la DGEF affirme que le partage des frais de l'organisme d'exécution signifie que la DTIE doit assumer la fonction de l'organisme d'exécution. Ceci empêcherait la DTIE d'exécuter le projet conformément aux meilleures pratiques et au cloisonnement de la DGEF. L'évaluation note que si un partage semblable des coûts était accepté, il devrait être appliqué pour tous les projets du FEM exécutés au niveau interne dans d'autres Divisions du PNUE. Il s'agirait ainsi d'une mesure d'incitation financière pour la DGEF de donner préséance aux partenaires externes d'exécution des projets.
- 76 . En général, le lien entre la gestion financière et la gestion des programmes ou des activités au sein de la DTIE pourrait être renforcé de façon considérable. Un nombre important d'administrateurs ont indiqué que les données financières en temps réel pertinentes à leurs responsabilités programmatiques n'étaient pas disponibles et qu'un accès élargi au Système de gestion intégrée de l'information et au progiciel Crystal Reports était essentiel. Les données financières mensuelles étaient utiles; toutefois, selon des administrateurs, elles n'étaient pas constamment disponibles. La non-disponibilité généralisée d'informations financières actualisées à l'échelle centralisée du PNUE ou au sein de la Division a incité beaucoup de membres du personnel chargés de fonctions financières ou budgétaires à mettre au point leurs propres systèmes parallèles de registres. Une gestion efficace et efficiente des activités du Programme de travail requiert une compréhension précise des progrès techniques réalisés concernant les ressources financières utilisées. Ce problème est sérieux; cependant, il n'est pas limité à la DTIE. Il doit être examiné au sein de l'organisation dans son ensemble.
77. S'agissant du processus administratif en vigueur à l'extérieur de la Division, la politique du PNUE en matière de publication est perçue par certains comme compliquée. Certains membres du personnel ont éprouvé des difficultés concernant les longs délais associés au processus d'approbation des publications imposé avant toute publication. La présentation des projets de document à la DCPI six mois avant leur publication peut s'avérer problématique lorsque les opinions des parties prenantes sur ces projets doivent être prises en compte et lorsque les délais de publication sont déterminés par des processus et des événements internationaux. Les délais associés à la production de ces publications ne sont pas toujours compatibles avec le temps requis pour le processus d'approbation des publications. Dans certains cas, la DTIE a poursuivi ses publications par le biais d'autres organisations au sein desquelles le processus de publication peut être réalisé plus rapidement.
- 78 . Les compétences des membres du personnel d'autres Divisions assignés à travailler sur les sous-programmes thématiques pilotés par la DTIE ne représentent pas nécessairement l'adéquation parfaite pour réaliser le programme de travail de la manière la plus efficace. Le défi se pose pour le PNUE de tirer le meilleur parti possible de sa capacité existante. En d'autres mots, le PNUE doit s'efforcer d'apparier les capacités des membres actuels du personnel avec les compétences et les emplacements requis pour réaliser le Programme de travail. Tout défaut d'obtenir un bon appariement réduit les chances d'assurer une réalisation efficace.
- 79 . Le Bureau de Paris de la Division ne dispose pas d'un accord de siège avec la France. La Division jouit actuellement de bon nombre des privilèges accordés aux organismes des Nations Unies ayant leur siège en France. Cependant, ces privilèges sont reconnus à la DTIE sur une base ponctuelle.

À cet égard, le Bureau de la Division reste vulnérable aux changements dans la politique ou la position du gouvernement. Le PNUE a déployé des efforts de haut niveau pour aborder cette question par le biais de l'accord de siège de l'UNESCO. Cependant, ses efforts se sont avérés infructueux jusqu'à maintenant.

B. Recommandations

80. L'évaluation émet un certain nombre de recommandations, dont certaines sont présentées ci-dessous (en l'absence de tout ordre de priorité).
81. L'évaluation a reçu des informations selon lesquelles une procédure d'examen a déjà été établie par l'autorité compétente, c'est-à-dire la Conférence. Dans sa résolution II/3 adoptée à sa deuxième session la plus récente, la Conférence a demandé au Conseil exécutif du Programme de démarrage rapide d'évaluer le Programme de démarrage rapide et d'émettre des recommandations en vue de leur examen par la Conférence à sa troisième session. Le mandat relatif à l'évaluation sera rédigé par le Secrétariat en vue de son examen par le Conseil exécutif à sa prochaine réunion annuelle en avril 2010. L'évaluation considère que le PNUE, comme membre du Conseil, devrait encourager un examen des mécanismes concernant l'approbation des projets du Fonds d'affectation spéciale. Cet examen pourrait envisager, comme partie de la structure de mise en œuvre du Fonds d'affectation spéciale, l'inclusion d'un groupe d'experts indépendants pour examiner, évaluer et rendre public les avantages relatifs des propositions de projet au titre du Programme de démarrage rapide du Fonds d'affectation spéciale. Le Comité de mise en œuvre du Fonds d'affectation spéciale du Programme de démarrage rapide approuverait ensuite les projets de qualité supérieure.
82. Le Directeur de la Division devrait examiner l'emplacement de l'Initiative du PNUE dans le secteur financier et déterminer son emplacement optimal afin de permettre à l'Initiative de tirer avantage des synergies et des collaborations connexes.
83. L'équipe d'évaluation estime qu'afin de donner effet à la « production » et à la « consommation » durables, le Directeur de la Division devrait passer en revue la structure du Service de la consommation et de la production durables. La nouvelle structure pourrait comprendre un Groupe des politiques chargé des activités normatives du Service (Processus de Marrakech, AME et Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) relatif à la pauvreté, Consommation et production durables, économie verte), et trois autres groupes chargés de la Gestion durable des ressources (agriculture, eau, Groupe d'experts international sur la gestion durable des ressources, Groupe d'experts international sur le cycle de vie, etc.), du Commerce et de l'industrie durables (Initiative mondiale pour l'établissement de rapports, Centres nationaux de production propre, tourisme, pétrole et gaz, métaux et mines, déchets, construction de bâtiments, etc.), et de la Consommation et du comportement durables (achats durables, éducation, écoétiquetage, campagne du passeport vert et autres campagnes similaires). Le groupe chargé des activités relatives à l'élaboration de politiques et de normes coordonnera son travail avec l'ensemble des autres groupes afin d'intégrer pleinement les activités du Processus de Marrakech dans le travail de tous les groupes.
84. En raison de l'engagement considérable que la coordination de trois des six priorités thématiques du PNUE exige par l'entremise de communications et d'une interaction constantes avec le Siège, le Directeur de la DTIE doit affecter un Chargé de liaison de la DTIE au Siège qui exercera non seulement des fonctions administratives, mais également, un rôle important de représentation pour le compte de la Division.
85. Les Directeurs de Division de la DTIE, de la DEWA et de la DEPI devraient travailler ensemble à la mise au point d'une définition claire du rôle et du mandat du PNUE dans le traitement des dimensions environnementales des catastrophes et des conflits. Un rôle et un mandat clairement

établis contribueront à une coordination et à une coopération efficaces avec d'autres organismes tels que l'OCHA, le HCR et le CAD des Nations Unies.

86. Le Directeur de la Division devrait envisager l'harmonisation des titres des fonctionnaires de haut rang de la DTIE afin de les rendre conformes aux titres normalement utilisés dans d'autres Divisions de l'organisation.
87. L'importance des activités de recrutement justifierait l'ajout d'un poste d'administrateur en ressources humaines au Bureau de la DTIE. Cet ajout pourrait contribuer à réduire les retards de recrutement et de classification supplémentaires qui sont anticipés lors de la mise en place des nouvelles règles des Nations Unies en matière de contrat et de recrutement en juillet 2009. Le Directeur de la Division devrait demander au Directeur exécutif l'octroi d'un poste supplémentaire à cette fin.
88. Les rôles exercés par les divers membres du personnel dans le cadre des procédures administratives en ce qui concerne l'entité responsable des approbations et le contenu des approbations entre les Bureaux de Genève, Paris et Nairobi sont ambigus. Pour cette raison, l'évaluation recommande la mise au point, l'actualisation et la publication électronique, sur le site intranet de la DTIE, d'un manuel de procédures administratives résumant les mécanismes administratifs en vigueur au sein de la Division.
89. L'évaluation prend acte de l'intention de l'organisation de sonder périodiquement l'opinion des membres du personnel par le biais de Sondages d'opinion du personnel. Cependant, le Directeur de la DTIE devrait veiller à obtenir les rétroactions du personnel sur une base annuelle. L'évaluation a mis en lumière un certain nombre de problèmes et de questions (par exemple, le travail d'équipe, les communications, l'efficacité des mécanismes administratifs, etc.). L'opinion du personnel sur ces aspects devrait être obtenue sur une base régulière. Le sondage de la DTIE devrait utiliser la méthode d'enquête plus étendue du personnel du PNUE comme modèle et base de référence. Le sondage de la Division ne serait pas nécessaire lors des années où une enquête du personnel du PNUE est effectuée.
90. Des procès-verbaux concis et sommaires des réunions du Conseil de direction devraient être distribués sur une base régulière à l'ensemble du personnel de la DTIE au sein des différents Services et Bureaux afin de favoriser une meilleure compréhension des difficultés relatives au programme de travail et à la gestion rencontrées par la Division dans son ensemble. Les membres du personnel acquerraient une meilleure compréhension de la Division en étant informés, sur une base régulière, des questions associées à la gestion et au programme qui se posent en dehors de leurs sphères de responsabilité professionnelle immédiates.
91. Afin d'accroître l'attention portée au suivi et à une supervision efficaces, le Directeur de la Division devrait faire en sorte que les documents de projet soient accompagnés de plans de suivi et d'évaluation chiffrés et que les plans de travail du personnel et les évaluations du système de notation des membres du personnel comprennent des critères de performance pour la supervision des projets.
92. L'évaluation recommande au Service de l'économie et du commerce d'examiner ses activités et de veiller à ce que le centre de ses efforts repose sur l'avantage comparatif élargi du PNUE relatif à son « pouvoir fédérateur » pour les mécanismes intergouvernementaux et leur accès. Dans le cadre de cet examen, les possibilités d'une collaboration stratégique renforcée entre le PNUE et le système du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale devraient être évaluées de manière officielle par le Service de l'économie et du commerce. Le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale possède un avantage comparatif à mener des recherches orientées vers des politiques générales.

93. Le Service de la consommation et de la production durables devrait examiner son travail sur le Programme d'échange pour les jeunes et déterminer s'il devrait être abandonné ou renforcé de manière significative. S'il est conservé, le Programme d'échange pour les jeunes nécessitera une allocation accrue de ressources. En outre, le renforcement de la collaboration entre les Services (par exemple, avec les activités d'ActionOzone en matière de sensibilisation et d'éducation) devrait être encouragé. Il existe également des synergies avec le Programme Tunza de la DCPI : elles devraient être explorées.
94. La présente évaluation recommande que le Service de l'énergie accroisse ses efforts et ses ressources déployés pour soutenir les gouvernements sur le plan de la formulation de politiques dans le secteur énergétique.
95. La présente évaluation recommande en outre la mise au point d'une stratégie pour le CIET. Cette stratégie devrait être élaborée en utilisant un processus participatif, dirigé par le nouveau Directeur du CIET et comprenant tout le personnel du CIET dans les Bureaux d'Osaka et de Shiga, les organisations hôtes et des représentants du gouvernement japonais.
96. Le nouveau Directeur du CIET examinera et modifiera en conséquence les modes d'établissement de rapports au sein du centre.
97. En vue de renforcer le potentiel pour la mobilisation de ressources par le biais du gouvernement japonais et d'obtenir un soutien plus important du public au Japon, les efforts et les ressources déployés au Japon dans le cadre des activités de sensibilisation du public du PNUE doivent être accrus. Le Directeur du CIET devrait mobiliser des ressources pour appuyer ces activités (par exemple, en incluant une ligne budgétaire sur la sensibilisation du public dans les propositions de projet du CIET) et promouvoir activement une collaboration et des synergies avec la DCPI pour soutenir les activités de sensibilisation.
98. L'évaluation recommande que des efforts pour diffuser l'approche du PNUE relative à la mobilisation des ressources soient relancés à la fois entre le Siège et les Bureaux hors siège et au sein de la DTIE. La politique devrait être appuyée par des informations fournies par la Section de la mobilisation des ressources, précisant la nature concrète des efforts de mobilisation « fédérée » des ressources pour les administrateurs de programme. La Section de la mobilisation des ressources devrait tenir des séances d'informations interactives avec le personnel de la DTIE (et le personnel d'autres Divisions).
99. Si le partage des coûts nuit à la viabilité financière de la DGEF, ceci peut en retour compromettre la « stratégie du PNUE dans le FEM ». Il ne s'agit pas d'une préoccupation immédiate pour la DTIE. Cependant, cela pourrait devenir un enjeu stratégique majeur pour le PNUE. Pour cette raison, cette question devrait être examinée de manière exhaustive et résolue par l'Équipe de direction.
100. Les évaluateurs notent le besoin urgent de créer un système de base de données propre aux projets fournissant un lien aux informations relatives aux finances, au budget et aux dépenses non seulement au sein de la DTIE, mais également dans l'ensemble du PNUE. En fait, un système semblable apparaît comme une condition préalable d'une gestion efficace et axée sur l'obtention de résultats. Il devrait être mis au point par la Section de l'assurance de la qualité et la Section des services aux entreprises à titre hautement prioritaire.
101. Le PNUE doit examiner ses politiques en matière de publication pour garantir que les procédures liées à l'approbation de documents encouragent et favorisent réellement l'activité de publication au sein du PNUE. Si cet examen montre que les politiques actuelles empêchent la publication en temps utile, des solutions doivent être trouvées et incorporées dans une politique révisée.

102. Le Bureau exécutif du PNUE doit effectuer un inventaire des capacités techniques du personnel dans l'organisation sur le plan des besoins en matière de capacité requise pour la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme pour la période 2010-2013. La politique de rotation doit être utilisée pour aider l'organisation à tirer le meilleur parti possible de sa capacité installée actuelle.
103. D'autres efforts pour obtenir un Accord avec le pays hôte du PNUE sont nécessaires; ils doivent être poursuivis en s'inspirant de l'entente de l'UNESCO.

C. Réponses ou mesures de la direction

104. Les conclusions des évaluations ont été présentées au Directeur et aux Chefs de Service. Le rapport final a été distribué à tous les membres du personnel de la Division et à d'autres Directeurs de Divisions de l'organisation en vue d'obtenir des observations. Les observations reçues ont été examinées avec soin et, le cas échéant, des modifications ont été incorporées dans le rapport. Le plan officiel de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations a été achevé par la Division.

III. Conclusions des évaluations approfondies de projets dans le cadre des priorités thématiques du PNUE

105. La direction stratégique du PNUE concentre ses efforts sur la réalisation de son mandat en exerçant un rôle de chef de file dans le secteur de l'environnement dans six domaines thématiques, intersectoriels et prioritaires. Ces domaines prioritaires et leurs objectifs déterminés sont résumés dans le tableau 1 figurant ci-dessous.

Tableau 1 : Les six priorités thématiques intersectorielles du PNUE pour la période 2008-2009

Priorités thématiques	Objectifs	Évaluations approfondies examinées
Changements climatiques	Renforcer la capacité des pays à intégrer leurs réponses aux changements climatiques dans les processus de développement national	7
Catastrophes et conflits	Réduire les menaces environnementales posées au bien-être des personnes, dues à des causes environnementales et aux conséquences de conflits ou de catastrophes	2
Gestion des écosystèmes	Encourager les pays à utiliser une approche écosystémique pour améliorer le bien-être des personnes	19
Gouvernance de l'environnement	Renforcer la gouvernance de l'environnement aux niveaux national, régional et mondial, afin de gérer les priorités environnementales convenues	4
Substances nocives et déchets dangereux	Réduire les incidences des substances nocives et des déchets dangereux sur l'environnement et les êtres humains	2
Consommation et production rationnelles et durables des ressources	Exploiter, transformer et consommer les ressources naturelles d'une manière plus écologiquement rationnelle	4

106. Au fur et à mesure que le PNUE avance dans la mise en œuvre de son programme au regard de ces nouvelles priorités thématiques, les conclusions et les enseignements tirés des évaluations approfondies pourront influencer la conception, la planification et la mise en œuvre des projets et programmes du PNUE.
107. Pendant les années 2008 et 2009, 41 évaluations ont été réalisées, parmi lesquelles 38 étaient des évaluations de projets. Une était une étude de gestion, une autre était une évaluation de sous-programmes; et une troisième était une évaluation d'un partenariat du PNUE. Les projets évalués représentaient une valeur monétaire de plus de 217 millions de dollars et ont été classés conformément aux priorités thématiques du PNUE (tableau 1). Les évaluations de projets comprenaient 4 évaluations à mi-parcours, 34 évaluations finales et un examen indépendant à mi-parcours portant sur un certain nombre de domaines thématiques, y compris la conservation de la biodiversité, les changements climatiques, la gestion des ressources naturelles, les polluants organiques persistants (POP) et le transfert de technologies ainsi que les énergies renouvelables (voir l'annexe III pour une liste complète d'évaluations réalisées).

108. La performance globale des projets évalués, sur la base d'un examen cumulatif, a été jugée « *satisfaisante* » par le Bureau d'évaluation. Les paragraphes qui suivent présentent une synthèse des conclusions dégagées d'évaluations sélectionnées et regroupées de façon thématique.

A. Changements climatiques

109. Le projet « Évaluations des incidences d'une adaptation aux changements climatiques dans des régions et des secteurs multiples » visait à établir des méthodes et des résultats d'évaluation reconnus au niveau international en matière de préparation et de planification en vue de réduire les effets négatifs des changements climatiques et, plus précisément, de favoriser la mise au point de plans d'adaptation aux changements climatiques et de mesures pour y faire face dans des régions vulnérables du monde en développement. Le projet a notamment permis la réalisation de 24 évaluations régionales et nationales sur les incidences des changements climatiques, les vulnérabilités et les plans d'adaptation connexes dans des pays sélectionnés de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique latine et dans certains pays insulaires des Caraïbes, de l'Océan Indien et du Pacifique.
110. Un nombre considérable de parties prenantes ont participé au projet, dont des gouvernements de pays en développement, des institutions universitaires et des communautés. Le projet a permis de renforcer la capacité des parties prenantes à évaluer les incidences, les mesures d'adaptation et les vulnérabilités résiduelles relatives aux changements climatiques. Plus de 100 chercheurs en début de carrière et autres professionnels ont été formés dans le cadre du projet. Les évaluations de sous-projet ont mis au point et appliqué des méthodes et des outils très novateurs. Elles ont permis de combler des lacunes importantes en matière d'information et de mieux faire comprendre les risques sérieux posés par les changements climatiques au développement économique, aux vies et aux moyens de subsistance, ainsi qu'à la santé de l'environnement et des écosystèmes. L'approche « ascendante » dans l'élaboration et l'exécution du projet et l'approche décentralisée de « non-intervention » du PNUE, que certaines parties prenantes ont critiquées, se sont avérées très réussies. Toutefois, le projet a rencontré certains problèmes dans le cadre du suivi et de l'évaluation tout particulièrement, lors de la phase d'élaboration et de conception.
111. L'efficacité du projet a été extrêmement élevée. Les principales contributions ont porté sur l'accroissement des connaissances techniques relatives aux caractéristiques et aux conséquences des changements climatiques pour un nombre considérable de pays et de régions du monde en développement. Le projet a également été très efficace comme le montre la prise en compte des conclusions par les institutions internationales, et en particulier, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.
112. Le projet « Initiative pour le développement des entreprises d'énergie rurale en Afrique (AREED) » portait également sur les changements climatiques. Le projet utilise une approche axée sur les entreprises pour fournir une combinaison de services de développement et de capital de départ aux entreprises prometteuses du domaine énergétique, leur permettant de démarrer et de diriger des entreprises offrant des services et des produits énergétiques modernes aux communautés urbaines et périurbaines de cinq pays de l'Afrique centrale et australe, soit le Ghana, le Mali, le Sénégal, la Tanzanie et la Zambie. Dans son ensemble, le projet AREED vise à étendre l'accès à l'énergie, contribuant ainsi au développement durable et à la prospérité des nations participantes.
113. De façon concrète, le projet a appuyé la création de petites et moyennes entreprises (PME) nouvelles, en particulier en Afrique de l'Ouest, dans les secteurs des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Malgré les difficultés considérables auxquelles le projet a été confronté pendant la période de démarrage, le projet a connu des résultats fructueux sur le plan du renforcement des capacités des partenaires locaux, en particulier les ONG et les PME à l'échelle locale. Le projet a permis, en collaboration avec les ONG, de mettre au point de ressources documentaires de base,

y compris une trousse à l'intention des entreprises du domaine énergétique. Le projet a montré l'étendue de la gamme d'utilisation actuelle et potentielle de ces modules AREED par les acteurs étatiques et non étatiques.

114. Le projet « Activités habilitantes pour l'élaboration d'un Programme national d'action pour l'adaptation en Mauritanie, au Sénégal, au Djibouti, à Haïti, aux Comores, en Tanzanie, en Ouganda, au Libéria, au Lesotho, au Rwanda, en Gambie, en République centrafricaine et en Afghanistan » visait à créer des Programmes nationaux d'action pour l'adaptation destinés à servir de voies de communication simplifiées, rapides et directes pour les besoins d'adaptation urgents et immédiats aux changements climatiques pour les pays les moins avancés.
115. La principale force du processus relatif au Programme national d'action pour l'adaptation a été la mise en place d'un mécanisme participatif et consultatif de haute qualité qui a permis une contribution étendue, grâce à la représentation de l'ensemble des principaux groupes et parties prenantes concernées. Le processus participatif a été efficace en fournissant un éclairage sur les changements climatiques, les vulnérabilités et les mécanismes d'adaptation et en offrant des possibilités d'apprentissage.
116. La plupart des pays ont réussi à mettre sur pied leurs Programmes nationaux d'action pour l'adaptation. Tous se sont avérés conformes au but de communiquer les besoins d'adaptation urgents et immédiats. La plupart des Programmes nationaux d'action pour l'adaptation présentent un niveau de pertinence élevé et des synergies potentielles au regard des priorités des pays. Quelques cas d'intégration du Programme national d'action pour l'adaptation dans la planification nationale régulière ont été constatés.
117. La plupart des pays ont connu des retards au cours des phases de démarrage et de création. Néanmoins, la performance de la majorité d'entre eux a répondu aux attentes raisonnables sur le plan des éléments de planification du projet. La question de la sensibilisation est apparue comme la difficulté principale. Certaines initiatives ont été menées pour publiciser le processus relatif au Programme national d'action pour l'adaptation et les questions d'adaptation. Toutefois, les campagnes se sont avérées le plus souvent des événements ponctuels et ne se sont pas poursuivies au-delà de la durée du projet. Dans quelques cas, les pays n'ont pas terminé la dernière phase du processus, soit la traduction et la diffusion du Programme national d'action pour l'adaptation.
118. L'objectif du projet « Promotion d'un rendement énergétique industriel par le biais d'une production moins polluante ou d'un cadre systémique de gestion de l'environnement » visait à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans des PME de six pays – la Chine, l'Inde, le Vietnam, la République tchèque, la Hongrie et la République slovaque.
119. Le projet a connu du succès sur le plan de la sensibilisation et du renforcement des capacités dans l'intégration des pratiques concernant l'efficacité énergétique et la production propre au sein des PME. En outre, le projet a réussi à atteindre son objectif de réduction des émissions de GES dans tous les pays participants en identifiant et en réalisant des améliorations sur le plan de l'efficacité énergétique en tant que partie intégrante d'une production propre et des audits sur la gestion de l'environnement. Même s'il ne s'agissait pas d'un objectif officiel du projet, des politiques nationales ou régionales ont été mises en place dans les pays participants visant à favoriser l'efficacité énergétique et la production propre. Toutefois, aucune preuve convaincante n'a été présentée selon laquelle la formulation ou la transformation de ces politiques à l'échelle nationale pourrait être attribuable au projet.
120. Des modifications dans le calendrier d'exécution et les crédits budgétaires du projet ont été apportées. La durée du projet devait être de 20 mois; cependant, elle a été revue plus tard et étendue à 63 mois. Malgré toutes les modifications apportées, le coût total du projet est demeuré inchangé.

121. Une des réalisations importantes du projet a été la publication d'un manuel sur la production propre et l'efficacité énergétique par la DTIE du PNUE et le Centre national de production propre de l'Inde. Le projet a également réussi à mettre en place des réseaux d'échange de connaissances parmi les Centres nationaux de production propre participants au cours de la durée du projet.

B. Catastrophes et conflits

122. Le projet « Planification durable de l'utilisation des terres dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources terrestres et aquatiques pour la prévention des catastrophes et la réduction de la vulnérabilité dans le bassin inférieur du Limpopo » visait globalement à élaborer et à mettre en œuvre des outils et des plans pour l'utilisation participative des terres en vue de la gestion durable des terres dans le bassin inférieur du Limpopo afin de réduire l'impact des inondations sur les sols, les écosystèmes et les établissements humains.
123. Le projet a examiné les questions concernant les inondations, l'atténuation des inondations et la réduction des risques de crues dans le bassin du Limpopo en partant de l'hypothèse que les crues et les inondations sont une partie intégrante du cycle hydrologique et ne peuvent être maîtrisées isolément. Le bassin du Limpopo est partagé par quatre pays, la République de l'Afrique du Sud, la République du Botswana, la République du Zimbabwe et la République du Mozambique. Étant donné les crues répétées et fréquentes ayant frappé récemment le bassin inférieur du Limpopo, les pays concernés de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) ont exprimé leur intérêt à examiner ce problème. Le bassin soutient plusieurs écosystèmes importants ainsi qu'une population d'environ 14 millions de personnes.
124. Malgré le lent démarrage du projet en raison des procédures de recrutement, des retards survenus lors des négociations visant à assurer la participation du Botswana à l'exécution du projet et des contraintes liées au budget restreint et aux objectifs ambitieux du projet, ce dernier a permis la réalisation de produits utiles aux pays et aux communautés du bassin. Les retards ne semblent pas avoir influé sur la qualité des produits. Des activités similaires ont été menées dans chaque pays et dans chaque site; toutefois, des méthodes différentes ont été utilisées dans certains cas. Au moins 24 rapports, un certain nombre de cartes et d'autres documents ont été produits, chacun à titre de rapport autonome, examinant un élément précis du projet. Ces produits ont été perçus comme une réussite importante du projet. Le produit ultime, le Plan d'action du bassin du Limpopo, a été présenté à la fin du projet; il n'a cependant pas encore été exécuté.

C. Gestion des écosystèmes

125. Le projet « Inversement de la tendance à la dégradation de l'environnement en mer de Chine méridionale et dans le golfe de Thaïlande » visait à « créer une plateforme à l'échelle régionale au sein de laquelle la collaboration et les partenariats dans la résolution des problèmes concernant l'environnement de la mer de Chine méridionale, entre toutes les parties prenantes et à tous les niveaux seraient promus et encouragés et à renforcer la capacité des gouvernements participants à intégrer les considérations liées à l'environnement dans la planification du développement national. » Les objectifs et les composantes du projet ont été très utiles aux menaces posées sur l'environnement dans la mer de Chine méridionale.
126. Le projet a réussi à créer une structure officielle pour les consultations au niveau intergouvernemental sur les questions relatives à l'environnement soulevant des préoccupations à l'échelle régionale dans la mer de Chine méridionale. Tel que conçu, le projet a encouragé les efforts au sein de chaque pays participant en vue de coordonner les activités entre les institutions, les gouvernements, les organismes et les ONG. En outre, les activités du site de démonstration du projet ont aidé à améliorer les stratégies de gestion nationales pour les habitats marins et côtiers.

127. Le projet a contribué de façon significative à la coordination à l'échelle régionale de la gestion de l'environnement marin et côtier de la mer de Chine méridionale par la création de réseaux régionaux de gestion de l'environnement à l'intention des institutions, des ONG et des professionnels provenant de sept pays participants, au-delà des réseaux déjà en place. Pendant la durée du projet, ces réseaux ont bien fonctionné; des réunions ont été tenues périodiquement et des documents ont été produits, présentant des données sur l'état de l'environnement ainsi que des questions importantes pour la gestion des écosystèmes.
128. En résumé, la réalisation du projet a été réussie et efficace dans l'atteinte des objectifs et des résultats conformément aux ressources prévues. La structure et le cadre de gestion institutionnels établis par le projet étaient très complexes et ont nécessité une coordination et des communications étendues avec de multiples organisations et organismes dans chacun des pays participants. Par ailleurs, la structure de gestion a été jugée réussie, d'abord en raison de la séparation claire entre l'organe chargé des politiques et de la prise de décision et le groupe scientifique et technique, ensuite, parce que toutes les expertises utilisées dans le cadre du projet provenaient de la région.
129. Le projet a été hautement efficace en assurant la participation d'un large éventail de parties prenantes concernées comme correspondants politiques et techniques. En outre, le projet a montré un très haut niveau de transparence, grâce à la diffusion publique de toute la documentation relative au projet.
130. Le projet visant principalement à mettre au point un Programme d'action stratégique pour la région, il a paru essentiel de l'accompagner d'un projet de suivi pour assurer la mise en œuvre du Programme d'action stratégique. Ainsi, la durabilité du projet sur la mer de la Chine méridionale repose sur la volonté des pays participants d'établir un projet de mise en œuvre et de la décision du FEM de fournir le soutien et le financement. Tous les sept pays ont indiqué être prêts à participer à un effort semblable. Au moment de l'évaluation, cependant, la participation intégrale de la Chine et de la Malaisie restait incertaine. Cette situation réduit les chances de durabilité des résultats du projet à long terme. Depuis l'achèvement de l'évaluation du projet, le personnel de la DEPI a indiqué que lors de la vingtième réunion intergouvernementale du COBSEA (2 au 5 novembre 2009, Halong (Viet Nam), tous les pays du COBSEA ont manifesté leur intérêt et leur soutien à l'élaboration et à l'exécution du projet de mise en œuvre du Programme d'action stratégique.
131. Le projet « Élaboration d'un Plan d'action pour la gestion intégrée des forêts et l'évaluation des infestations d'insectes dans les forêts de cèdres dans la région méditerranéenne et, en particulier, la Forêt de cèdres de Tannourine-Hadath El-Jebbeh » visait à élaborer un plan d'action pour la gestion intégrée et durable des forêts de cèdres en utilisant la forêt de Tannourine comme un exemple de cas et en étudiant les diverses menaces aux écosystèmes forestiers. En outre, le projet visait à accroître l'échange de connaissances, l'éducation et le renforcement des capacités au niveau institutionnel et communautaire pour la gestion des forêts de cèdres.
132. La forêt de cèdres de Tannourine-Hadath El-Jebbeh, d'une étendue d'environ 600 hectares, est la forêt de cèdres contigus la plus importante du Liban qui reste de ce qui, jadis, couvrait la chaîne de montagnes de l'ouest du Liban. Des études préliminaires indiquent qu'il s'agit d'une des forêts les plus riches sur le plan de la diversité biologique dans la région. Toutefois, la forêt de cèdres du Liban est en train de disparaître en raison d'une gestion inadéquate, du défrichement illégal et du surpâturage. Au cours des dernières années, une infestation du sîreux *Cephalcia* est devenue une menace grave, frappant environ 70 % de la forêt. Il a été constaté que tout défaut d'agir pour éradiquer le ravageur se traduirait par une croissance rapide de l'espèce et par un éclatement de la situation. La pulvérisation seule n'étant pas conseillée en raison de ses dangers possibles sur l'écosystème forestier, la mise au point d'autres modes de gestion de la population d'insectes est essentielle.

133. Le projet a réussi à élaborer un plan de gestion durable pour la Réserve de Tannourine afin d'assurer un haut niveau de protection, de conservation, de réhabilitation et de gestion de la biodiversité, des habitats et des processus naturels pour terminer le travail en cours sur le contrôle de l'insecte ravageur. Le projet a permis de fournir des informations sur les causes possibles de l'éruption du *Cephalcia* et de mettre au point une nouvelle technique de suivi afin de détecter plus rapidement les éruptions. Le projet a également assuré la création d'une base de données sur un Système d'information géographique (SIG), outil de suivi essentiel et important, qui sera utilisé pour la gestion de la Réserve naturelle de la forêt de cèdres de Tannourine. Des ateliers et des cours de formation ont été organisés pour renforcer les capacités des divers groupes. Le projet a entrepris des activités de sensibilisation sur l'importance des forêts et de la biodiversité en produisant du matériel d'information et en offrant de la formation à divers groupes ciblés sur le contrôle des espèces envahissantes, la gestion forestière, le suivi de la flore et de la faune et l'utilisation d'un SIG et de Systèmes mondiaux de localisation (GPS) dans ce domaine et la mobilisation de ressources. Le projet a également mené des activités en vue de la création d'une équipe de professionnels spécialisés dans l'entomologie, l'écologie et la biodiversité des forêts et dans d'autres domaines connexes grâce à l'octroi de bourses universitaires pour des diplômes de maîtrise dans ces secteurs de spécialisation.
134. Le projet « Promouvoir un dialogue mondial sur les océans, les côtes, les petits États insulaires en développement et sur les interactions entre les milieux d'eau douce, les zones côtières et le milieu marin » visait à favoriser les dialogues Sud-Sud et Nord-Sud, par l'entremise du Forum mondial sur les océans, les côtes et les îles, dans le cadre de la réalisation d'activités destinées à atteindre les objectifs et le calendrier d'exécution du Plan de mise en œuvre de Johannesburg sur les océans, les zones côtières et les îles, en accordant une attention particulière aux petits États insulaires en développement et aux interactions entre l'eau douce et les milieux côtiers et marins.
135. Le projet a évolué de manière considérable au cours du calendrier d'exécution triennal, en réponse à l'environnement international en pleine mutation et aux demandes ultérieures de son public cible. La capacité du projet à identifier un large éventail de parties prenantes a transformé le Forum mondial en une plateforme unique et indispensable pour le dialogue multipartite. Le projet a fourni un espace intersectoriel et a sensibilisé un large éventail de décideurs sur un ensemble complet de questions cruciales concernant la gestion et la gouvernance des océans associées aux objectifs du Plan de mise en œuvre de Johannesburg et des OMD. Le projet a également réussi à établir une relation solide avec l'Alliance des petits États insulaires en insistant sur l'importance des difficultés et des possibilités se présentant aux petits États insulaires en développement. Le projet a contribué de manière significative aux processus du système des Nations Unies, par l'entremise d'une étude sur des questions concernant la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité marine au-delà des zones de juridiction nationale.
136. Malgré sa courte durée, le projet a permis d'établir une base solide pour la création et la mise au point d'une plateforme unique et indépendante à l'échelle internationale qui a montré son efficacité à : i) rassembler une foule d'acteurs de tous les types pour l'examen de questions importantes de politique générale; ii) amener des groupes et des comités d'experts à s'engager dans des dialogues, des débats et des directives sur les moyens de réaliser les objectifs du Plan de mise en œuvre de Johannesburg et des OMD; iii) encourager les débats sur la mise en œuvre de modalités pour ces directives. Toutefois, la mise en œuvre actuelle des ententes conclues lors des conférences dépend des acteurs nationaux et régionaux. Le suivi et l'apport d'un soutien continu sous diverses formes représentent un enjeu dans ce type de projet.
137. Le projet « Établissement du Réseau écologique pour la conservation de la diversité biologique à long terme dans les écorégions de l'Asie centrale » visait à créer un système de réseau écologique en Asie centrale en vue de l'intégrer dans des plans sur le développement durable à l'échelle régionale et nationale et à mettre au point des mécanismes durables pour la coordination et la collaboration interétatiques à long terme afin de conserver et d'utiliser de façon durable la biodiversité dans cinq pays, soit : le Kazakhstan, le Kirghizistan, le Tadjikistan, le Turkménistan et l'Ouzbékistan.

138. Le projet a donné lieu à des changements considérables dans les politiques et les processus décisionnels sur la conservation à l'échelle nationale et régionale. Il a contribué à l'abandon de la pratique de mise à l'écart des zones protégées isolées (« les îles dans l'océan ») et à l'adoption d'un concept bien défini de réseau écologique imbriqué reposant sur des valeurs de biodiversité, des priorités de conservation et des mesures pratiques. Les résultats les plus marquants du projet ont été les incidences politiques, une campagne promotionnelle réussie et des approches participatives. Toutefois, les objectifs du projet étaient trop ambitieux et n'ont pu être pleinement atteints dans le cadre des délais et des ressources prévus. La mise en œuvre des tâches techniques a souffert en raison des investissements insuffisants dans les capacités et la formation. La redistribution des fonds entre les tâches du projet a affaibli l'élaboration d'un système d'informations sur la biodiversité.
139. Le projet a engagé une équipe multinationale de base ainsi que des bénévoles provenant de tous les pays de l'Asie centrale. Le réseau ECONET a été établi avec succès dans toute la région de l'Asie centrale. Les capacités en matière de planification de réseaux écologiques ont été accrues dans les institutions accueillant le SIG du réseau écologique ECONET au Kazakhstan et dans les centres analytiques du Kirghizistan et du Tadjikistan. Cependant, la durabilité de ces capacités n'est pas assurée dans les conditions d'une économie en transition.
140. Le SIG du réseau écologique ECONET a intégré un ensemble d'informations uniques sur la biodiversité, y compris des facteurs socio-économiques, des zones protégées, des zones humides dont la conservation est vitale et des données cartographiques de base de premier plan et a créé un nouveau produit scientifique complexe, la carte numérique des écosystèmes de l'Asie centrale. Les informations recueillies dans le SIG du réseau écologique ECONET dépassent de loin les ressources disponibles à l'échelle nationale et internationale avant l'exécution du projet.
141. Le projet « Botswana, Kenya et Mali : gestion de la végétation locale pour la réhabilitation des terres dégradées en Afrique » avait pour but de mettre au point des systèmes de gestion durable des pâturages et de la végétation et d'intégrer les connaissances autochtones dans les nouveaux systèmes communautaires de gestion des pâturages. Le projet visait à conserver la biodiversité et à inverser la dégradation des sols, deux problèmes écologiques majeurs dans les terres arides couvrant environ 60 % de l'Afrique.
142. Les intentions du projet étaient fort louables et son objectif était extrêmement pertinent. Cependant, en général, l'objectif et les composantes étaient irréalistes et n'ont pas été considérés suffisamment. Ainsi, globalement, le projet n'a pas été en mesure d'atteindre son objectif pour un certain nombre de raisons, en particulier, par manque de temps. La gestion efficace des pâturages envisagée dans un projet fustigé par les communautés et entravé par des pratiques traditionnelles et de faibles ressources, une éducation limitée, des visions divergentes et une mauvaise compréhension des concepts tels que la conservation de la biodiversité et de l'environnement pourrait difficilement voir le jour avant de nombreuses décennies. Ces failles avaient été mentionnées dans l'évaluation à mi-parcours; toutefois, le temps a manqué pour entreprendre tous les changements requis. Néanmoins, des efforts évidents ont été déployés pour mettre en application les recommandations et certains progrès ont été accomplis en vue d'atteindre l'objectif.
143. La conception du projet était régionale, ce qui n'a pas semblé motivé puisque les succès remportés dans chaque pays étaient sans grande pertinence pour les autres pays de traditions, de culture et de langue différentes. En outre, le projet avait été conçu dans le but de concilier deux systèmes traditionnel et moderne largement contradictoires, voire mutuellement exclusifs, de gestion des pâturages, sans reconnaître l'incompatibilité entre eux. Le projet devait se concentrer sur la question de la végétation locale. Toutefois, il l'a délaissée, accordant une plus grande attention à d'autres questions. Le développement rural a semblé devenir l'objectif du projet. Ainsi, le projet a parrainé plusieurs autres modes de subsistance et activités génératrices de revenus ou « microprojets » afin d'obtenir l'adhésion totale des communautés, peu intéressées par la réhabilitation de la végétation

locale et des pâturages. Ceci aurait sans doute été plus acceptable si les objectifs du projet avaient été différents.

144. Le projet a été en mesure de transférer des technologies et des informations aux groupes ciblés principaux par le biais de formations. Toutefois, certaines ont été jugées peu utiles à la conservation de la végétation locale. Néanmoins, le projet a réussi à mettre au point un programme de maîtrise (M.Sc.) et à susciter un engagement de bonne volonté significatif des communautés sur tous les sites du projet. Le projet a sensibilisé aussi bien la population que les gouvernements à l'importance et aux difficultés associées à la gestion communautaire des ressources naturelles.
145. Le projet « Réduction de l'impact environnemental de la pêche au chalut des crevettes tropicales par l'introduction de technologies de réduction des prises accessoires et de changements dans la gestion » visait à réduire les rejets de poissons et autres animaux comme les tortues, capturés par les chalutiers à crevettes, principalement en instaurant dans un nombre sélectionné de pays en développement des techniques diminuant les prises de jeunes poissons destinés à l'alimentation et les autres prises.
146. En soutenant ou en entreprenant un large éventail d'activités, allant d'expériences techniques d'appareils de pêche à des études scientifiques, sous forme d'ateliers, de réunions et de séances de formation, le projet a produit des résultats extraordinaires en générant des informations précieuses, en augmentant les connaissances et la sensibilisation, en renforçant les capacités et en encourageant la coopération dans le domaine de la gestion des prises et de la réduction des rejets. Le projet a également influencé l'élaboration des politiques et la rédaction de la législation en intégrant cette question importante concernant l'environnement et les pêcheries.
147. Les objectifs du projet étaient clairement formulés, mais également très ambitieux. Le projet a sous-estimé les exigences en matière de temps et d'efforts pour des recherches de fond, l'élaboration et des essais techniques. Pratiquement aucune contribution n'a été apportée en vue de l'atteinte de l'objectif concernant l'impact de la pêche des crevettes au chalut sur les habitats marins, en raison de l'absence de résultat clair ou d'activité de soutien prévus dans la conception du projet. Toutefois, cet objectif ne pouvait clairement pas être atteint de manière efficace au regard du budget et de la durée du projet établis. En outre, le temps requis pour la rédaction et la promulgation de la législation avait été nettement sous-estimé.
148. Toutefois, s'agissant des résultats actuels ou potentiels, le projet a clairement influé sur les politiques et les stratégies des pays participants. Cette influence a été observée dans la sensibilisation accrue aux questions de prises accessoires et de rejets, la rédaction et, dans certains cas, la promulgation, d'une législation et d'une réglementation, ainsi que dans les plans de gestion spécifiques pour la pêche aux crevettes dans certains cas. Ceci comprend également les pays et les régions où les prises accessoires représentent une valeur économique considérable (Afrique, Asie du Sud-Est).

D. Gouvernance de l'environnement

149. Le projet « Renforcement des politiques pour un développement économique écologiquement rationnel et socialement responsable » visait à instaurer une économie en circuit fermé en Chine en se concentrant sur les politiques et les parties prenantes ainsi que les dynamiques entre elles. La ville de Guiyang a été sélectionnée comme ville pilote. Une attention particulière a été accordée au rôle important des parties prenantes dans la mise en œuvre des politiques.
150. Le projet reposait sur le concept d'économie en circuit fermé créé par la ville de Guiyang dès le début de 2002. Une appropriation aussi forte au projet a assuré sa réussite.

151. Le projet a atteint ses objectifs de manière efficace, tout particulièrement dans les étapes de réalisation initiales de l'étude du cadre politique, de l'analyse et de l'identification des lacunes, des plans d'action et de la démonstration de l'intervention politique. L'appropriation du projet par l'autorité locale a joué un rôle important à cet égard; le dévouement de la ville dans chaque aspect du projet a été évident. La délégation des tâches a assuré une distinction claire des rôles joués par les diverses parties prenantes. Ainsi, les organismes des niveaux à la fois national et local ont contribué au processus d'intervention politique tout en obtenant également le soutien du secteur privé. Le projet a renforcé la participation du public grâce à l'accessibilité aisée aux informations sur le site web et aux forums publics par l'entremise desquels les avantages de l'économie en circuit fermé ont été diffusés. L'éducation offerte au public sur les avantages de ce projet sur l'environnement a aussi renforcé son acceptation.
152. Au total, 11 villes se sont mises en contact avec la ville de Guiyang concernant son expérience acquise et les enseignements tirés du processus. La reproduction et le rôle d'impulsion de la ville de Guiyang peuvent être confirmés. En outre, l'expérience de la ville de Guiyang sert de référence et de base principales pour la promulgation d'une législation nationale sur l'économie en circuit fermé. L'expérience acquise et les enseignements retenus dans le cadre de ce projet ont été intégrés dans la trousse de formation du PNUE qui sera utilisée dans d'autres projets à l'échelle internationale.
153. L'implantation de la méthode Possibilités-Risque-Valeur a été significative en facilitant la participation des parties prenantes dans l'ensemble des différentes étapes du projet. Par l'entremise de cette méthode, l'importance des divers secteurs a été mise en relief à des étapes précises, donnant ainsi aux parties prenantes la possibilité de travailler sur l'optimisation des contributions.
154. S'agissant d'un projet pilote sur l'économie en circuit fermé, le niveau de réalisations démontré par le projet indique que les fonctionnaires chinois ont appris de leurs partenaires. Deux contretemps ont toutefois amoindri les résultats du projet : l'un se rapporte à la non-participation de maires européens en raison de la règle interdisant l'utilisation des fonds de l'économie en circuit fermé pour couvrir la participation de maires européens; l'autre concerne les retards entraînés par des changements sur le plan du personnel (y compris des représentants du gouvernement à Guiyang) ainsi que des retards administratifs. Si plus de temps et de souplesse avaient été accordés dans l'utilisation des fonds, ces failles auraient pu être comblées.
155. Le « Partenariat entre la Direction Générale de la Coopération au Développement de la Belgique et le PNUE » s'inscrit dans l'évolution des modalités de coopération des donateurs du PNUE en mobilisant un soutien à l'endroit des priorités thématiques (évaluation scientifique, eau, pauvreté et environnement) et des programmes plutôt qu'à l'égard de projets individuels de cycles plus courts.
156. Des ressources ont été attribuées au titre de trois composantes du programme : i) le renforcement de la base scientifique et des capacités régionales en vue d'une évaluation intégrée sur le plan de l'environnement et de l'eau; ii) la mise en œuvre du Programme d'action mondial pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres et de la Phase III du projet de bassin hydrographique de Nairobi; et iii) le renforcement des capacités pour intégrer et institutionnaliser la gestion de l'environnement dans les programmes nationaux de réduction de la pauvreté et les activités connexes. Dans chaque élément du programme, plusieurs sous-projets ont été conçus et administrés par différentes Divisions du PNUE, souvent en collaboration avec des institutions externes et parfois avec des organismes des Nations Unies.
157. La performance et les incidences ont varié de manière considérable entre les composantes et les sous-projets du programme. Certaines initiatives ont abouti à des résultats positifs, en particulier les évaluations scientifiques ayant conduit aux quatrièmes rapports sur l'Avenir de l'environnement mondial (GEO-4) et aux publications connexes. Cependant, le niveau général de la performance

a chuté en deçà des attentes au regard des résultats attendus. Un nombre considérable d'activités et de produits ont été entrepris, mais ils se sont avérés souvent inadéquats pour consolider des processus pilotes ou atteindre l'effet souhaité.

158. La plupart des initiatives du projet visaient à influencer les politiques et les pratiques gouvernementales par la sensibilisation à diverses questions liées à l'état de l'environnement et à son impact positif sur l'amélioration des conditions de vie. Dans ces cas, la performance a souvent été affaiblie par les capacités et l'engagement institutionnels, les cycles politiques et d'autres externalités. Les trois composantes du programme ont rencontré des difficultés semblables. Cependant, celles étalées de manière plus éparse sur l'ensemble des pays, des institutions et des thèmes ont connu des problèmes de plus grande importance. L'exécution s'est avérée lente dans la plupart des cas en raison des facteurs susmentionnés, combinés à des retards dans l'exécution de certains partenaires. La possibilité de créer des synergies entre les composantes du programme et les Divisions – exécution, gestion ou dispositions de coordination conjointes; coordination des délais, harmonisation des procédures relatives à l'administration ou à l'établissement de rapports – ne s'est pas concrétisée : il s'agit là d'une des occasions manquées du Partenariat.
159. Les possibilités présentées par l'entente de partenariat belge ont été très significatives sur le plan du programme et de l'organisation. Du point de vue du programme, le Partenariat a offert une valeur ajoutée en mettant au point des interventions autour de buts stratégiques communs. Ce faisant, il a assuré une plus grande cohérence au regard des scénarios de remplacement pour le soutien de projets spéciaux. À plusieurs égards, le PNUE a été le principal bénéficiaire du Partenariat. Le Partenariat a étendu l'« éventail de possibilités » du PNUE pour la promotion de la collaboration et des synergies autour des domaines prioritaires de base – lier les objectifs globaux à des initiatives de terrain tangibles et rendre opérationnelle la coordination entre les Divisions participantes.
160. Le « Forum mondial sur la biodiversité, Phase III : Soutien de parties prenantes multiples à l'application de la Convention sur la diversité biologique » visait à établir un mécanisme de parties prenantes multiples pour soutenir et renforcer la réalisation des objectifs de la Convention sur la diversité biologique. Le projet cherchait à favoriser une analyse et un dialogue constructif au sein d'un large éventail de parties prenantes sur les questions clés relatives à la biodiversité dans les domaines écologique, économique, social et institutionnel.
161. Le Forum mondial sur la biodiversité a atteint un grand nombre de ses objectifs immédiats et a réussi à mettre en application un certain nombre de recommandations issues de l'évaluation de 2000, comme l'élargissement de l'éventail de parties prenantes, l'engagement des secteurs privés et des affaires, la régionalisation du Forum mondial sur la biodiversité et le travail en collaboration avec d'autres conventions. Toutefois, le projet n'a pas réussi à quantifier ses résultats au moyen de critères mesurables. Cette lacune a été constatée de façon plus marquée dans le suivi à plus long terme de l'influence du Forum mondial sur la biodiversité qui a duré un certain nombre d'années.
162. Le projet a produit des résultats positifs importants. Il a fourni un mécanisme informel au sein duquel les Parties à la Convention sur la diversité biologique et les principaux groupes de parties prenantes ont : poursuivi et renforcé des analyses; et débattu de questions centrales concernant la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique. En outre, le projet a réussi à élargir la base de la Convention sur la diversité biologique.
163. Toutefois, les réalisations ont été amoindries par certains compromis. Dans l'ensemble, des problèmes importants ont été constatés sur le plan de la logique du projet, rendant sa conception trop ambitieuse. Une attention particulière sur le dialogue plutôt que sur l'action concrète a fourni un cadre permettant de mettre en commun une gamme de points de vue, d'intérêts et d'expériences. Cependant, les incidences de cette approche se sont révélées difficiles à évaluer.

Dans une certaine mesure, cette difficulté a vraisemblablement engendré une certaine inefficacité, l'accroissement des connaissances et des capacités n'ayant pas été lié de manière concrète à une action partagée. En outre, même s'il semblait souhaitable d'attirer continuellement de nouveaux venus aux réunions du Forum mondial sur la biodiversité afin d'en élargir la base et d'éviter de réunir « la même vieille garde », cette approche a compromis la qualité de certains ateliers et provoqué des frustrations, les « vieilles » questions ayant été réexaminées à l'intention des « nouveaux venus ».

164. L'évaluation a constaté l'existence de données empiriques sur l'établissement de partenariats. La tenue de réunions a certainement contribué à catalyser un certain nombre de partenariats et d'initiatives de coopération nouvellement établis parmi les Parties à la Convention sur la diversité biologique. Cependant, il est clair que l'instauration d'un environnement propice à la création de partenariats mis à part, aucune mesure mûrement réfléchie n'a été prise pour veiller à la formation d'un certain nombre de partenariats comme prévu dans l'indicateur de performance pertinent du projet figurant dans la conception initiale.

E. Substances nocives et déchets dangereux

165. Le projet « Programme d'action régional et démonstration de solutions de remplacement durables du DDT dans la lutte contre le paludisme au Mexique et en Amérique centrale » comportait trois buts principaux : i) l'exécution de projets de démonstration sur la lutte contre le vecteur du paludisme sans DDT ou autres pesticides persistants pouvant être reproduits dans d'autres parties du monde; ii) le renforcement des capacités institutionnelles à l'échelle nationale et locale pour la lutte contre le paludisme sans recours au DDT; et iii) l'élimination des stocks de DDT dans les huit pays participants, soit le Mexique, le Belize, le Costa Rica, El Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua et le Panama.
166. Le projet a réussi à promouvoir l'adoption de techniques de lutte antivectorielle sans recourir à des insecticides persistants dans les pays participants et à accroître la participation des communautés dans une variété d'activités relatives à la lutte antivectorielle. En outre, une réduction considérable des cas de paludisme a été notée durant le projet. Toutefois, l'objectif relatif à l'élimination des stocks de DDT n'a été atteint que partiellement après la prolongation du projet pour une année supplémentaire (90 tonnes ont été détruites sur une quantité totale de 136 tonnes provenant de tous les pays participants au projet).
167. L'un des éléments les plus réussis du projet a été son rôle d'impulsion. Le projet a permis la mise sur pied d'un réseau régional; en outre, un échange actif des meilleures pratiques et des enseignements retenus est survenu entre les pays voisins. De nombreux exemples documentés de reproduction de la stratégie de lutte ont été notés dans les localités et les municipalités voisines auxquelles des dirigeants communautaires et des travailleurs du secteur de la santé ont pris part. Au Guatemala, au Nicaragua et au Honduras, la reproduction a été très répandue. Au Costa Rica, la stratégie a été reproduite sur l'ensemble de la zone atlantique par le Ministère de la santé afin d'éliminer la transmission du paludisme. La reproduction a été moins fructueuse au Mexique en raison du démarrage tardif au pays des activités relatives au projet.
168. Certains des mécanismes organisationnels et institutionnels n'étaient pas établis lors du démarrage du projet. Un nombre considérable d'arrangements concernant l'administration ou la participation de parties prenantes ont été conclus pendant l'exécution du projet, causant ainsi des retards dans le lancement des activités.
169. Le projet « Évaluation des capacités existantes et des capacités de renforcement nécessaires pour l'analyse des POP dans les pays en développement » a été exécuté afin d'évaluer les besoins des pays concernant les analyses de laboratoire et les conditions nécessaires pour les réaliser d'une

manière durable, y compris sur une base régionale, conformément aux exigences de la Convention de Stockholm. Une étude pilote a été menée pour déterminer la faisabilité économique liée à l'établissement d'un laboratoire régional pleinement équipé dans un pays en développement, capable d'analyser l'ensemble des douze POP, y compris les dioxines et les furannes dans des matrices et des expériences d'analyses pertinentes ainsi que les enseignements retenus.

170. Les objectifs initiaux du projet ont été réalisés de manière satisfaisante. Dans certains cas, la performance du projet a dépassé les attentes. La création d'une banque de données en ligne pourvue d'un moteur de recherche, comprenant 204 laboratoires de POP dans le monde entier et la réalisation d'activités de renforcement des capacités dans des pays en développement se sont avérées les résultats les plus positifs, qui seront très utiles dans le cadre de la mise en œuvre et du processus de suivi de la Convention de Stockholm. Les méthodes utilisées pour la création de la base de données de laboratoire et la planification des activités de renforcement des capacités se sont révélées exactes et extrêmement efficaces. Cependant, les conclusions dégagées de ces activités ont confirmé l'importance de la formation continue.
171. Le projet a montré un certain nombre de faiblesses, notamment la faible participation des pays dans certaines régions et la nécessité de mettre au point, de nouveau, une étude de faisabilité en raison du rejet de l'approche régionale (un laboratoire de POP au service d'une région entière), plusieurs laboratoires étant déjà opérationnels à l'échelle nationale. Ceci s'est révélé un avantage. En effet, l'établissement de réseaux entre les laboratoires à l'échelle nationale a permis aux pays de commencer à coopérer et à s'entraider. En général, la durabilité des résultats du projet s'est avérée une question ardue. Le projet a montré que la contribution efficace des pays et des régions en développement à la mise en œuvre des Conventions de Stockholm et de Bâle représente un processus à long terme. Il est essentiel de moderniser les laboratoires et de renforcer leur performance de manière permanente étant donné que les nouveaux POP seront bientôt inscrits dans la Convention. Le programme de renforcement des capacités exige des efforts continus et une stratégie adéquate au niveau du PNUE et du FEM.

F. Consommation et production rationnelles et durables des ressources

172. Le projet « Intégrer la conservation de la biodiversité dans le tourisme par l'élaboration et la diffusion des meilleures pratiques » visait à intégrer la conservation de la biodiversité dans l'industrie du tourisme au Belize et en Équateur, en travaillant en collaboration avec les entreprises touristiques pour préserver la biodiversité dans leurs régions, en créant une offre de services pour le tourisme durable et en renforçant ces entreprises de manière à les relier à la demande du marché pour le tourisme durable. Le projet visait à créer un modèle pour un mécanisme de conservation dicté par le marché dans des zones de biodiversité élevée.
173. La stratégie du projet reposait sur la participation de plusieurs organisations – l'Association équatorienne d'écotourisme, le Programme pour le Belize, Conservation International et la Rainforest Alliance – travaillant comme une équipe. Cette stratégie a donné lieu à des contributions importantes, mais a également soulevé certaines difficultés, notamment la nécessité de coordonner les modes de fonctionnement de chaque organisation, de définir les programmes de travail, d'identifier et de renforcer les capacités au titre de la gestion organisationnelle et financière, et de veiller à la coordination des parties participantes. Une autre difficulté a résulté de l'emplacement des bureaux dans différents pays. Par exemple, le siège de la Rainforest Alliance est établi au Costa Rica alors que celui de Conservation International se trouve à Washington.
174. La performance du projet a dépassé les objectifs. Les produits obtenus ont très clairement résulté d'un processus bien conçu, planifié de manière stratégique et mis en œuvre de façon efficace. Les résultats du projet ont produit un impact solide sur les domaines définis d'influence : a) les activités de l'industrie touristique, du côté tant de l'offre que de la demande; b) impact sur les

pays, y compris l'appui politique; et c) les avantages écologiques sur le plan mondial au regard du portefeuille des responsabilités et des actions du PNUE dans le cadre de la Convention sur la diversité biologique.

175. Par l'entremise de leurs ministres du tourisme, les gouvernements du Belize et de l'Équateur ont mis au point des outils pour les meilleures pratiques dans leurs politiques et leurs plans de développement. Les principales parties prenantes du projet ont manifesté publiquement leur intérêt dans la poursuite des activités lancées par le projet. Plusieurs entreprises touristiques ayant participé comme projets pilotes ont continué d'appliquer les meilleures pratiques, d'assurer le suivi de leurs activités, d'améliorer certains domaines identifiés par le système de suivi et d'évaluation et, dans certains cas comme l'hôtel San Ignacio, d'effectuer des investissements importants dans des systèmes de gestion efficace des eaux usées et grises. Certains ajustements du calendrier d'exécution ont été nécessaires, principalement parce que les délais prévus pour la réalisation du projet, au regard des produits escomptés, étaient trop courts. Quelques entreprises ont adopté des pratiques inadéquates tandis que d'autres ont été écartées complètement en raison de changements dans le personnel, du manque de temps pour assurer le suivi et tenir une comptabilité à jour et, dans certains cas, en raison d'une perte de motivation. Toutes, cependant, ont exprimé leur intérêt et fait état de résultats positifs dans la mise en application de ce qu'elles avaient appris. En outre, le projet a accru les capacités pour l'application continue des meilleures pratiques pour le tourisme durable. Les enseignements et expériences tirés des projets pilotes ont été documentés et largement diffusés afin de faciliter la reproduction et de poursuivre la mise en œuvre des meilleures pratiques dans le secteur de l'industrie touristique.
176. Le projet « Aide au Népal à la commercialisation de produits touristiques durables » visait à améliorer les conditions de vie de la population népalaise en élargissant les possibilités d'affaires du secteur touristique au Népal afin de percer dans le marché du tourisme durable en Europe et de minimiser les dommages associés à ces produits sur le plan environnemental et social.
177. Le projet était une expérience pilote. À ce titre, il a très bien réussi à démontrer le potentiel commercial du tourisme durable. Par le biais des activités menées par les 23 entreprises participantes, le projet a accru les activités durables, notamment sur le plan de l'environnement (par exemple, gestion des déchets), de l'économie (par exemple, achats locaux) et de la durabilité socio-culturelle (par exemple, formation sur la conservation du Site népalais du patrimoine mondial). Des indications d'un impact immédiat apparaissent déjà sur le plan de la diminution des flux de déchets, de la réduction des factures d'électricité et de la hausse des revenus parmi les femmes, par exemple.
178. Le projet a réussi à fournir des mesures incitatives au secteur privé pour l'amener à engager des ressources financières et humaines dans le tourisme durable. En outre, il a permis d'accroître la sensibilisation à la manière dont l'environnement est touché et dont il est dévalué comme destination touristique. Le projet a également réussi à mettre sur pied un système pour la réalisation d'activités concrètes et à créer un mécanisme pour mesurer leurs progrès. Pour les entreprises participantes, un des aspects bénéfiques du projet se rapporte aux possibilités qui leur ont été offertes de trouver elles-mêmes des débouchés en Europe, élargissant ainsi leurs possibilités d'affaires de manière considérable. Le projet a également fourni une tribune pour le réseautage et les échanges d'expériences interentreprises. Les entreprises ayant, dans le passé, travaillé dans l'isolement ont été en mesure, grâce aux ateliers de formation et à d'autres activités, d'échanger des expériences et d'apprendre les unes des autres par l'entremise de réseaux informels. En outre, un des partenaires du projet, l'Organisation néerlandaise de développement, a l'intention de convier d'autres d'entreprises à rejoindre les rangs et de mettre au point un système de certification pour le tourisme durable.
179. En raison des troubles politiques au Népal en 2005 et au début de 2006, le démarrage du projet a été retardé de cinq mois. Le projet a toutefois réussi à rattraper le retard de la plupart des

activités et de leurs délais initiaux. L'instauration d'un site web actualisé de façon constante et fonctionnant de manière efficace s'est avérée l'une des principales difficultés dans l'exécution du projet. Néanmoins, le projet a très bien réussi à documenter les signes avant-coureurs de l'impact des trois piliers.

180. Le projet « Utiliser une production propre dans le cadre des Accords multilatéraux sur l'environnement » a été mis sur pied pour renforcer l'efficacité du processus de mise en œuvre des Accords multilatéraux sur l'environnement (AME), en insistant tout particulièrement sur trois AME considérées comme importantes pour l'industrie, soit le Protocole de Kyoto à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), la Convention de Bâle sur le contrôle de mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination et la Convention de Stockholm sur les POP.
181. Malgré leur nombre croissant, les AME se sont avérés peu efficaces à résoudre les problèmes planétaires actuels relatifs à l'environnement. Certains croient que l'efficacité des AME peut être renforcée s'ils intègrent des stratégies de prévention telles que la production propre dans leur processus de mise en œuvre. Dans son ensemble, le projet visait à réduire les émissions de GES ainsi que l'utilisation et le rejet de POP et de déchets dangereux dans l'industrie -- en particulier, en Inde et en Ukraine. Le projet visait à renforcer les capacités au plan institutionnel et technique dans les deux pays afin de leur permettre de répondre plus facilement à ces problèmes. Les deux pays sont Parties à la Convention de Bâle et à la CCNUCC et signataires de la Convention de Stockholm sur les POP. Toutefois, la mise en œuvre de ces AME en Inde comme en Ukraine a été faible en raison d'un manque de capacités sur les plans institutionnel, administratif et financier.
182. Les activités du projet ont été réalisées avec succès malgré un dépassement des délais, causé en partie par des retards dans le démarrage du projet. L'impact global du projet, dont la nature est à long terme, ne peut être observé immédiatement après l'achèvement du projet. Toutefois, le projet a montré que des approches relatives à une production propre peuvent faciliter la mise en œuvre des AME, non seulement dans les pays visés par le projet, mais également dans le monde entier. Le projet a partagé de manière efficace la méthode de la production propre appliquée aux AME dans ses pays visés et a suscité un intérêt considérable dans son application à titre d'approche complémentaire, plutôt que dominante, à la mise en œuvre des objectifs des AME. En outre, la méthode de la production propre appliquée aux AME a été diffusée aux pays voisins de l'Asie du Sud-Est. Le projet a ainsi réussi à atteindre son objectif clé d'accroître la sensibilisation et la compréhension entourant les approches relatives à une production propre dans la mise en œuvre des AME. L'impact direct du projet s'est étendu au-delà de sa portée initialement prévue. Le projet a également renforcé les capacités pour aider à la transposition dans la pratique des enseignements de la méthode de la production propre appliquée aux AME et a légué une trousse de formation complète comme outil efficace pouvant être employé pour la formation approfondie et la diffusion d'informations sur l'utilisation d'approches relatives à une production propre dans la mise en œuvre des AME. Le projet a atteint ses objectifs fixés; cependant, la coopération des centres de production propre avec les correspondants des AME s'est révélée faible. En dépit du renforcement des capacités réalisé, les correspondants des AME n'ont pas intégré l'application de la production propre dans leurs efforts de mise en œuvre des AME. Par conséquent, le projet n'a pas réussi à assurer l'intégration de l'application de la production propre dans la mise en œuvre des AME au niveau national. Jusqu'ici, il n'existe aucune preuve de l'utilisation des résultats du projet, malgré son potentiel.

IV. Analyse de la performance des projets

183. En 2008 et 2009, le Bureau d'évaluation a évalué la performance de 38 projets au moyen d'évaluations approfondies. Les évaluations ont couvert un certain nombre de priorités thématiques, y compris : les Changements climatiques; les Catastrophes et les conflits; la Gestion des écosystèmes; la Gouvernance de l'environnement; les Substances nocives et les déchets dangereux; et la Consommation et la production rationnelles et durables des ressources, afin de mesurer la performance des projets et de pouvoir faire des comparaisons entre les projets.
184. La durabilité des résultats est apparue comme le domaine le plus préoccupant des projets évalués. Elle reflète les difficultés considérables découlant de sa réalisation. Au total, 30 % des projets ont obtenu la note « moyennement improbable » ou une note inférieure, montrant la faible probabilité de la poursuite à long terme des résultats et des incidences des projets après la fin de leur financement. En outre, 22 % des projets ont reçu la note « peu satisfaisante » ou une note inférieure dans le cadre de l'élément relatif au suivi et à l'évaluation. Toutefois, ces résultats découlent en partie des nouvelles normes relatives à l'évaluation des systèmes de suivi et d'évaluation⁵ appliquées aux projets commencés avant l'établissement de l'obligation relative aux plans de suivi et d'évaluation.

A. Atteinte des objectifs et des résultats prévus

185. Les évaluations ont déterminé la mesure dans laquelle les objectifs pertinents les plus importants du projet ont été réalisés de manière efficace et efficiente ou vont être réalisés selon toute probabilité ainsi que la pertinence des objectifs. La performance globale de 95 % des projets a été jugée « passablement satisfaisante » ou a obtenu une note plus élevée (figure 1).
186. Les projets jugés « satisfaisants » ont réussi à atteindre la plupart de leurs objectifs, se sont avérés relativement efficaces et rentables et les résultats obtenus ont été très pertinents pour les parties prenantes, y compris les gouvernements, les institutions des Nations Unies et les autres organisations. Les projets ont souvent réussi à appuyer et à influencer les politiques et les processus décisionnels aux niveaux national et local. En outre, les résultats des projets ont été conformes aux missions et aux buts du PNUE ainsi qu'aux priorités des pays.
187. Le projet « Évaluations des incidences d'une adaptation aux changements climatiques dans des régions et des secteurs multiples » a été jugé « très satisfaisant » en ce qui concerne la réalisation de ses objectifs. Il a réussi à renforcer la capacité des gouvernements, des institutions universitaires, des communautés et des autres parties prenantes dans l'évaluation des incidences des changements climatiques et des mesures d'adaptation. Le projet a formé plus de 100 chercheurs en début de carrière et les capacités renforcées ont été utilisées de manière efficace.
188. Le projet « Élaboration d'un Plan d'action pour la gestion intégrée des forêts et l'évaluation des infestations d'insectes dans les forêts de cèdres dans la région méditerranéenne et, en particulier,

5. Le FEM a approuvé sa politique en matière de suivi et d'évaluation en 2006. Les normes énoncées dans cette politique reflètent les meilleures pratiques reconnues à l'échelle internationale et sont donc applicables à toutes les évaluations du Bureau d'évaluation du PNUE.

- la forêt de cèdres de Tannourine-Hadath El-Jebbeh » a également très bien réussi dans l'atteinte de ses objectifs. Le projet a été fort pertinent au regard des priorités nationales. Il a réussi à établir un plan de gestion durable et à générer des connaissances sur la gestion des forêts de cèdres à l'échelle mondiale. Le projet a également diffusé les enseignements retenus et les meilleures pratiques sur la gestion intégrée des forêts par le biais d'un réseau scientifique.
189. En outre, les projets menés avec succès ont pris part à un échange actif des meilleures pratiques et des enseignements retenus. Ils se sont avérés efficaces en atteignant leurs objectifs et buts stratégiques dans les limites de leurs ressources financières et humaines. Des mesures effectives de gestion adaptative ont été prises à maintes reprises tout au long du cycle de vie des projets pour assurer la réalisation des objectifs d'une manière rentable.
190. Certains projets présentaient des objectifs trop ambitieux, qui n'ont pu être atteints dans les délais ou les budgets impartis. Il s'agit d'un problème fréquent qui découle de « promesses » ambitieuses, souvent nécessaires pour garantir le soutien des donateurs aux propositions de projet. En outre, des retards et des modifications dans les partenariats ont amoindri l'efficacité des projets. Certains projets ont réussi à réaliser d'excellents produits. Toutefois, peu de données permettent de démontrer que ces produits ont été appliqués par les utilisateurs visés ou qu'ils ont contribué aux décisions et aux recommandations officielles. Parmi les facteurs ayant réduit l'efficacité des projets de façon considérable figurent des problèmes sur le plan de la direction, des lacunes en matière de communications et d'échange d'informations et, en particulier, l'absence de systèmes de gestion des informations et de communications régionales de qualité.
191. Le projet « Forum mondial sur la biodiversité, Phase III : Soutien de parties prenantes multiples à l'application de la Convention sur la diversité biologique » visait à fournir un mécanisme de parties prenantes multiples pour soutenir et renforcer la réalisation des objectifs de la Convention sur la diversité biologique. Le projet a tout particulièrement permis de fournir des mécanismes d'informations; il a élargi la base de la Convention sur la diversité biologique et a créé un milieu propice aux partenariats. Cependant, l'évaluation n'a trouvé aucune preuve selon laquelle le projet a contribué aux décisions et aux recommandations officielles prises au niveau de la Convention sur la diversité biologique. Seules des données empiriques sur des partenariats établis en conséquence des activités du projet ont été notées.
192. Le projet « Botswana, Kenya et Mali : gestion de la végétation locale pour la réhabilitation des terres dégradées en Afrique » a été mis sur pied pour conserver la biodiversité et inverser la dégradation des sols, deux problèmes écologiques majeurs dans les terres arides de l'Afrique. L'évaluation a constaté que l'objectif et les composantes du projet étaient généralement irréalistes. Ils ont été considérés de manière inadéquate et se sont révélés nettement plus difficiles qu'ils ne l'avaient été envisagés au départ. Ainsi, le projet n'a pas été en mesure d'atteindre ses objectifs, principalement par manque de temps. Un projet régional a été conçu en l'absence de preuve fournie par de projets à petite échelle selon laquelle cette approche pourrait fonctionner.
193. Pour certains des projets, la diffusion des résultats au sein du PNUE s'est avérée inadéquate. Il serait très bénéfique si le PNUE pouvait identifier des moyens de porter les résultats à l'attention d'autres projets semblables. Ceci montre l'importance pour le PNUE d'améliorer ses outils et mécanismes de « gestion des connaissances ».

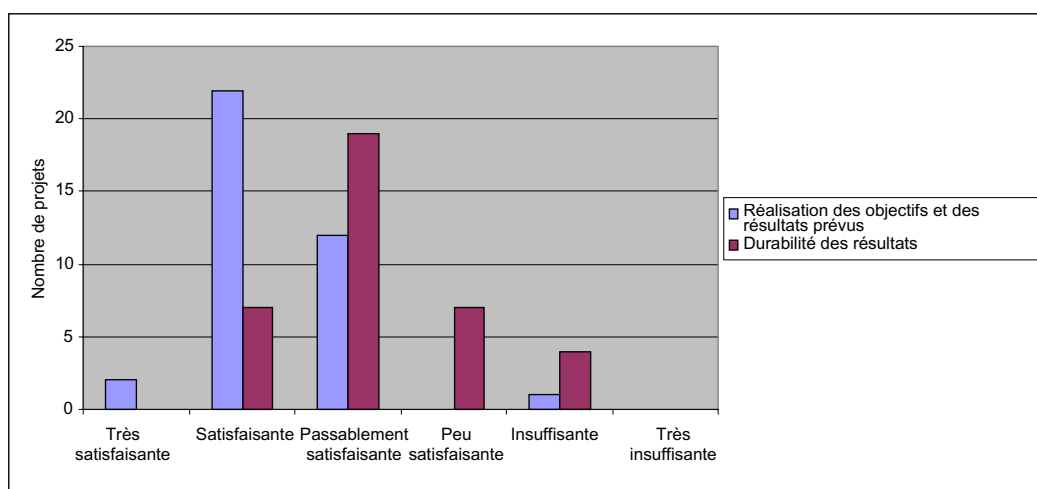
B. Durabilité des résultats des projets

194. Le critère de durabilité a été mesuré au regard des risques posés pour la poursuite à long terme des résultats et des incidences des projets après la fin de leur financement. Quatre dimensions de la durabilité ont été examinées : le volet financier; le volet sociopolitique; le cadre institutionnel et la gouvernance ainsi que la durabilité environnementale. Parmi les projets évalués pour la durabilité,

70 % ont été jugés « probables » ou « moyennement probables » à être durables (figure 1). Aucun des projets n'a obtenu la note « très probable » et jusqu'à 30 % ont été jugés insatisfaisants.

195. Les projets démontrant une forte probabilité de durabilité ont obtenu des ressources pour la poursuite de leurs activités ou étaient susceptibles de recevoir des fonds supplémentaires. Ces projets ont également réussi à assurer la participation de parties prenantes ayant un grand intérêt dans la poursuite des activités au-delà de l'achèvement du projet.
196. La menace la plus courante à la durabilité des résultats des projets a été le manque de financement. Ainsi, le soutien externe provenant des parties prenantes locales, des ONG, et des gouvernements pour la poursuite des activités a été jugé essentiel dans les cas où les projets n'étaient pas devenus autosuffisants. Dans ces conditions, la capacité ou l'incapacité du projet à susciter un intérêt politique au niveau local ou national a été perçue comme l'un des facteurs principaux d'influence sur la possibilité de recevoir du financement supplémentaire et, partant, sur la poursuite des activités. En outre, le succès des projets sur le plan de la sensibilisation et du renforcement des capacités a été considéré comme un facteur augmentant la probabilité de leur durabilité.
197. Le projet sur « La zone d'interface entre les terres arides accueillant du bétail et les habitats de la faune et de la flore sauvages » visait à promouvoir et à soutenir des systèmes d'utilisation et de gestion durables des terres pour le bétail et la faune sur la zone d'interface afin d'améliorer les conditions de vie des communautés, la conservation de la biodiversité et de réduire la dégradation des sols. L'objectif était très pertinent aux priorités nationales. Ainsi, une forte volonté politique s'est manifestée aux niveaux local et national en vue d'appuyer les résultats du projet. Les communautés locales ont exprimé leur intérêt à exécuter le projet, dans certains cas, en fournissant des ressources.
198. Le projet « Réseau des populations autochtones pour le changement » visait à promouvoir la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité en renforçant la capacité et les connaissances des populations autochtones pour participer aux processus entourant la Convention sur la diversité biologique et les autres instruments internationaux pertinents. L'évaluation a constaté que les risques financiers posaient une menace à la durabilité des résultats du projet étant donné que les organisations autochtones pourraient éprouver des difficultés à obtenir des ressources financières pour poursuivre le travail une fois l'assistance du PNUE et du FEM terminée. En outre, la situation politique dans certains des pays a été perçue comme représentant un risque pour la durabilité, principalement en raison des conflits concernant l'appropriation des terres et des ressources autochtones.
199. La précarité de l'économie nationale et mondiale, la probabilité de catastrophes naturelles, ainsi que d'autres facteurs externes ont été identifiés comme des menaces à la poursuite des activités dans divers projets. En outre, certains projets implantés dans les pays aux prises avec un problème d'instabilité ou de conflit politique avaient peu de chance d'être durables, en raison du désintérêt des gouvernements ou de l'absence de ressources à leur disposition pour accorder du financement.
200. L'évaluation du projet « Programme d'action régional et démonstration de solutions de remplacement durables du DDT dans la lutte contre le paludisme au Mexique et en Amérique centrale » a montré que la durabilité des résultats des projets peut être affaiblie par l'influence des ouragans et des tempêtes tropicales, par la réduction des ressources financières résultant de la crise financière à l'échelle mondiale et par une migration importante des populations dans les zones transfrontalières.

Figure 1. Notations concernant l'« atteinte des objectifs et des résultats prévus » et la « durabilité des résultats » pour les projets évalués pendant la période 2008-2009



C. Réalisations des produits et des activités

201. L'évaluation de la réalisation des produits et des activités a été effectuée en mesurant le succès des projets quant à la réalisation de chacun des produits prévus sur le plan à la fois de la quantité et de la qualité et pour ce qui est de l'utilité et du respect des délais. Les évaluations comprennent une détermination du caractère rationnel et efficace des méthodes utilisées et, lorsque cela s'avère nécessaire, une détermination de la mesure dans laquelle les produits bénéficient de l'autorité ou de la légitimité scientifique nécessaire pour atteindre les résultats souhaités.
202. Environ 78 % des projets ont réussi à réaliser tous leurs produits d'une manière « satisfaisante » ou « très satisfaisante ». Les projets ont appliqué des mesures de renforcement des capacités pour assurer l'exécution efficace des activités. Certains projets ont dépassé les attentes concernant leurs résultats grâce à une forte volonté de poursuivre les activités après l'achèvement officiel du projet ou d'entreprendre des activités supplémentaires qui n'avaient pas été prévues initialement par le biais d'une gestion de projet adaptative. Toutefois, les contraintes de temps et de budget ainsi que des retards dans l'achèvement des activités prévues ont amoindri la réalisation des produits et des activités dans de nombreux cas. Malgré les contraintes et les retards, certains projets ont réussi à mener à bien les activités et à réaliser les produits d'une manière satisfaisante.
203. Dans certains cas, la réalisation des produits a été retardée en raison de contraintes politiques et administratives. Ainsi, la prolongation des projets a été nécessaire pour mener à bien les activités et réaliser les résultats prévus avec succès.

Tableau 2 : Notations pour la réalisation des produits et des activités

Nombre de projets associés à chacune des notes attribuées					
Très satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Peu satisfaisante	Insatisfaisante	Très insuffisante
7	21	7	1	-	-

D. Suivi et évaluation

204. Les évaluations ont mesuré la qualité, la mise en œuvre et l'efficacité des plans et des outils de suivi et d'évaluation des projets. Dans son ensemble, le système de suivi et d'évaluation des projets a été jugé « passablement satisfaisant ». Parmi les projets évalués sur la base de ce critère, environ 35 % ont obtenu la note « satisfaisante » ou une note plus élevée, 43 % ont reçu la note « passablement satisfaisante » et 22 % des projets ont été jugés « insuffisants ». Dans l'ensemble, la performance des projets au titre du suivi et de l'évaluation a été beaucoup plus élevée que celle des projets évalués en 2007. Ceci montre que les nouvelles normes appliquées à l'évaluation du suivi et de l'évaluation ont, dans une certaine mesure, été adoptées dans la conception des projets. Il importe néanmoins de garder à l'esprit le fait que certains projets se trouvaient toujours dans la période de transition entre les méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation et les méthodes adoptées plus récemment.
205. Souvent, les projets ayant connu une bonne performance ont réussi à mettre en œuvre leurs plans de suivi et d'évaluation. Ils avaient un cadre logique présentant les critères applicables aux activités, aux produits et aux résultats. Ces projets ont souvent connu du succès dans l'utilisation du plan de suivi et d'évaluation pour la gestion adaptative et ont ainsi amélioré les politiques et les pratiques de gestion en dégageant des enseignements à partir des résultats des processus.
206. Les projets ayant présenté une faible performance ont souvent souffert d'une allocation budgétaire insuffisante pour un suivi et une évaluation efficaces. En outre, les plans de suivi et d'évaluation de ces projets étaient souvent inadéquats ou absents. Dans certains cas, le plan de suivi et d'évaluation était dépourvu des critères de performance SMART ou la procédure d'examen de l'exécution du projet n'avait pas été instaurée. Dans un certain nombre de cas, le système de suivi et d'évaluation était trop complexe pour le suivi et, quelle que soit sa précision, devait être simplifié afin d'être réellement efficace pour la gestion du projet. Le Bureau d'évaluation constate que le personnel affecté aux projets perçoit souvent le suivi et l'évaluation comme une tâche « imposée au » projet, et non comme une tâche « accomplie par » le projet pour favoriser la performance. Une gestion efficace et axée sur l'obtention de résultats exige des directeurs un suivi des aspects utiles de la performance des projets. Ils doivent évaluer la situation en cours et les conditions évolutives et y répondre de manière adéquate (gestion adaptative). Ainsi, le suivi et l'évaluation des projets se trouvent au cœur d'une gestion de projet efficace.

E. Reproductibilité et rôle d'impulsion des projets

207. Par reproductibilité, on entend la possibilité de reproduire ou d'élargir les approches retenues et les expériences acquises dans la conception et la mise en œuvre d'autres projets semblables. Les évaluations ont mesuré la reproductibilité concernant l'expansion, l'élargissement ou la reproduction d'une approche relative aux projets dans d'autres pays ou régions, peu importe que des mesures à cet effet aient ou n'aient pas été prises par le projet, ainsi que la pertinence et la faisabilité de ces mesures. Un rôle d'impulsion fait référence aux approches soutenant la création d'un environnement propice à favoriser la reproductibilité des nouvelles approches au niveau national (ou régional) pour atteindre des avantages durables sur le plan de l'environnement. Parmi les projets évalués sur la base de ce critère, 18 % ont obtenu une note « très satisfaisante » et environ 74 % ont été jugés « satisfaisants » ou « passablement satisfaisants ». Ce critère est étroitement lié à la question de la durabilité.
208. Les projets jugés « satisfaisants » ont réussi à réaliser des produits favorisant la mise au point d'activités futures dans d'autres régions et pays. Une forte participation d'un large éventail de parties prenantes a accru le potentiel de reproduction. Les projets jugés « satisfaisants » pour ce critère ont souvent connu du succès dans le renforcement des capacités et la sensibilisation afin

d'appuyer les objectifs du projet et de reproduire les approches du projet. Ils ont fréquemment permis d'identifier d'autres sources de financement pour soutenir de nouvelles activités et offert des programmes de formation, renforcé les connaissances et créé des liens et des réseaux entre les partenaires du projet.

209. Le projet « Élaboration d'un Plan d'action pour la gestion intégrée des forêts et l'évaluation des infestations d'insectes dans les forêts de cèdres dans la région méditerranéenne et, en particulier, la Forêt de cèdres de Tannourine-Hadath El-Jebbeh » a réussi brillamment à exercer un rôle d'impulsion. Il a permis d'identifier des fonds supplémentaires pour financer de nouvelles activités fondées sur les résultats obtenus. Les formations données ont renforcé les capacités des partenaires nationaux et internationaux, leur permettant ainsi de reproduire l'approche.
210. Les projets jugés « insuffisants » pour ce critère ne disposaient pas d'une stratégie de reproduction ou n'avaient prévu aucune activité destinée à la promotion de la reproduction. Certains projets n'ont pas réussi à jouer le rôle d'impulsion prévu. Dans certains cas, le défaut de réaliser les résultats attendus a réduit les possibilités d'exercer un rôle d'impulsion et de permettre la reproduction des produits du projet. En outre, les courtes durées des projets ont souvent été une source de contrainte pour les projets, ne leur donnant pas suffisamment de temps pour générer des effets tangibles ou pour atteindre les niveaux de prise en compte nécessaires pour la poursuite des résultats. Dans certaines situations, le manque de temps a vraisemblablement entravé la possibilité de rendre le rôle d'impulsion du projet observable par l'évaluation.
211. Le projet « Promouvoir des approches écosystémiques pour la conservation des pêcheries et des grands écosystèmes marins » visait à jouer un rôle d'impulsion. Quel que soit leur pouvoir catalytique, les principaux produits n'avaient pas été intégrés dans une application plus étendue au moment de l'évaluation.
212. Il convient de souligner que les projets devraient avoir une conception claire de la manière dont les produits et les résultats peuvent être utilisés par différentes parties prenantes et d'autres parties et veiller à ce que leurs résultats soient diffusés de manière efficace.

F. Approche relative à la mise en œuvre

213. Les évaluations de projets ont examiné trois phases de la mise en œuvre : l'état de préparation et la planification préalable des projets en vue de la mise en œuvre; l'approche retenue pour la mise en œuvre; et la supervision et l'appui du PNUE. Toutefois, toutes les évaluations n'ont pas examiné ces trois aspects. Dans l'ensemble, la performance des projets a été jugée « passablement satisfaisante » (tableau 3).
214. En ce qui concerne la planification préalable et l'état de préparation, 46 % des projets évalués ont obtenu la note « satisfaisante » ou une note plus élevée. Ces projets ont réussi à formuler des objectifs et des composantes de projet clairs, exécutables et réalisables dans les délais impartis. Les capacités des organismes d'exécution et de leurs homologues ont été prises en compte, des mécanismes de partenariats adéquats ont été identifiés et les rôles et les responsabilités ont été clairement précisés. Les partenaires participants possédaient l'expertise requise pour l'exécution des projets. Les enseignements dégagés d'autres projets ont été incorporés dans la conception et ont été soutenus par les études sur l'évaluation des besoins nationaux, des conseils techniques et des examens collégiaux.
215. Souvent, les projets ayant obtenu une note inférieure à « satisfaisante » se caractérisaient par un calendrier d'exécution trop ambitieux pour l'exécution et l'achèvement des activités et par des disparités entre les résultats escomptés et les activités prévues. Les objectifs étaient fréquemment trop ambitieux; les moyens pour les atteindre n'étaient pas clairement définis dans les documents

du projet et les voies causales établissant les liens entre les activités et les produits du projet et les résultats attendus étaient généralement absentes. Les cadres logiques étaient souvent imprécis, manquant de détails sur la qualité et la quantité des résultats et des produits attendus du projet. En outre, les projets dans lesquels l'engagement des parties prenantes était limité sur le plan de leur exécution ont éprouvé des difficultés supplémentaires à cette étape. Souvent, les questions relatives à la durabilité a posteriori du projet n'ont pas été prises en compte de manière adéquate. Il s'ensuit que la conception des projets du PNUE doit incorporer une stratégie visant à assurer la durabilité des résultats attendus et doit examiner la manière dont l'approche, les produits ou les enseignements du projet peuvent être utilisés par des projets semblables à l'avenir.

216. En ce qui concerne l'exécution, 61 % des projets évalués pour ce critère ont obtenu la note « satisfaisante » ou une note plus élevée. Souvent, les projets de haute performance se distinguaient par la présence de groupes de coordination et de partenaires fortement engagés dans le projet et ses produits. Les projets exécutés avec succès se caractérisaient par leur gestion efficace et l'établissement de rapports en temps utile, une bonne diffusion de l'information et des composantes de projet bien liées. Ces projets ont également réussi à prendre des mesures de gestion adaptative, assurant ainsi une gestion de projet souple et capable de s'adapter aux circonstances changeantes et imprévues relatives aux partenaires et aux activités du projet. Le projet « Évaluation des capacités existantes et des capacités de renforcement nécessaires pour l'analyse des POP dans les pays en développement » offre un bon exemple à cet égard.
217. Dans les cas d'une réalisation de projet peu efficace, les causes communes comprenaient : des objectifs trop ambitieux, un manque de participation des membres clés, une assistance technique inadéquate, un financement insuffisant ainsi qu'une définition imprécise des rôles et des responsabilités de l'équipe de gestion. En outre, les mécanismes d'administration interne du PNUE ont souvent été perçus comme ayant causé des difficultés sur le plan de l'exécution.
218. Le projet « Soutien du PNUE pour la réalisation des objectifs du Plan d'application de Johannesburg concernant la gestion intégrée des ressources en eau et les plans d'exploitation efficace de cette ressource d'ici 2005, avec l'appui des pays en développement » s'est caractérisé par des arrangements d'exécution inadéquats. Le plan d'exécution a été jugé trop bref et imprécis quant aux rôles et aux responsabilités du personnel clé du projet, du comité directeur et des organisations participantes. Selon l'évaluation, certaines des difficultés auraient pu être évitées par le biais de précisions et de considérations supplémentaires à l'étape de la conception du projet.
219. La supervision et le soutien du PNUE ont obtenu la note « satisfaisante » ou une note plus élevée dans environ 66 % des projets évalués pour ce critère. Le PNUE a réussi à fournir une supervision et un appui efficaces ainsi qu'un soutien technique, administratif et financier aux activités relatives aux projets pour la majorité des projets. Les communications avec et entre le PNUE/FEM et les projets étaient bonnes. Le PNUE a fait preuve d'adaptabilité, de souplesse et de compréhension pour ce qui est des modifications apportées aux calendriers d'exécution, aux objectifs et aux crédits budgétaires des projets. Dans certains cas, le PNUE a fourni un soutien solide uniquement lors de la phase d'élaboration du projet. Toutefois, après l'approbation du projet, la participation du PNUE a chuté de manière considérable. Néanmoins, ces projets n'ont pas semblé rencontrer de difficultés notables pendant l'exécution qui auraient nécessité une forte intervention de supervision par le PNUE.
220. Malgré tout, un certain nombre de projets ont souffert du manque de coordination technique. Dans certains cas, le PNUE a omis de pleinement apprécier la complexité du projet. Il n'avait aucune idée précise des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et de la manière dont le projet devait être conçu et organisé. Quelques conceptions de projet ne comprenaient pas un plan sur la manière dont le PNUE (ou le FEM) utiliserait le projet achevé ou les activités attendues et en cours. Dans certains cas, le PNUE n'était pas suffisamment conscient de son rôle dans le projet. Par exemple, la supervision et le soutien du projet « Citoyenneté écologique mondiale »

ont été jugés « insuffisants ». Selon l'évaluateur, « le PNUE a omis dans l'ensemble de fournir un soutien adéquat et durable, de retenir son personnel et de faciliter les décaissements en temps utile pendant la plus grande partie du projet ». Le projet a été perçu comme ayant souffert tout particulièrement du défaut du PNUE de mettre sur pied le Conseil consultatif régional, privant ainsi d'une direction les coordonnateurs et les correspondants du projet.

221. Il semble que certains projets auraient profité d'un rôle plus actif du PNUE dans l'établissement de réseaux interprojets et d'autres activités financées ou exécutées par le PNUE. Dans certains cas, le PNUE a fait défaut de fournir des rétroactions adéquates sur les rapports de projet. En outre, l'absence d'une évaluation à mi-parcours a parfois été perçue comme une omission apparente dans l'exécution du projet. L'absence de lieu pour une planification et des débats efficaces a également été notée.

Tableau 3 : Notations concernant l'« approche relative à la mise en œuvre » à partir des évaluations de projets

Nombre de projets associés à chacune des notes attribuées						
	Très satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Peu satisfaisante	Insatisfaisante	Très insuffisante
Planification préalable et état de préparation	4	12	13	2	3	1
Approche relative à la mise en œuvre	6	11	7	1	3	-
Supervision du PNUE	2	21	8	3	1	-

G. Appropriation par les pays

222. Le critère d'évaluation relatif à l'appropriation par les pays a mesuré la pertinence des interventions du projet pour le développement et les programmes sur l'environnement à l'échelle nationale, les engagements du pays d'accueil et les accords régionaux et internationaux. Parmi les projets évalués sur ce critère, 64 % ont obtenu la note « satisfaisante » ou une note plus élevée.
223. Les projets jugés « satisfaisants » pour ce critère avaient des méthodes de conception et d'exécution conformes et pertinentes aux programmes, aux priorités et aux plans nationaux. À titre d'indication d'une forte appropriation par les pays, les gouvernements ont participé aux activités relatives aux projets, fourni un soutien financier, approuvé et mis en œuvre des politiques et des cadres réglementaires coïncidant avec les objectifs des projets et intégré des activités relatives aux projets dans leur processus de planification du travail. Un accroissement du niveau d'appropriation par les pays a été noté lorsque les activités de projets contribuaient aux questions et aux préoccupations pertinentes aux priorités nationales. Certains projets ont été en mesure de renforcer l'appropriation par les pays au moyen d'un échange collégial de connaissances et de l'établissement de réseaux. En outre, des activités de renforcement des capacités ont été perçues comme bénéfiques aux pays participants, les encourageant souvent à poursuivre leur participation dans les activités relatives aux projets.
224. Le projet « Promouvoir un dialogue mondial sur les océans, les côtes, les petits États insulaires en développement et sur les interactions entre les milieux d'eau douce, les zones côtières et le milieu marin » a connu une appropriation élevée par les pays et a réussi à engager les bonnes parties prenantes. Le projet a fortement sensibilisé les hautes sphères politiques et a été considéré comme un outil utile par les représentants des gouvernements.

225. Dans certains cas, la faible appropriation par les pays a résulté de la sensibilisation et de la participation limitées des décideurs et du manque de contributions volontaires pour soutenir le projet. Ces problèmes ont parfois été attribués à un manque de consultations pendant la conception du projet. Dans certains cas, la piètre appropriation par les pays a découlé de l'incapacité du pays à fournir les contributions financières requises.
226. L'évaluation du projet « Planification durable de l'utilisation des terres dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources terrestres et aquatiques pour la prévention des catastrophes et la réduction de la vulnérabilité dans le bassin inférieur du Limpopo » a révélé un manque général d'appropriation dans le projet. Ce manque d'appropriation a été perçu comme posant une menace aux réalisations et à la durabilité du projet. Les pays n'ont pas manifesté un engagement pertinent sous forme d'un soutien financier supplémentaire aux activités du projet. Toutefois, l'appropriation par les pays s'est également affaiblie, car les fonctionnaires des gouvernements provinciaux n'ont pas participé suffisamment aux processus décisionnels et aux activités de formation du projet. Les rôles des parties prenantes n'étaient pas clairs et les demandes et suggestions présentées à l'échelle locale n'ont pas toujours été prises en compte.
227. En outre, les projets jugés insuffisants ont souvent manqué les occasions de faire appel aux gouvernements dans les activités et les processus décisionnels du projet. Les demandes et les suggestions présentées à l'échelle locale n'ont pas toujours été prises en compte et, dans certains cas, l'équipe de gestion de projet a pris la plupart des décisions, empêchant ainsi le développement d'une forte appropriation par les pays.
228. Par ailleurs, l'appropriation et la participation des pays ont varié de manière considérable en raison de facteurs hors du contrôle du projet. Par exemple, l'absence de législation habilitante, de mandats institutionnels et de soutien budgétaire a clairement influencé les réponses nationales. De plus, la rotation importante de participants nationaux, dont bon nombre de projets ont souffert, a nui à la participation et à l'appropriation.

H. Participation des parties prenantes

229. La participation des parties prenantes a été évaluée en mesurant les efforts de diffusion des informations, les processus de consultation et la participation des parties prenantes. Parmi les projets notés, 78 % ont été en mesure d'assurer la participation des parties prenantes d'une manière jugée « satisfaisante » ou « très satisfaisante ».
230. Les projets jugés « satisfaisants » ont réussi à assurer la participation des parties prenantes pour l'ensemble de ces aspects. Les projets ont identifié de manière adéquate une variété de parties prenantes pouvant avoir été touchées positivement ou négativement par le projet et ont utilisé divers outils pour créer des conditions assurant la participation des parties prenantes, tels que l'échange d'informations, des programmes de formation, des ateliers et des réunions. Ce faisant, les projets ont assuré la participation des parties prenantes aux processus décisionnels stratégiques concernant l'orientation, la conception, l'exécution et l'évaluation des activités relatives au projet. Souvent, les parties prenantes ont reçu des informations périodiques sur les progrès réalisés par le projet en vue d'atteindre les résultats et ont tiré profit de l'échange de connaissances entre les différents groupes de parties prenantes. En outre, les projets jugés « satisfaisants » ont communément mené des campagnes de communication et de sensibilisation du public et les parties prenantes ont participé aux processus consultatifs et contribué à un certain nombre d'activités relatives au projet.
231. Dans certains cas, l'établissement d'un Comité directeur local s'est avéré une approche efficace. Un organe semblable ne fait pas appel à un nombre considérable de parties prenantes. Cependant, il offre la possibilité aux parties prenantes principales de participer de manière effective à la prise de décisions et à l'exécution.

232. Le projet « Conservation et utilisation durable de la biodiversité par le biais d'un développement touristique rationnel dans les Réserves biosphériques en Europe centrale et orientale » a montré une grande efficacité en assurant la participation des parties prenantes. Les communications entre les parties prenantes et la population locale ont été perçues comme l'un des éléments clés pendant sa réalisation. Le projet a mis sur pied des comités directeurs locaux dans chacune des trois Réserves biosphériques et a offert la possibilité aux parties prenantes clés de participer pleinement au processus décisionnel.
233. Les projets pour lesquels la participation des parties prenantes a été insuffisante ont souvent omis de tenir toutes les parties prenantes concernées informées et de les engager tout au long de l'exécution du projet. En conséquence, certaines parties prenantes n'étaient pas au courant des objectifs du projet, ni de leurs rôles dans le projet. Les projets jugés « insuffisants » pour ce critère ont souvent été réalisés en appliquant une approche « descendante ».
234. L'évaluation du projet « Planification durable de l'utilisation des terres dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources terrestres et aquatiques pour la prévention des catastrophes et la réduction de la vulnérabilité dans le bassin inférieur du Limpopo » a montré que les parties prenantes clés n'avaient pas participé de manière suffisante à l'exécution du projet. Le projet a souffert du manque d'appropriation au point que certaines des parties prenantes n'étaient pas familières avec le projet.
235. Le budget requis pour un engagement efficace des parties prenantes a été insuffisant dans certains cas. Souvent, les projets ont sous-estimé l'étendue de l'engagement des parties prenantes nécessaire pour réaliser avec succès les activités prévues. En outre, les activités de sensibilisation du public n'avaient pas été intégrées dans la conception du projet; partant, elles ne formaient pas un élément du projet ou de son budget. Dans certains cas, les signes de conflit avec les parties prenantes principales ou le manque d'intérêt de certaines parties prenantes dans le projet étaient observables. Des facteurs externes, tels que des changements dans l'administration ou la direction ont été identifiés comme une entrave à la participation des parties prenantes.

I. Planification et gestion financières

236. L'évaluation de la planification et de la gestion financières a été effectuée en mesurant la qualité et l'efficacité de la planification financière et du contrôle exercé sur les ressources financières pendant toute la durée du projet. Parmi les projets notés sur la base de ce critère, 62 % ont reçu la note « satisfaisante » or « très satisfaisante ».
237. Les projets jugés « satisfaisants » ne comportaient aucune irrégularité en matière de décaissement et de dépenses des fonds affectés aux projets. Ils avaient réussi à adopter les contrôles financiers, y compris des procédures conçues de manière claire, des rapports exacts et en temps utile, une planification, des audits et une communication contextuelle efficaces. Ces contrôles ont permis à l'Équipe de direction de prendre des décisions en connaissance de cause sur les questions budgétaires et d'assurer les flux de fonds de manière satisfaisante et en temps voulu pour faciliter l'exécution des produits livrables du projet. Une responsabilisation et une transparence complètes sur le plan financier ont été établies pour toutes les activités. Dans les cas où des réajustements budgétaires s'imposaient, ils ont été réalisés de façon transparente. La plupart des projets ont également obtenu des résultats positifs dans la mobilisation de cofinancements supplémentaires.
238. Souvent, les projets jugés « insuffisants » n'ont pas réussi à verser les fonds en temps utile. Le décaissement a connu des retards s'étendant sur des semaines, voire des mois. Ces retards, en retour, ont terni les relations entre le projet et ses parties prenantes. Dans certains cas, des incohérences ont été notées dans les chiffres inscrits au budget et les différents rapports financiers.

239. Certains projets n'ont pas réussi à effectuer une planification financière exacte, conduisant à l'allocation de crédits excessifs ou insuffisants aux activités du projet. Cette situation a, en retour, exigé de nombreuses révisions budgétaires. La piètre planification financière a également causé des retards dans l'exécution des projets. En outre, pour certains projets jugés « insuffisants », un financement durable faisait défaut, l'allocation de fonds était insuffisante ou le cofinancement était inadéquat. Dans certains cas, la performance financière des projets a été amoindrie de manière considérable par des facteurs externes, tels que la dévaluation de la monnaie, des coûts de gestion accrus, une perte de cofinancement non prévue ou un climat d'instabilité politique. Ces difficultés ont nui au budget prévu; souvent, elles ont réduit la rentabilité des projets.
240. Le projet « Citoyenneté écologique mondiale » a connu des retards considérables dans le décaissement des fonds affectés au projet. À leur tour, ces retards en ont causé d'autres d'importance lors de l'exécution du projet. Le calendrier d'exécution de certaines activités du projet a dû être révisé; d'autres activités ont même été annulées en raison du manque de flux financier en temps utile. De nombreuses parties prenantes ont même versé leurs propres fonds afin de minimiser le problème et certaines ont décidé de quitter le projet après avoir jugé que leur réputation serait entachée par l'incapacité du projet à se réaliser. En outre, des consultations avec les parties prenantes sur des décisions financières n'ont pas été fructueuses et la plupart des décisions ont été prises par le PNUE. Ainsi, du temps et des ressources ont été perdus en raison des failles du projet sur le plan de l'administration et de la gestion.

Tableau 4. Résumé du nombre de projets notés pour chacun des critères d'évaluation mesurés

Critère	Très satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Peu satisfaisante	Insatisfaisante	Très insuffisante
Réalisation des objectifs et des résultats prévus	2	22	12	0	1	0
Durabilité des résultats	0	7	19	7	4	0
Réalisation des produits et des activités	7	21	7	1	0	0
Rentabilité	6	18	9	3	0	0
Suivi et évaluation	3	10	16	4	4	0
Rôle d'impulsion et reproductibilité	6	19	6	3	0	0
Planification préalable et état de préparation	4	12	13	2	3	1
Appropriation par les pays	6	17	10	1	2	0
Participation des parties prenantes	8	21	7	0	1	0
Planification financière	6	17	9	4	1	0
Approche relative à la mise en œuvre	6	11	7	1	3	0
Supervision et appui du PNUE	2	21	8	3	1	0
Note globale	1	21	14	2	0	0

V. Examen relatif à la qualité de la supervision de projets pour 2009

241. L'approche adoptée par le PNUE pour l'élaboration de la mise en œuvre du Programme de travail pour la période 2010-2011 montre une attention hautement accrue portée sur l'utilisation de projets comme les modalités d'exécution pour atteindre les réalisations escomptées du Programme de travail ou de la Stratégie à moyen terme. Des études antérieures⁶ ont montré que les projets faisant l'objet d'une bonne supervision avaient deux fois plus de chance de réaliser les produits et les résultats visés du projet que ceux ayant fait l'objet d'une supervision moins satisfaisante. En conséquence, une attention accrue sur la qualité de la supervision par les membres du personnel du PNUE, renforcée par des évaluations périodiques de cette supervision, contribuera à assurer une supervision de projets de haute qualité. Un nombre considérable de projets du PNUE pourront ainsi atteindre leurs résultats attendus.
242. Dans le Rapport d'activité annuel du FEM pour 2007, le Bureau d'évaluation du FEM a entrepris une procédure d'examen dans le cadre de laquelle les projets ont été évalués sur la qualité de la supervision des projets effectuée par l'organisme d'exécution responsable. Les conclusions dégagées de l'examen de 2007 ont indiqué des variations dans la qualité de la supervision des projets financés par le FEM entre et au sein des organismes d'exécution et ont montré la nécessité pour le PNUE d'améliorer sa performance à cet égard. Sur la base de ces conclusions, des mesures ont été prises par le PNUE et les autres organismes afin d'améliorer la supervision pour accroître le pourcentage de projets financés par le FEM pouvant atteindre leurs objectifs. Deux années plus tard, le Bureau d'évaluation du FEM a mené un deuxième examen sur la supervision dans le cadre du Rapport d'activité annuel pour 2009. Un examen parallèle et simultané, utilisant la même méthode d'évaluation, a été effectué par le Bureau d'évaluation du PNUE avec la collaboration de la Section de l'assurance de la qualité. Les résultats des deux études ont montré une augmentation de la qualité de la supervision des projets du PNUE_FEM par rapport à l'examen du Bureau d'évaluation du FEM pour 2007.

A. Objectif et méthode de l'examen

243. L'examen du PNUE sur la qualité de la supervision des projets visait à évaluer la qualité et la rigueur des activités de supervision de projets qui forment une partie centrale du rôle de supervision de la DGEF concernant les projets du FEM et à mieux comprendre les rôles de supervision et de gestion requis dans l'exécution réussie de projets du PNUE non financés par le FEM. L'examen a été utilisé pour trianguler et compléter les données et conclusions recueillies dans le cadre de l'étude parallèle du Bureau d'évaluation du FEM afin d'apporter un éclairage pour améliorer à la fois la supervision des projets du PNUE et les méthodes d'examen des supervisions elles-mêmes. De manière à pouvoir effectuer des comparaisons avec l'examen de la supervision du Bureau d'évaluation du FEM, le Bureau d'évaluation du PNUE a choisi des projets du FEM parmi l'échantillon sélectionné par le Bureau d'évaluation du FEM et a inclus deux projets supplémentaires du PNUE non financés par le FEM.

6. Groupe d'assurance de la qualité de la Banque mondiale – Études sur la qualité de la supervision de projets. <http://siteresources.worldbank.org/INTQAGNEW/Resources/QSA7SynthesisReportJune-07.pdf>

244. Aux fins de l'examen, la supervision de projets est entendue comme « l'identification, le suivi et la réponse aux risques et à d'autres questions relatives à l'exécution du projet et à l'atteinte de ses objectifs ». De manière générale, cet énoncé est conforme à la définition adoptée ultérieurement dans le prochain Manuel des programmes du PNUE. Ce dernier établit que : « la supervision de projets s'entend de toutes les activités menées par les membres du personnel du PNUE pour assurer l'exécution des produits du projet et la réalisation de ses résultats de façon efficace et efficiente ». L'évaluation relative à la supervision des projets ne mesure pas la performance des projets en tant que tels. Elle se concentre plutôt sur les travaux réalisés dans le cadre de la supervision ou de la gestion associée à l'exécution de projets. Il est possible (quoique moins probable) qu'un projet dont la performance est faible soit supervisé de manière exemplaire. De la même manière, un projet peut afficher une bonne performance malgré des contributions médiocres sur le plan de la supervision.
245. Les évaluations sur la supervision mettent l'accent sur cinq domaines prioritaires :
- La qualité des plans, contributions et processus relatifs à la supervision des projets
 - L'attention portée au suivi des résultats (gestion de projet axée sur l'obtention des résultats)
 - Le réalisme ou l'honnêteté des rapports et des notations de projets
 - La qualité de la documentation des activités de supervision de projets
 - La qualité des aspects financiers et administratifs et des autres aspects fiduciaires se rapportant à la supervision de l'exécution de projets
246. Pour chacun des aspects de la supervision correspond un certain nombre de critères d'évaluation (tableau 5).

Tableau 5 : Critères applicables à l'examen de la supervision de projets

1	Supervision axée sur l'obtention des résultats
1.1	Détermination et évaluation des problèmes
	a) Identification et évaluation en temps utile des problèmes d'exécution?
	b) Identification et évaluation en temps utile des menaces possibles aux avantages écologiques sur le plan mondial ou à l'objectif global du projet?
1.2	Accent sur la durabilité (mesure dans quelle la supervision insiste sur cet aspect)
	a) Appropriation par les parties prenantes
	b) Assistance technique, formation et renforcement des capacités
	c) Durabilité financière
1.3	Mesures prises et suivi
	a) Qualité des conseils et des solutions proposées
	b) Qualité et rapidité des mesures de suivi
	c) Incidences et efficacité des mesures
	d) Qualité et présentation en temps utile d'une évaluation à mi-parcours (le cas échéant)?
	e) Qualité et présentation en temps utile d'un plan de suivi (le cas échéant)?
1.4	Suivi de la performance
	a) Mesure dans laquelle l'équipe de gestion tire parti de l'objectif global et des critères relatifs aux résultats pour évaluer l'exécution du projet, comme indiqué dans le Rapport sur l'exécution des projets du FEM?
	b) Mesure dans laquelle les critères (à la fois quantitatif et qualitatif) ont été utilisés pour identifier et examiner les obstacles potentiels à l'atteinte des objectifs du projet ou des avantages écologiques sur le plan mondial (attention portée sur l'objectif à long terme)?
2	Supervision des aspects fiduciaires ou de diligence requise
2.1	Achats
2.2	Gestion financière
2.3	Aspects juridiques, par exemple, conformité juridique; clarté ou fourniture de conseils en temps utile

3	Qualité des contributions et des processus relatifs à la supervision
3.1	Effectifs
	a) Rétention du personnel
3.2	Activités de supervision
	a) Qualité de la planification préalable des missions et efficacité du temps consacré sur le terrain
	b) Qualité de la planification préalable des réunions des comités directeurs
	c) Qualité des contributions techniques
3.3	Qualité de la documentation relative à la supervision
3.4	Efficacité des relations
	a) Avec le partenaire d'exécution
	b) Avec les autres organismes d'exécution pour les projets exécutés conjointement
	c) Avec les organisations de cofinancement et les autres parties prenantes
3.5	Contributions de la direction
	a) Qualité et rapidité des réponses et des mesures de la direction
	b) Qualité du budget de supervision (comme indiqué dans le plan chiffré de supervision du projet)
	c) Efficacité de l'utilisation du budget
4	Honnêteté et qualité des rapports sur la performance du projet
4.1	Mesure dans laquelle la notation reflète les conditions actuelles?
4.2	Qualité des explications relatives à la notation et de toute modification s'y rattachant?
4.3	Exactitude des notes accordées aux composantes et à l'évaluation des risques du projet?
4.5	Qualité et présentation en temps utile de données (y compris des critères de résultats provisoires) au soutien des critères de performance principaux?

247. Chaque critère d'évaluation de la supervision a été mesuré dans le contexte précis d'exécution du projet. Le contexte du projet a été établi en prenant en considération : a) la qualité de la conception du projet; b) la qualité du cadre logique et du plan de suivi et d'évaluation; c) l'état de préparation pour l'exécution au niveau de l'approbation du projet (arrangements institutionnels, mandat des membres du personnel, logistique, achats, qualité du plan de travail); et d) la performance globale relative à l'exécution du projet avant et pendant la période d'examen de la supervision (juillet 2006 à la fin de 2008).

248. La procédure d'examen a fait appel à la mise sur pied d'un groupe composé d'un représentant de la Section de l'assurance de la qualité, de deux membres du personnel du Bureau d'évaluation et d'un fonctionnaire de haut rang provenant d'une des Divisions du PNUE et agissant de plein droit. Un évaluateur indépendant reconnu pour son expertise et son expérience dans le domaine de la supervision et de la gestion de projets a été recruté par le Bureau d'évaluation pour examiner l'importante documentation se rapportant à la supervision de projets et mettre au point des fiches officielles relatives à l'examen de la supervision de projets mesurant chaque critère pour chacun des projets sélectionnés pour l'examen. Les fiches d'examen ont été utilisées par le groupe pour contribuer aux entretiens avec les différents Directeurs de projet. À la suite des entretiens, les notations relatives à la supervision de chacun des projets ont été convenues par les membres du groupe.

L'examen relatif à la qualité de la supervision des projets se déroule conformément aux étapes suivantes :

- Détermination de l'échantillon de projets;
- Examen de la documentation se rapportant à la supervision par un évaluateur indépendant et élaboration de projets de fiches relatives à l'examen de la qualité de la supervision de projets pour chaque projet, sur la base d'un modèle d'examen;
- Suivi de l'évaluateur indépendant par courrier électronique ou téléphone avec les Directeurs de projet et les Responsables de la gestion des fonds sur les points d'examen exigeant des précisions ou des informations supplémentaires. Vérification des projets de fiches relatives à l'examen de la qualité de la supervision de projets pour identifier des erreurs de fait;
- Examen par les membres du groupe des fiches relatives à l'examen de la qualité de la supervision de projets avec les Directeurs de projet;
- Notations finales relatives à la supervision de projets convenues par les membres du groupe.

B. Conclusions de l'examen

249. Dans l'ensemble, sept projets (70 %) ont obtenu une note de supervision « satisfaisante » (tableau 6). Les trois projets restants ont été jugés « passablement satisfaisants ». Aucun projet ne s'est retrouvé dans le segment « insatisfaisant » (peu satisfaisant -- très insuffisant). Ces résultats devraient cependant être interprétés avec circonspection. Les projets du PNUE non financés par le FEM ont été choisis en raison de la disponibilité de bonnes données de supervision ou de suivi. À ce titre, ils ne sont peut-être pas généralement représentatifs du portefeuille des projets du PNUE. Les données empiriques et les conclusions dégagées des évaluations finales des projets achevés donnent à penser que la documentation officielle relative à la gestion ou à la supervision des projets est plutôt faible pour un nombre considérable de projets du PNUE non financés par le FEM.
250. Dans tous les projets examinés, l'élément de supervision individuel, « l'attention particulière accordée au suivi des résultats (la gestion de projet axée sur l'obtention de résultats) », a reçu la note la plus élevée, obtenant une note moyenne « satisfaisante » (4.8). Deux éléments de supervision, « la qualité de la documentation des activités de supervision de projets » et « le réalisme ou l'honnêteté des rapports et de la notation des projets » ont reçu la note la plus faible, obtenant une note moyenne « passablement satisfaisante » (4.3 et 4.4 respectivement). Les conclusions reflètent principalement la supervision des projets financés par le FEM. La performance relative à la supervision pourrait encore être améliorée. Néanmoins, elle s'est grandement accrue depuis le premier examen sur la supervision mené par le Bureau d'évaluation du FEM au cours de la période 2006-2007.
251. L'examen a mis en relief le manque de précision des exigences et des attentes concernant la supervision ou la gestion de projets dans le cadre des projets non financés par le FEM. Toutefois, la nouvelle méthode de suivi qui sera appliquée dans la mise en œuvre du Programme de travail pour la période 2010-2011, telle que décrite dans le Manuel des programmes, pourrait résoudre certaines des lacunes actuelles de supervision. L'examen de la documentation de supervision a également montré que les Rapports sur l'exécution de projets du FEM, qui surveillent les progrès, la performance et les risques, sont mis au point de manière non systématique d'un projet à l'autre.
252. Les conclusions de l'examen donnent à penser que les problèmes sur le plan opérationnel soulèvent des difficultés plus fréquentes que les problèmes de nature technique sur le plan de l'exécution des projets. Pour améliorer la performance des projets et réduire les problèmes de supervision, la conception des projets devrait intégrer une analyse et une évaluation rigoureuses des risques potentiels sur le plan opérationnel. Ces risques devraient être revus et réévalués de manière officielle à l'étape de démarrage du projet.
253. La supervision du financement des projets est un autre domaine présentant souvent des difficultés. La note relativement faible (passablement satisfaisante) obtenue reflète cette situation. Les efforts de supervision devraient insister davantage sur le suivi budgétaire. Ceci est particulièrement évident pour les projets comportant des arrangements complexes de mise en œuvre faisant appel à des partenaires multiples. Un facteur essentiel semble être le manque d'informations exactes et en temps réel sur les dépenses du projet. Il s'agit d'un problème rencontré par un nombre important de directeurs ou superviseurs de projet du PNUE. L'établissement de systèmes centralisés fournissant des informations exactes, fiables et en temps réel sur les dépenses et le budget est une question prioritaire pour le PNUE si la transition à des modalités de projet axées sur l'obtention de résultats dans le Programme de travail pour la période 2010-2011 et au-delà doit être gérée de manière efficace et efficiente.
254. Tous les détails de la méthode d'examen et l'ensemble des conclusions de l'examen sur la supervision se trouvent dans le Rapport sur l'examen relatif à la qualité de la supervision des projets⁷.

7. Rapport disponible sur le site Web du Bureau d'évaluation à l'adresse <http://www.unep.org/eou>.

Tableau 6. Résumé de la performance relative à la supervision des projets

No d'identification du projet du FEM	Titre du projet	1. Qualité des plans, contributions et processus relatifs à la supervision des projets	2. Attention portée au suivi des résultats (gestion de projet axée sur l'obtention des résultats)	3. Réalisme ou l'honnêteté des rapports et des notations de projets	4. Qualité de la documentation des activités de supervision de projets	5. Qualité des aspects financiers et administratifs et des autres aspects fiduciaires	Note globale relative à la supervision
885	Inverser la tendance à la dégradation de l'environnement dans la mer de Chine méridionale et le golfe de Thaïlande	Peu satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Peu satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante
1025	Conservation et utilisation in situ ou dans les exploitations agricoles de la biodiversité agricole (cultures horticoles et espèces sauvages) en Asie centrale	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante
1258	Renforcer la conservation d'un réseau critique de sites de zones humides nécessaires aux oiseaux d'eau migrateurs sur les voies migratoires de l'Afrique et de l'Eurasie	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante
1329	Évaluation de la dégradation des terres arides (LADA)	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante
1591	Programme d'action régional et démonstration de solutions de remplacement durables du DDT dans la lutte contre le paludisme au Mexique et en Amérique centrale	Satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante
1666	Élaboration et exécution d'un plan de gestion durable des ressources pour le mont Marsabit et ses bassins hydrographiques associés	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante
1780	Imagerie géophysique conjointe pour l'évaluation des réservoirs géothermiques	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante
1842	Réseau des populations autochtones pour le changement	Passablement satisfaisante	Passablement satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante
S.O.	Financer les énergies renouvelables en Méditerranée (MedREP) (DTIE)	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante
S.O.	Projet pour la survie des grands singes (GRASP) (DEPI)	Satisfaisante	Satisfaisante	Passablement satisfaisante	Passablement satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante
	Note moyenne par élément de supervision (moyenne numérique)	4,6	4,8	4,4	4,3	4,7	
		(Satisfaisante)	(Satisfaisante)	(Passablement satisfaisante)	(Passablement satisfaisante)	(Satisfaisante)	

Conclusions et recommandations

255. L'examen relatif à la qualité de la supervision des projets a mis en relief un certain nombre de lacunes et d'améliorations potentielles, présentées dans les recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Le PNUE devrait mettre au point des normes minimales pour l'établissement de rapports et le suivi de tous les projets. Ces normes minimales devraient être clairement énoncées dans le Manuel des programmes.

Recommandation 2 : Des lignes directrices claires et des rôles et des responsabilités normalisés devraient être fournies aux Directeurs de projet indiquant leurs responsabilités précises au titre de la supervision ou de la gestion de projets. Lorsque l'examen a commencé, aucun document ne prévoyait avec précision les attentes concernant la supervision de projets à l'échelle du PNUE. En conséquence, il n'existait pas de normes (voir Recommandation 1) au regard desquelles la performance pouvait être mesurée. De telles normes et lignes directrices sous-tendent une gestion de projet efficace et axée sur l'obtention des résultats; elles informeraient utilement la planification du travail et l'évaluation de la performance du personnel. Le Manuel des programmes comprend désormais un projet de directives pour la supervision de projets. Cependant, des normes minimales n'ont pas encore été définies.

Recommandation 3 : Des mécanismes doivent être instaurés pour assurer la cohérence et l'exhaustivité des approches relatives au suivi des progrès : les Rapports sur l'exécution de projets au sein de la DGEF et les Rapports d'activité semestriels pour les projets non financés par le FEM. Ces approches devraient être perçues comme un outil principal pour le suivi des projets et des portefeuilles et pour la surveillance des questions relatives à la supervision.

Recommandation 4 : Le rapport d'activité devrait être conçu de manière à être aussi souple et facile à compléter que possible. Des directives compréhensibles sur l'établissement des Rapports sur l'exécution des projets et des Rapports d'activité du FEM devraient être fournies à cet égard. Une règle devrait exiger l'inclusion d'un projet de formulaire prêt à l'emploi de Rapport sur l'exécution des projets et de Rapport d'activité du FEM dans le document de projet final à l'étape de l'approbation, ainsi que les données et les objectifs de projet, les résultats, les activités, les critères, les étapes et les objectifs à mi-parcours déjà complétés sur la base du plan de travail et du cadre logique initiaux du projet. Ceci aiderait à la cohérence dans l'établissement des rapports, tout particulièrement lorsque l'exécution est réalisée entre les Divisions du PNUE et en collaboration avec des partenaires.

Recommandation 5 : Les procédures principales de supervision devraient être clairement documentées; des outils tels que des listes de contrôle pas-à-pas devraient être fournis aux Directeurs de projet et aux Responsables de la gestion des fonds pour faciliter les tâches de supervision. Toutes ces procédures, qui comprennent le traitement des prolongations de projet, les révisions des plans de travail et les modifications budgétaires, devraient figurer dans le Manuel des programmes du PNUE.

Recommandation 6 : Pour un maximum d'effet sur le comportement de l'organisation, une pratique standard devrait exister, selon laquelle les évaluations sur la performance de la supervision des projets sont pleinement divulguées au sein du PNUE et les responsabilités principales des Directeurs de projet dans le cadre de la supervision des projets sont intégrées dans les plans de travail et les évaluations du Système de notation du personnel.

256. Conclusion. Il est prévu qu'un examen rigoureux d'un échantillon de projets (5 % à 10 % du portefeuille de projets) soit désormais effectué sur une base annuelle comme une partie intégrante du suivi et de l'évaluation de l'exécution du Programme de travail du PNUE. En outre, des examens relatifs à la qualité de la supervision des projets devraient être réalisés afin de mesurer l'efficacité de ces mécanismes et ces exigences nouvellement instaurés.

VI. Conformité aux recommandations issues des évaluations

257. Le Bureau d'évaluation encourage l'apport d'améliorations opérationnelles aux projets et programmes du PNUE, par le biais de l'identification des recommandations pertinentes dans les évaluations et d'une procédure de conformité associée à leur mise en œuvre. Selon une étude récente du Groupe d'évaluation des Nations Unies⁸, le PNUE est devenu en 1996 l'un des premiers organismes des Nations Unies à avoir instauré un processus assurant le suivi et la promotion de la conformité des recommandations issues des évaluations.

Figure 2 : Objectif du processus de conformité aux recommandations issues des évaluations



258. La procédure de conformité du PNUE apporte un soutien et assure le suivi des recommandations issues des évaluations réalisées au sein de l'organisation et veille à ce que les Directeurs de projet ou programme fassent rapport au Bureau d'évaluation sur l'état d'application des recommandations officielles issues des évaluations. En 2007, le Bureau d'évaluation a révisé ses procédures de conformité en vue d'améliorer l'efficacité du processus de conformité et de fournir plus « de mesures d'incitation » au personnel du projet ou programme pour appliquer ces recommandations, rendant publics les taux de conformité des Divisions du PNUE et assurant un suivi de la conformité aux recommandations pendant une période de temps donnée (18 mois). La nouvelle procédure a été appliquée pendant toute la période 2008-2009. Elle a conduit à l'amélioration des taux de conformité aux recommandations issues des évaluations.

A. Résumé de la procédure de conformité aux recommandations

259. Lorsque l'évaluation d'un projet est terminée, un plan de mise en œuvre doit être établi par le responsable du projet ou programme aussitôt après l'envoi du rapport d'évaluation final par le Bureau d'évaluation. Un délai d'un mois est prévu pour la transmission de la proposition de plan de mise en œuvre, à compter de la date d'envoi par le Bureau d'évaluation de son rapport d'évaluation final.
260. Le plan de mise en œuvre précise si une recommandation a été acceptée, comment cette recommandation sera appliquée, qui sera chargé de son application, quelle date est prévue pour l'achèvement de son application, et quelles mesures ont déjà été prises (si tel est le cas). Lorsqu'une recommandation est rejetée par la direction du projet ou programme, des explications doivent être fournies, indiquant les raisons pour lesquelles la recommandation ne peut être appliquée et, le cas échéant, quelles mesures de remplacement peuvent être prises.

8. Groupe d'évaluation des Nations Unies (2008), Réponses de la direction et suivi des recommandations issues des évaluations : aperçu et enseignements tirés, Groupe de travail sur l'évaluation du renforcement de la qualité.

261. Si un plan de mise en œuvre n'a pas été reçu par le Bureau d'évaluation dans le délai prescrit d'un mois, ceci est consigné comme une situation de non-conformité à toutes les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation (voir ci-dessous). Lorsque le plan de mise en œuvre a été établi, le Bureau d'évaluation assure un suivi semestriel, avec le bureau compétent, de l'état d'application des recommandations et fait rapport sur les taux de conformité au Directeur exécutif adjoint. Ceci doit se faire aux mois de septembre et mars chaque année.
262. Pour chaque élément de l'évaluation, l'état d'application des recommandations acceptées, telles que consignées par le personnel chargé d'actualiser le plan de mise en œuvre, doit être déterminé. Sur la base des données fournies dans les mises à jour sur l'état d'avancement du plan de mise en œuvre, les recommandations sont considérées comme :
- Pleinement appliquées (conformité),
 - Partiellement appliquées (conformité partielle),
 - Non appliquées (non-conformité),
 - N'exigeant aucune mesure supplémentaire (lorsque les événements prennent le pas sur ce qui avait été prévu).
263. Lorsqu'une recommandation a été pleinement appliquée, elle sera consignée comme ayant été appliquée et « fermée », sans nécessité d'un suivi supplémentaire. Toutes les autres recommandations resteront « ouvertes ». Lorsqu'une recommandation arrive à la troisième phase d'évaluation (c'est-à-dire 18 mois après la première phase d'évaluation), elle sera automatiquement consignée comme étant « fermée ». L'état d'application de la recommandation sera aussi consigné à ce moment-là⁹ et aucune autre modification n'y sera apportée. Si le Bureau d'évaluation ne reçoit pas un plan de mise en œuvre actualisé avant le début du processus d'évaluation de la conformité, toutes les recommandations restantes seront « fermées » et le taux de conformité aux recommandations demeurera identique à celui de l'étape précédente de l'évaluation. Toutes les recommandations issues d'évaluations à mi-parcours qui n'ont pas été pleinement appliquées après les trois phases de l'évaluation seront examinées dans le cadre de l'évaluation finale du projet ou programme et incorporées au mandat de l'évaluation en conséquence.

B. Aperçu de la conformité aux recommandations issues des évaluations de sous-programmes et de projets pour la période 2002-2009 et état d'application par Division

264. Le Bureau d'évaluation a procédé à l'évaluation d'un nombre total cumulé de 135 sous-programmes et projets entre 2002 et 2009, aboutissant à l'émission de 1142 recommandations. Au mois de décembre 2009, 664 recommandations (58%) avaient été pleinement appliquées (conformes et fermées) et 108 recommandations (9%) avaient été partiellement appliquées (partiellement conformes). Au total, 128 recommandations (11 %) n'avaient pas été appliquées, et à ce titre, ont été jugées en « situation de non-conformité ». Dans l'ensemble, 67 % des recommandations ont été pleinement ou partiellement appliquées. Au cours de la période d'établissement de rapports de 2008 et 2009, 370 recommandations ont été examinées. Ce nombre total comprenait 331 recommandations provenant d'années antérieures et 39 recommandations émises en 2008 et 2009. Le Bureau d'évaluation a jugé que 24 % des recommandations examinées en 2008 et 2009 avaient été pleinement appliquées (conformes et fermées).

9. Par conséquent, les recommandations qui atteignent la troisième phase de l'évaluation peuvent être consignées comme étant : « conformes et fermées », « partiellement conformes et fermées », « aucune autre mesure requise et fermées », ou « non-conformes et fermées ».

Figure 3. Note : En 2007, une nouvelle procédure relative à la conformité aux recommandations issues des évaluations a été instaurée. En conséquence, un nombre considérable de recommandations émises entre 2002 et 2006 ont été fermées comme étant « non conformes ».



265. Des recommandations ont été émises pour 35 des 37 projets évalués pour la période 2008-2009. Au cours de la période 2008-2009, 37 plans de mise en œuvre ont été demandés; 25 projets (67 %) ont satisfait à cette demande et des réponses ont été transmises dans le format prescrit. Au total, 12 projets (32 %) évalués entre 2008 et 2009 n'ont pas répondu aux demandes du Bureau d'évaluation d'établir un plan de mise en œuvre relatif à l'application des recommandations issues des évaluations. Sur les 12 projets n'ayant pas établi de plan de mise en œuvre pour les recommandations issues des évaluations, 11 provenaient de la DGEF. Le projet restant émanait de la DEPI. La DGEF a récemment pris des mesures pour améliorer les taux de conformité.

266. Les graphiques suivants montrent le nombre de recommandations issues des évaluations émises chaque année entre 2002 et 2009 pour chaque Division du PNUE. La conformité ou la fermeture graduelle de ces recommandations est présentée dans les groupes annuels selon l'année d'émission de la recommandation.

Figure 4. DCPI – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002 2009

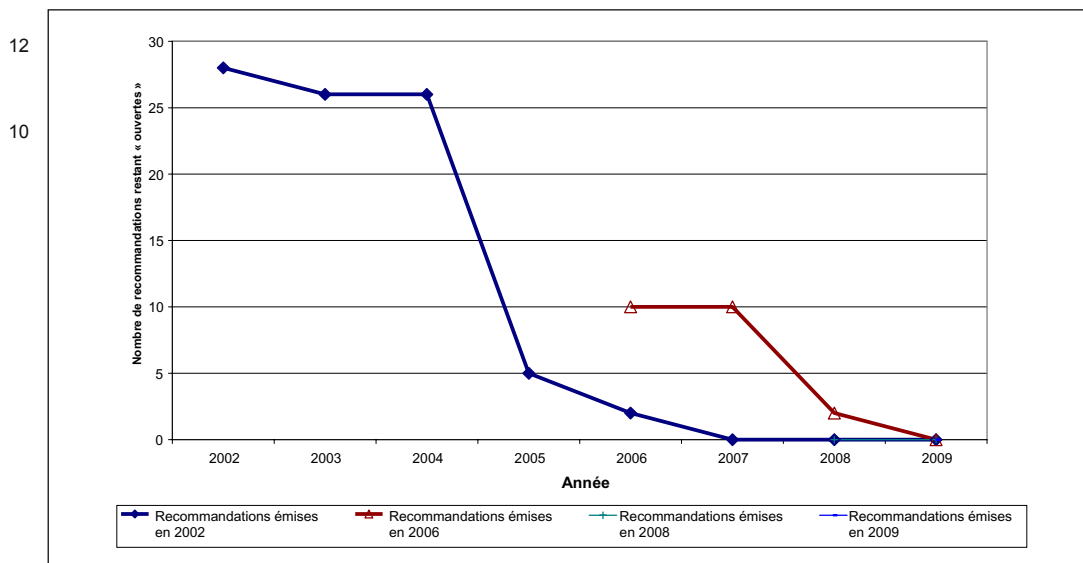


Figure 5. DRC – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2009

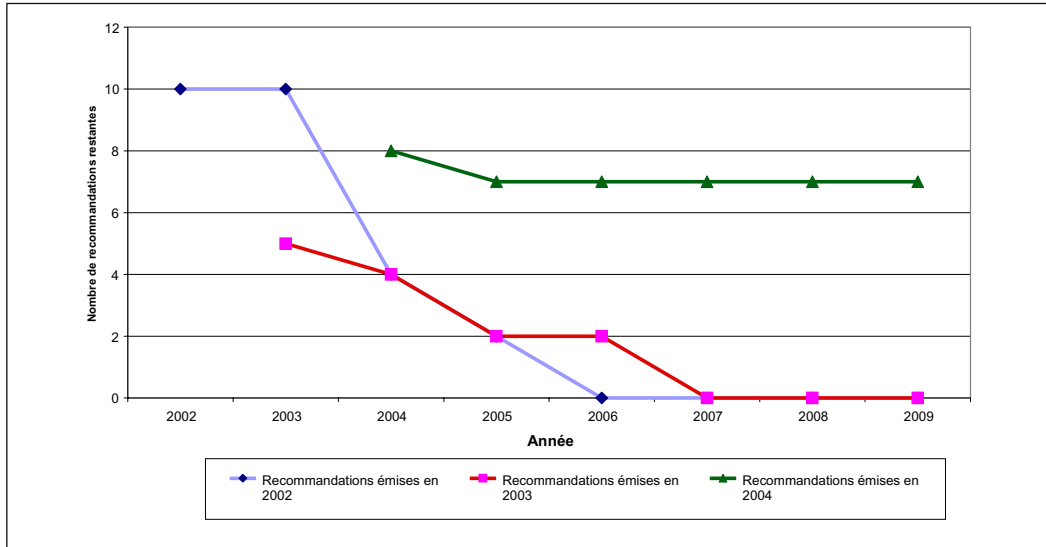


Figure 6. DEPI – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2009

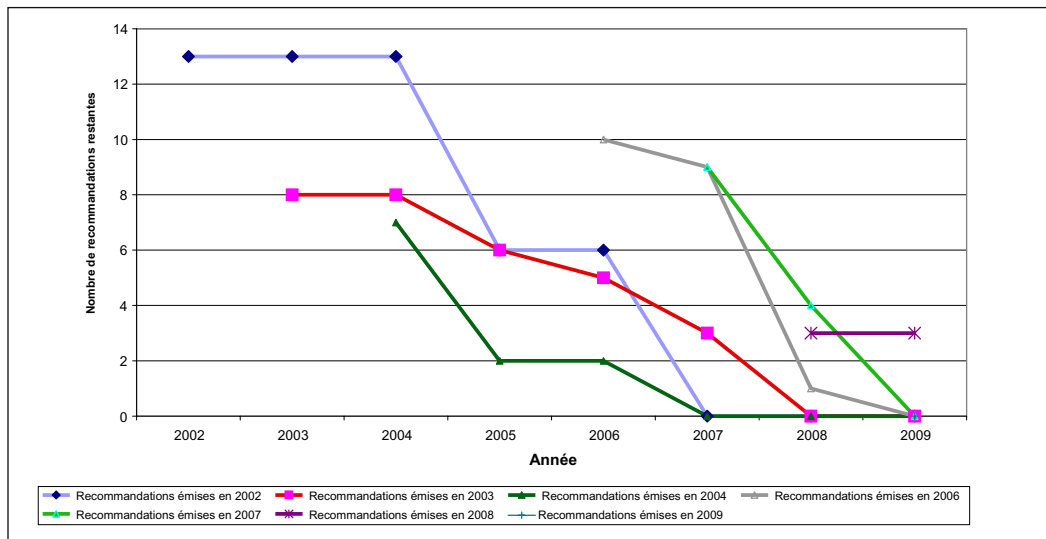


Figure 7. DEWA – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2009

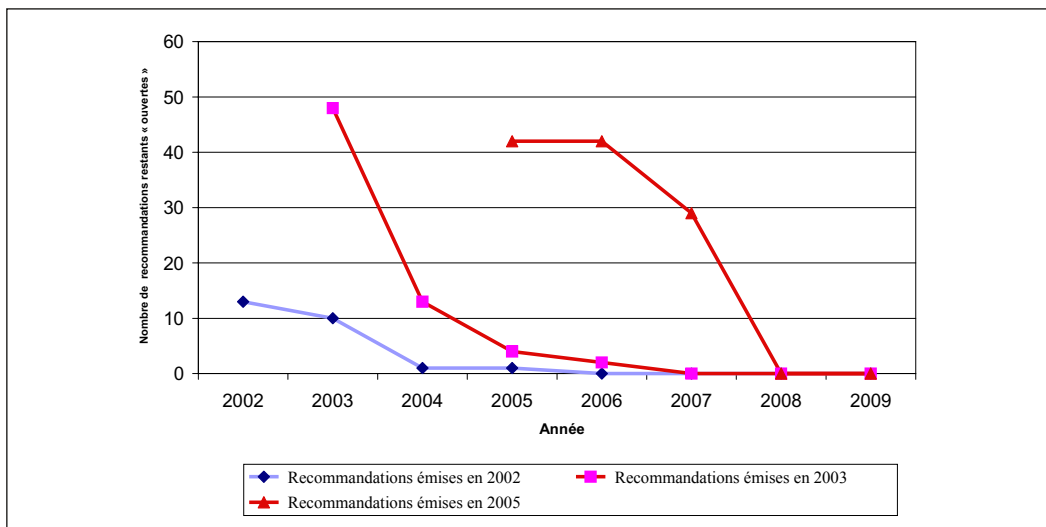
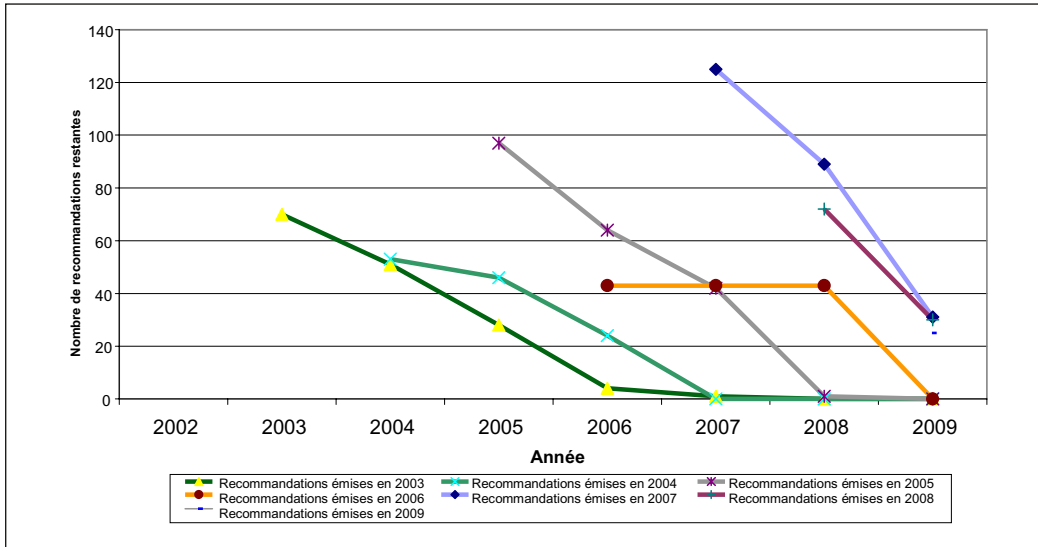


Figure 8. DGEF – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2009



N.B. Au cours de l'année 2005, 100 recommandations ont été émises. Toutefois, en 2008, 41 % de ces recommandations **ont été fermées comme étant « non conformes »**, aucun rapport n'ayant été établi. De même, en 2006, 43 recommandations ont été émises, mais toutes ont été fermées et jugées **« non conformes »** en 2009, aucun rapport n'ayant été établi.

Figure 9. DEC et DPDL – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2007

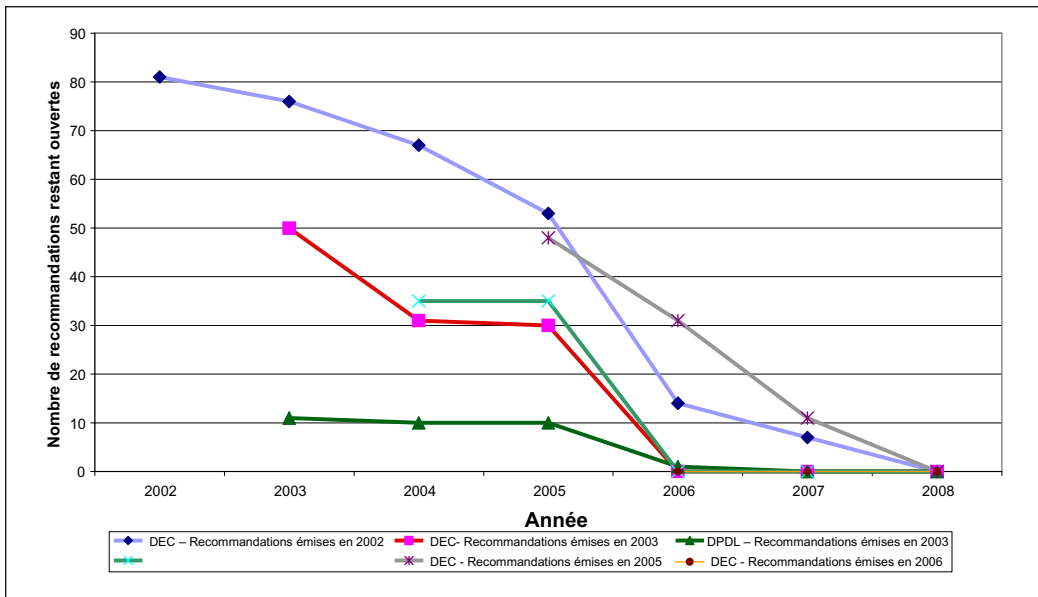


Figure 10. DELC – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2007 à 2009

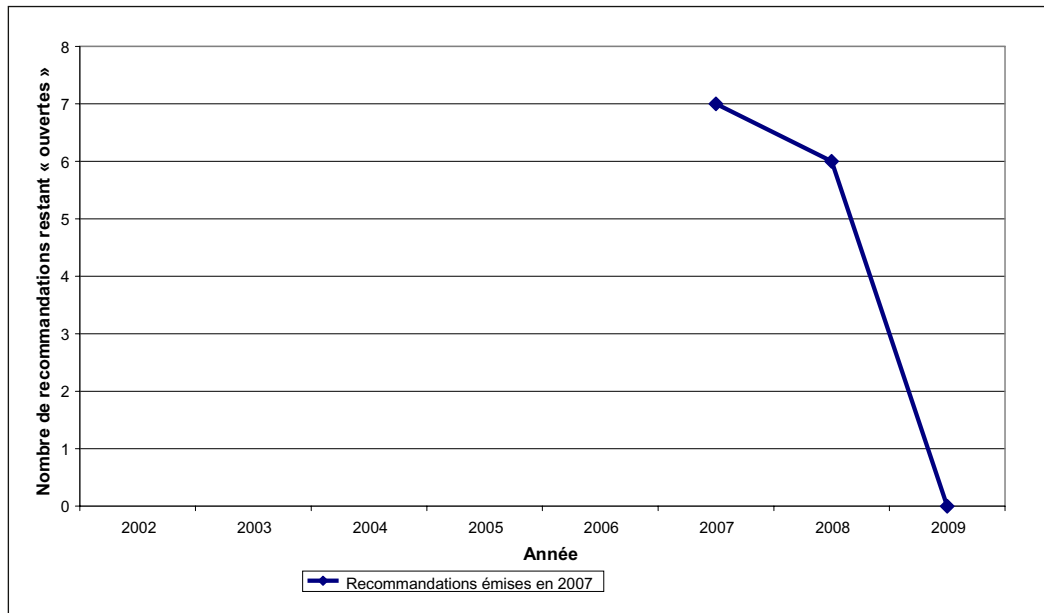
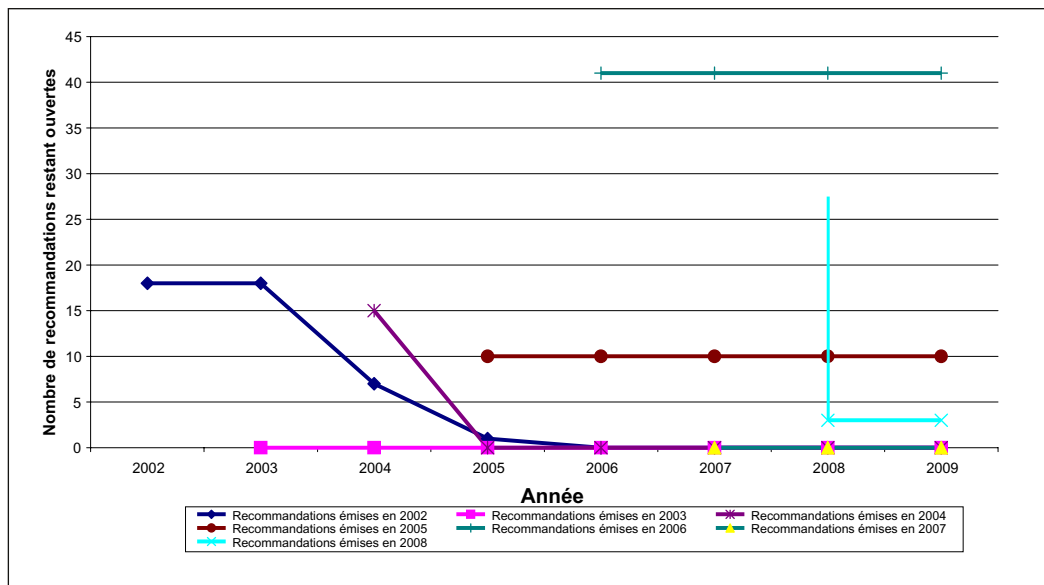


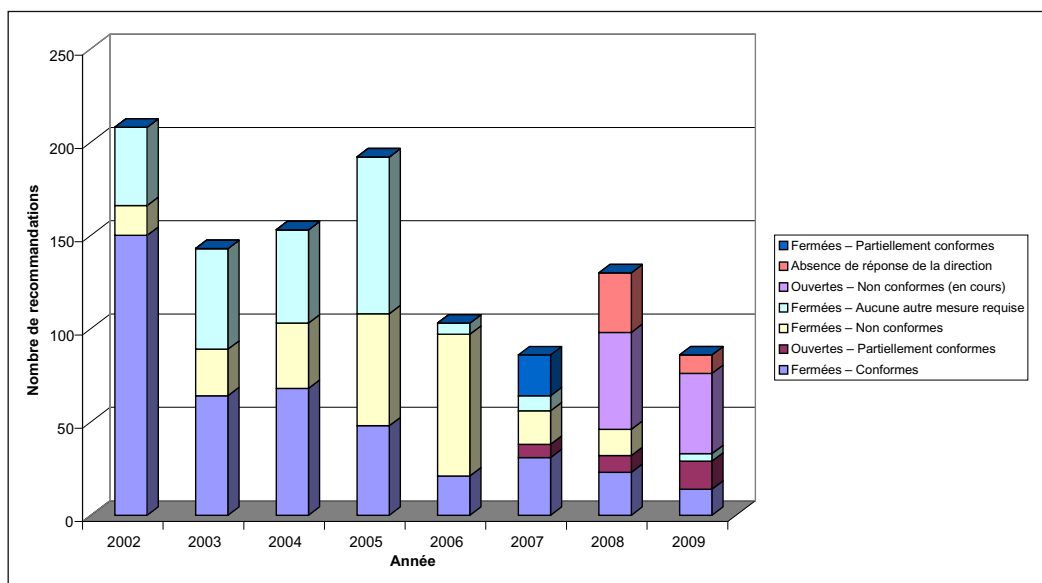
Figure 11. DTIE – Conformité aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2009



N.B. La réponse aux recommandations issues des évaluations pour la DTIE montre des améliorations. Sur les 27 recommandations émises en 2008, 24 ont été fermées au cours de la même année. Néanmoins, des retards ont été constatés concernant l'exécution des plans de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.

267. Au total, 224 recommandations ont été émises pour 35 évaluations de projets en 2008 et 2009. Trois projets n'ont pas fait l'objet de recommandations. Le Bureau d'évaluation a considéré que :
- 32 recommandations (14 %) avaient été pleinement appliquées (fermées-conformes);
 - 24 recommandations (10 %) avaient été partiellement appliquées (partiellement conformes-ouvertes);
 - 118 (52 %) restent ouvertes et n'ont pas encore commencé à être appliquées ou n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport officiel sur les progrès accomplis (non conformes ou « absence de plan de mise en œuvre ») figure 12.

Figure 12. Conformité du PNUE aux recommandations issues des évaluations pour la période 2002-2009



268. Les recommandations émises dans le cadre des cinq dernières évaluations de projets réalisées en 2008 et 2009 atteindront leur première phase d'évaluation en mars 2010.
269. Au cours de la période 2002 à 2009, l'analyse des taux de conformité à l'obligation de faire rapport sur les recommandations issues des évaluations montre une amélioration importante des taux de conformité. Ceci a été facilité par la communication des taux de conformité par le Bureau d'évaluation et par l'intervention directe du Directeur exécutif qui a commencé à utiliser les taux de conformité aux recommandations issues des évaluations, regroupées au niveau des Divisions tous les six mois, comme critère de performance de la gestion. Les taux de réponse aux plans individuels de mise en œuvre des évaluations ont ainsi commencé à s'améliorer.
270. En général, quoique la conformité aux recommandations se soit améliorée, une meilleure performance est entravée par ce qui suit :
- Les Directeurs de projet ou programme n'établissent pas toujours un « plan de mise en œuvre », tel que requis.
 - Les Directeurs de projet ou programme n'actualisent pas toujours l'état d'application des recommandations issues des évaluations.

Recommandation

271. Une amélioration de la conformité aux recommandations (et, par voie de corollaire, une amélioration des projets et programmes du PNUE sur le plan opérationnel) serait encouragée si le prompt achèvement des plans de mise en œuvre des évaluations et de leurs mises à jour ultérieures sur les progrès réalisés était prescrit comme règle normale de supervision des projets dans le Manuel des programmes du PNUE et renforcé par l'incorporation de cette règle dans les évaluations du système de notation du personnel des Directeurs de projet ou programme.

VII. Méthode d'évaluation de la Stratégie à moyen terme

272. La Stratégie à moyen terme fournit le contexte stratégique des Programmes de travail pour les périodes 2010-2011 et 2012-2013. Le PNUE souhaite réaliser sa vision en concentrant ses efforts au cours de la période 2010-2013 sur six priorités thématiques intersectorielles. La Stratégie à moyen terme précise les objectifs suivants : a) renforcer de manière significative la capacité du PNUE à mettre en œuvre le Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités; b) faire en sorte que le PNUE s'acquitte à nouveau de son rôle de programme des Nations Unies pour l'environnement; c) veiller à ce que le PNUE fonde ses interventions sur des connaissances scientifiques solides; et d) s'assurer que le PNUE applique pleinement une gestion axée sur l'obtention de résultats. Le Programme de travail qui en découle présente les réalisations escomptées et utilise une approche axée sur l'obtention de résultats; il recoupe en outre six Divisions administratives.
273. Le plan de travail des évaluations pour la Stratégie à moyen terme vise à examiner plusieurs questions et problèmes principaux qui sont critiques pour déterminer la mesure dans laquelle le PNUE a réalisé ses Programmes de travail. Les questions principales comprennent entre autres les suivantes :
- Quelle a été la pertinence des interventions effectuées par le PNUE et quelles ont été l'efficacité et l'efficacités des interventions effectuées? En évaluant l'efficacité et l'efficacités, des questions concernant notamment les partenariats établis, la réalisation des produits, la rentabilité et la gestion adaptative seront examinées.
 - Dans quelle mesure les objectifs énoncés du programme ont-ils été atteints, compte tenu des « critères de réalisation » prévus dans le Programme de travail? L'analyse des résultats atteints devrait comprendre entre autres une évaluation de la mesure dans laquelle le programme a directement ou indirectement influencé les politiques et la prise de décisions, en accordant une attention particulière à l'utilisation actuelle des produits et services du PNUE.
 - À titre de thème intersectoriel, les évaluations chercheront à déterminer la mesure dans laquelle des progrès ont été accomplis dans la réalisation du Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités.
 - Les évaluations permettront de déterminer et de mesurer les principaux éléments ou facteurs pouvant favoriser ou entraver la persistance des avantages (durabilité) après l'achèvement des interventions du PNUE. Parmi ces facteurs pourraient figurer les résultats des programmes, par exemple, des capacités institutionnelles plus fortes ou un meilleur processus décisionnel.
 - Quelle a été l'efficacité du PNUE dans la réalisation de son Programme de travail à titre d'« Un PNUE » par l'entremise d'une collaboration efficace dans l'ensemble des Divisions et en collaboration avec ses partenaires?
 - Les interventions du PNUE sont-elles susceptibles d'avoir des incidences différenciées à long terme au regard de la parité hommes-femmes? Les questions relatives à la parité hommes-femmes revêtent un intérêt si elles sont pertinentes aux résultats du programme ou si elles comportent une importance cruciale aux processus visant à l'atteinte de ces résultats.
274. Les questions qui précèdent façonnent le centre d'attention précis et la portée des différentes évaluations formant le plan de travail des évaluations.

A. Évaluation de la performance

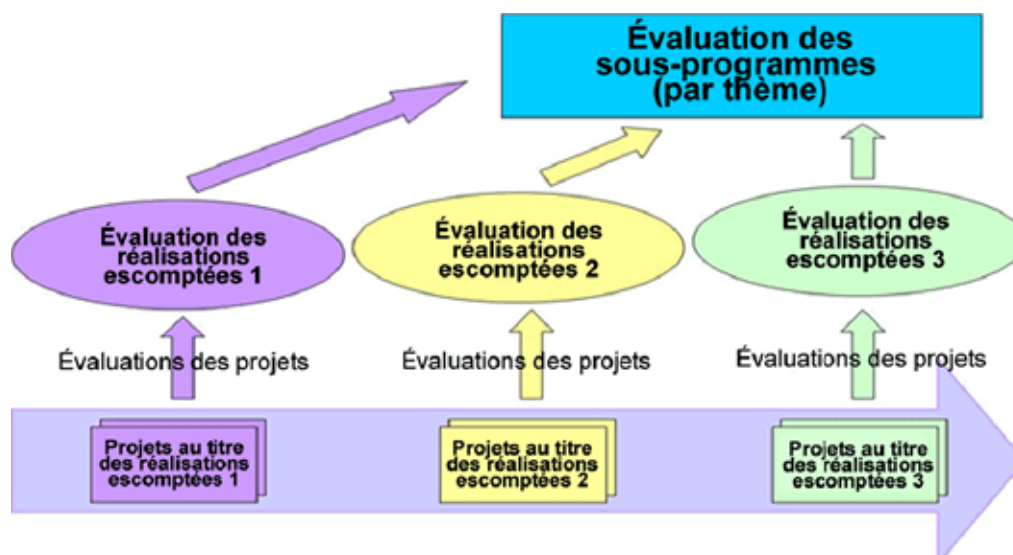
275. Dans le cadre de l'évaluation de la performance et des efforts déployés pour rassembler les résultats dans l'ensemble des différentes interventions du PNUE contribuant aux réalisations escomptées du Programme de travail et de la Stratégie à moyen terme, une série de critères d'évaluation sera appliquée. Ces critères sont des mesures analytiques généralement applicables qui sont utilisées pour la plupart des types d'évaluation du PNUE. Ils sont conformes aux meilleures pratiques internationales et aux Normes d'évaluation des Nations Unies. Les critères d'évaluation comprennent :

<p>Étendue de la réalisation des objectifs et des résultats prévus</p> <p>Durabilité des résultats du programme</p> <p>Niveau de réalisation des produits et des activités</p> <p>Rentabilité de l'intervention</p> <p>Étendue de l'appropriation par les pays</p> <p>Questions relatives à la parité hommes-femmes pertinentes aux résultats eux-mêmes ou aux processus visant à atteindre les résultats</p>	<p>Efficacité de la planification et de la gestion financières</p> <p>Méthode de mise en œuvre et gestion adaptative</p> <p>Efficacité du suivi des programmes</p> <p>Mesure dans laquelle les interventions peuvent être reproduites</p> <p>Étendue de la participation des parties prenantes</p>
---	--

276. Les critères qui précèdent sont régulièrement utilisés dans les évaluations. Des notes sont attribuées pour chacun de ces critères, selon un barème comportant six niveaux allant de « très satisfaisant » à « très insuffisant ». Le Bureau d'évaluation appliquera ses processus bien établis de contrôle de la qualité qui évaluent les notations des projets sur la base des données présentées dans les rapports d'évaluation et formulera des conclusions sur la qualité de ces rapports, conformément aux meilleures pratiques internationales.

B. Méthode d'évaluation

Figure 13. Liens entre le projet, les réalisations escomptées et les sous-programmes



277. L'atteinte des résultats est un élément marquant du Programme de travail du PNUE pour la période 2010-2011. Ceci doit être reflété dans une méthode d'évaluation accordant une attention particulière à l'évaluation de la performance du PNUE dans l'atteinte de ces résultats. Un nouveau niveau d'évaluation insistant tout particulièrement sur les contributions du PNUE aux réalisations escomptées telles que définies dans le Programme de travail sera mis en place. Il s'agit d'une partie intégrante d'une méthode d'évaluation systématique dans le cadre de laquelle les évaluations au

niveau des projets fournissent des contributions aux évaluations sur les réalisations escomptées. Ces dernières, à leur tour, fournissent des contributions essentielles à l'évaluation de la performance globale des sous-programmes du PNUE. Ceci est illustré à la figure 13.

278. En outre, une attention accrue sera accordée à l'évaluation de l'exécution des projets au sein du Programme de travail par le biais de la poursuite d'évaluations relatives à la qualité de la supervision des projets du PNUE (voir chapitre V). Une supervision de projets efficace requiert l'élaboration de plans de supervision de projets insistant sur la gestion de projet axée sur l'obtention de résultats, combinée à une évaluation périodique de l'état d'avancement de l'exécution notant avec honnêteté les progrès réalisés. Une bonne supervision exige une documentation claire consignait les mesures prises par la direction et montrant le lien entre les dépenses et les progrès du projet. Des éclaircissements sur la performance de l'organisation dans son ensemble se dégageront au fur et à mesure de la compilation des conclusions sur les évaluations achevées.

C. Rôles et responsabilités

279. Les rôles et responsabilités de chacun dans l'exécution du plan de travail des évaluations sont résumés ci-dessous :

- Le **Directeur exécutif** est chargé de gérer la fonction d'évaluation, fournissant des ressources adéquates pour cette fonction, approuvant le plan d'évaluation en vue de sa présentation au Conseil d'administration ou au Comité des représentants permanents comme Programme de travail du PNUE et veillant à la mise en œuvre de cette politique.
- Le **Directeur exécutif adjoint** est chargé de veiller à ce que les conclusions des évaluations soient intégrées dans la programmation ainsi que la planification et la gestion du budget futures par l'entremise du travail des Directeurs de Division, de la Section de l'assurance de la qualité, de la Section des services aux entreprises et de la Section de la mobilisation des ressources.
- Le **Conseil d'administration ou le Comité des représentants permanents** examinera le Rapport d'évaluation biennal intégrant les conclusions des évaluations du PNUE. Le Directeur exécutif veillera à ce qu'un point à ce sujet soit régulièrement inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'administration et le Chef du Bureau d'évaluation fournira des informations au Conseil d'administration sur les conclusions et les activités relatives aux évaluations.
- Le **Bureau d'évaluation** est chargé d'exécuter le plan de travail des évaluations en dirigeant et en administrant l'élaboration des évaluations indépendantes au niveau des projets, des réalisations escomptées et des sous-programmes. Il veille à la qualité des évaluations réalisées, fournit une analyse des conclusions et des enseignements retenus pour la gestion, établit le Rapport d'évaluation biennal et diffuse les conclusions et les résultats des évaluations. Le Bureau d'évaluation encourage la prise en compte des enseignements tirés des évaluations et surveille la conformité aux recommandations qui en sont issues.
- L'**Équipe de direction** examine et analyse les évaluations, approuve les réponses apportées par la direction aux évaluations et veille à l'intégration des conclusions dans la conception et l'exécution des activités du programme. L'Équipe de direction est également chargée de fournir une contribution à la conception du plan d'évaluation et de recommander des domaines d'évaluation. En particulier, les **Directeurs de Division** sont chargés de veiller à ce que les recommandations adoptées à l'issue des évaluations soient mises en application au sein de leurs Divisions respectives.

- Les **coordonnateurs des sous-programmes** sont chargés de veiller à ce que les évaluations des projets soient inscrites au budget. En outre, ils coordonnent l'examen des rapports d'évaluation et l'élaboration des réponses apportées par la direction.¹⁰
- Les **Directeurs régionaux du PNUÉ** examinent et analysent les conclusions des évaluations, aident à la formulation des réponses apportées par la direction aux recommandations issues des évaluations et veillent à ce que les conclusions des évaluations soient intégrées dans la conception et l'exécution des activités du programme. Ils peuvent contribuer à la conception du plan d'évaluation en recommandant des domaines d'évaluation.

D. Plan de travail des évaluations

280. L'évaluation du Programme de travail au sein de la Stratégie à moyen terme comprend des évaluations systématiques des projets et des réalisations escomptées des divers sous-programmes en utilisant des informations et des données recueillies pour mesurer les critères de performance au niveau des sous-programmes. Composée de plans visant à exécuter les produits du Programme de travail et à contribuer à l'atteinte des réalisations escomptées par l'entremise de modalités de projet, l'évaluation de projets continuera d'utiliser les ressources affectées dans les projets¹¹. Toutes les évaluations seront effectuées conformément aux normes d'évaluation des Nations Unies pour assurer la cohérence dans la qualité des évaluations et veiller à l'utilisation des conclusions pour les évaluations au niveau des sous-programmes et des réalisations escomptées.
281. Le plan de travail sera formé des évaluations des projets, des réalisations escomptées et des sous-programmes.

1. Évaluations au niveau des « projets »

282. Dans le cadre de la Stratégie à moyen terme et du Programme de travail pour la période 2010-2011, les évaluations au niveau des projets varieront probablement sur le plan de la portée au fur et à mesure que le PNUÉ avance dans la mise en œuvre de son programme de travail. Les évaluations au niveau des projets seront effectuées jusqu'à leur achèvement par des évaluateurs indépendants engagés par le Bureau d'évaluation¹². Les évaluations au niveau des projets visent à mesurer la performance des projets et à déterminer les résultats découlant du groupe de projets ou d'activités. Les évaluations présentent des conclusions sur les résultats actuels ou potentiels, leur durabilité et l'efficacité d'exécution opérationnelle. À cette fin, les évaluations porteront une attention particulière sur la « théorie du changement » ou les « voies d'impact » utilisées par le projet et examineront les données relatives aux réalisations actuelles ou potentielles conformément à ces « voies ». En outre, les évaluations au niveau des projets identifieront les enseignements pertinents sur le plan opérationnel pour la conception et l'exécution de projets ultérieurs. Les évaluations au niveau des projets seront intégrées dans le niveau d'évaluation plus élevé des réalisations escomptées. Le processus visant à assurer la conformité aux recommandations et la promotion de l'utilisation des enseignements tirés des évaluations au niveau des projets est décrit en détail ci-dessous.

2. Évaluation des réalisations escomptées

283. Les évaluations des réalisations escomptées dans le cadre d'un sous-programme seront réalisées immédiatement avant l'évaluation ultérieure du sous-programme concerné et y apporteront des

10. Une réponse écrite aux conclusions, aux recommandations et aux enseignements de l'évaluation. Elle indique si les recommandations sont acceptées ou rejetées, la nature des mesures qui seront prises pour mettre en œuvre les recommandations acceptées et les explications complètes au rejet de toutes recommandations.

11. Tous les projets de mise en œuvre du Programme de travail pour la période 2010-2011 comprendront un budget réservé à l'évaluation.

12. Des évaluateurs indépendants sont sélectionnés selon leur expertise technique et leur expérience dans le domaine de l'évaluation. Les conflits d'intérêts sont évités, car aucun évaluateur ne peut avoir participé à la conception ou à l'exécution d'un projet ou d'un programme soumis à la procédure d'évaluation.

contributions essentielles. La portée d'une évaluation des réalisations escomptées est définie par les projets et les activités, à l'intérieur d'un cadre de programme, contribuant directement à une réalisation escomptée déterminée. Ces évaluations cherchent à établir et à vérifier le rôle et la performance du PNUE dans l'atteinte de résultats de niveau plus élevé, tels que définis dans une réalisation escomptée déterminée. Les évaluations relatives aux réalisations escomptées porteront une attention particulière à la « théorie du changement » ou aux « voies d'impact » utilisées pour relier le travail prévu du PNUE dans les projets aux résultats souhaités (les réalisations escomptées) et documenter la preuve de réalisations actuelles ou potentielles par le PNUE et ses partenaires, conformément à ces « voies ». Lorsque cela est possible, ces évaluations tenteront de mesurer l'importance des changements attribuables à l'intervention. Les évaluations relatives aux réalisations escomptées utiliseront les données de surveillance de la Section de l'assurance de la qualité résultant des sous-programmes ainsi que d'autres sources d'informations pour déterminer la mesure dans laquelle le PNUE a avancé dans l'atteinte des objectifs fixés dans le Programme de travail.

3. Évaluations des sous-programmes

284. Chaque évaluation de sous-programme examinera l'atteinte des résultats, la durabilité, l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des sous-programmes. Les évaluations de sous-programmes tireront avantage des évaluations relatives aux réalisations escomptées afin de mesurer la performance globale des sous-programmes au niveau des résultats. Étant donné que les nouveaux sous-programmes thématiques recoupent la structure par division du PNUE, la coordination et la coopération parmi et entre les Divisions et les Bureaux régionaux du PNUE seront examinées. Ceci comprendra une évaluation de la « complémentarité » des projets du FEM qui apportent des contributions aux résultats des sous-programmes. Les évaluations mesureront en outre l'efficacité et l'utilité des arrangements de collaboration avec les institutions des Nations Unies, les organisations intergouvernementales, les ONG internationales, régionales et nationales, les centres scientifiques et écologiques, les organisations du secteur privé, les réseaux et les groupes.

4. Examens relatifs à la qualité de la supervision des projets

285. L'examen relatif à la qualité de la supervision des projets sera effectué en collaboration avec la Section de l'assurance de la qualité. Le but est de fournir des rétroactions aux Directeurs de projet au sein du PNUE afin d'assurer en toute circonstance une haute qualité en matière de supervision de projets dans l'ensemble de l'organisation. L'approche utilisée pour cette tâche et les récentes conclusions dégagées sont résumées au chapitre V du présent rapport.

5. Meta-évaluation, vue d'ensemble et synthèse : le Rapport synthèse d'évaluation biennal

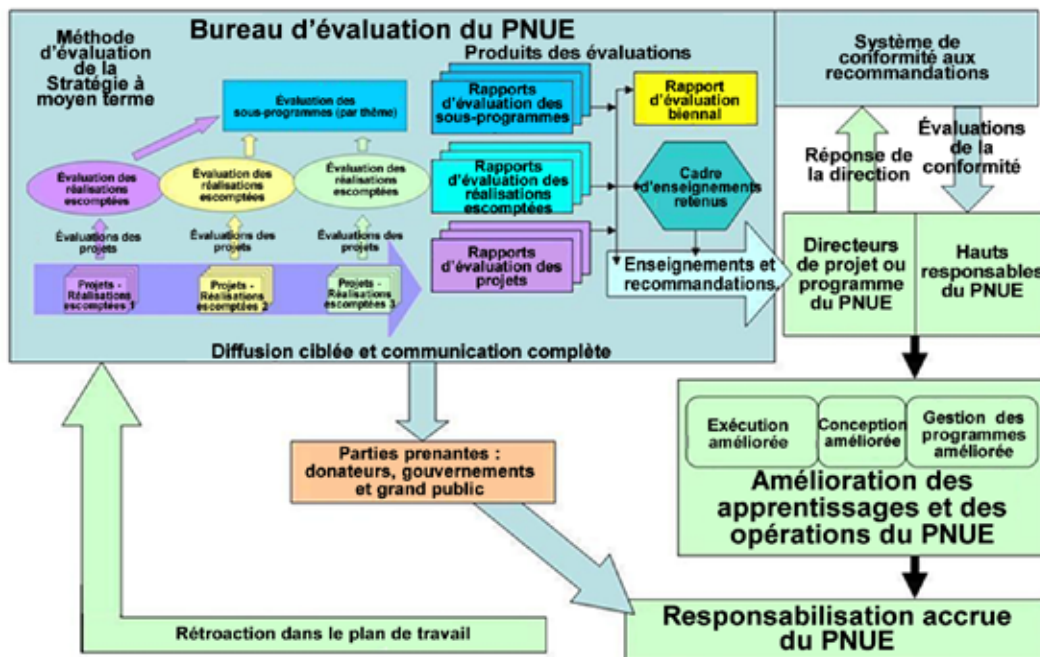
286. À la fin de chaque exercice biennal, le Bureau d'évaluation établira un Rapport d'évaluation biennal. Ce rapport résumera la performance de l'organisation selon les tendances et les mouvements observés pendant l'exercice biennal à partir des évaluations achevées à tous les niveaux. Les tendances et les mouvements seront utilisés pour établir les recommandations et les enseignements qui seront portés à l'attention et à l'examen du Conseil de direction du PNUE. Le rapport, qui constitue un document établi pour le Conseil d'administration, sera examiné par les membres du Comité des représentants permanents et communiqué aux gouvernements et au personnel du PNUE.

6. Vue d'ensemble du processus d'évaluation

287. Les processus d'évaluation sont axés sur les principaux objectifs de la fonction, soit le renforcement de la responsabilisation et la promotion des améliorations sur le plan opérationnel. Les processus d'évaluation comprennent : i) l'élaboration de plans de travail annuels des évaluations (qui peuvent exiger une analyse de l'établissement des priorités), ii) la gestion, la surveillance et le contrôle de la

qualité de la production des évaluations, iii) l'obligation pour la direction de présenter une réponse et un plan de mise en œuvre des recommandations, iv) la communication complète et la diffusion bien ciblée des évaluations achevées, v) le suivi systématique de la conformité dans la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations par l'entremise d'un processus de suivi périodique, et vi) la collecte, le regroupement et la promotion de la prise en compte des enseignements tirés de l'évaluation. Ces processus concourent au renforcement de la responsabilisation et à la promotion des améliorations dans la conception et l'exécution des projets ou programmes dans l'ensemble de l'organisation. La figure 14 présente une vue d'ensemble des processus.

Figure 14. Vue d'ensemble du processus d'évaluation au sein du PNUE



E. Analyse des cadres et des incidences du programme pour l'évaluation du Programme de travail pour la période 2010-2011

288. L'évaluation de l'ensemble des sous-programmes du PNUE et des réalisations escomptées (et de leurs projets constitutifs) dans le Programme de travail au cours d'un même exercice biennal n'est pas réalisable en raison du temps nécessaire pour mener à bien les activités dans le cadre du Programme de travail lui-même, sans parler du volume de travail considérable et du niveau élevé de ressources requises. Puisque les réalisations escomptées correspondent aux résultats souhaités à moyen terme de la Stratégie à moyen terme pour la période 2010-2013 et qu'ils vont probablement, à ce titre, demeurer au cours de plusieurs exercices biennaux, un cycle continu d'évaluation au niveau des réalisations escomptées et des sous-programmes est anticipé. Le calendrier intègre l'approche susmentionnée (figure 1, page 30). Les évaluations de projets fournissent des informations dans les évaluations relatives aux réalisations escomptées qui, à leur tour, communiquent des données aux évaluations de sous-programmes.
289. Une analyse de la durée des projets dans chaque cadre de programme du Programme de travail pour la période 2010-2011 a montré que la majorité des projets seront achevés d'ici la fin de 2011 (en supposant le strict respect des dates butoirs prévues) ou se poursuivront au cours du prochain exercice biennal avant leur achèvement. Les résultats découlant de ces projets ne peuvent pas, en conséquence, être évalués pendant l'exercice biennal 2010-2011 (figure 15). Chacun de ces

projets est lié aux résultats précis du Programme de travail et, conformément à la logique des cadres de programme, c'est la réalisation collective de l'ensemble des produits qui contribue à la réalisation d'un résultat escompté. En conséquence, les évaluations relatives aux réalisations escomptées ne peuvent commencer de manière réaliste avant l'achèvement d'une large proportion de leurs projets constitutifs. Pour cette raison, les évaluations relatives aux réalisations escomptées peuvent uniquement commencer au cours de la période 2012-2013, partant de l'hypothèse qu'il est réalisable d'entreprendre certaines des évaluations relatives aux réalisations escomptées avant l'achèvement de tous les projets contributifs. En outre, puisque les évaluations de sous-programmes exigent l'achèvement préalable des évaluations relatives aux réalisations escomptées, la première évaluation de sous-programmes, axée exclusivement sur le travail réalisé au titre de la Stratégie à moyen terme, devrait commencer en 2013 (figure 16).

Figure 15. Achèvement prévu des projets (Sous-programme – Réalisations escomptées – Projet no) au titre de chaque réalisation escomptée, telle que définie dans les cadres programmatiques du Programme de travail pour la période 2010-2011. Sous-programmes : 1 - Changements climatiques; 2 - Catastrophes et conflits; 3 - Gestion des écosystèmes; 4 - Gouvernance de l'environnement; 5 – Substances nocives et déchets dangereux ; 6 – Efficacité des ressources.

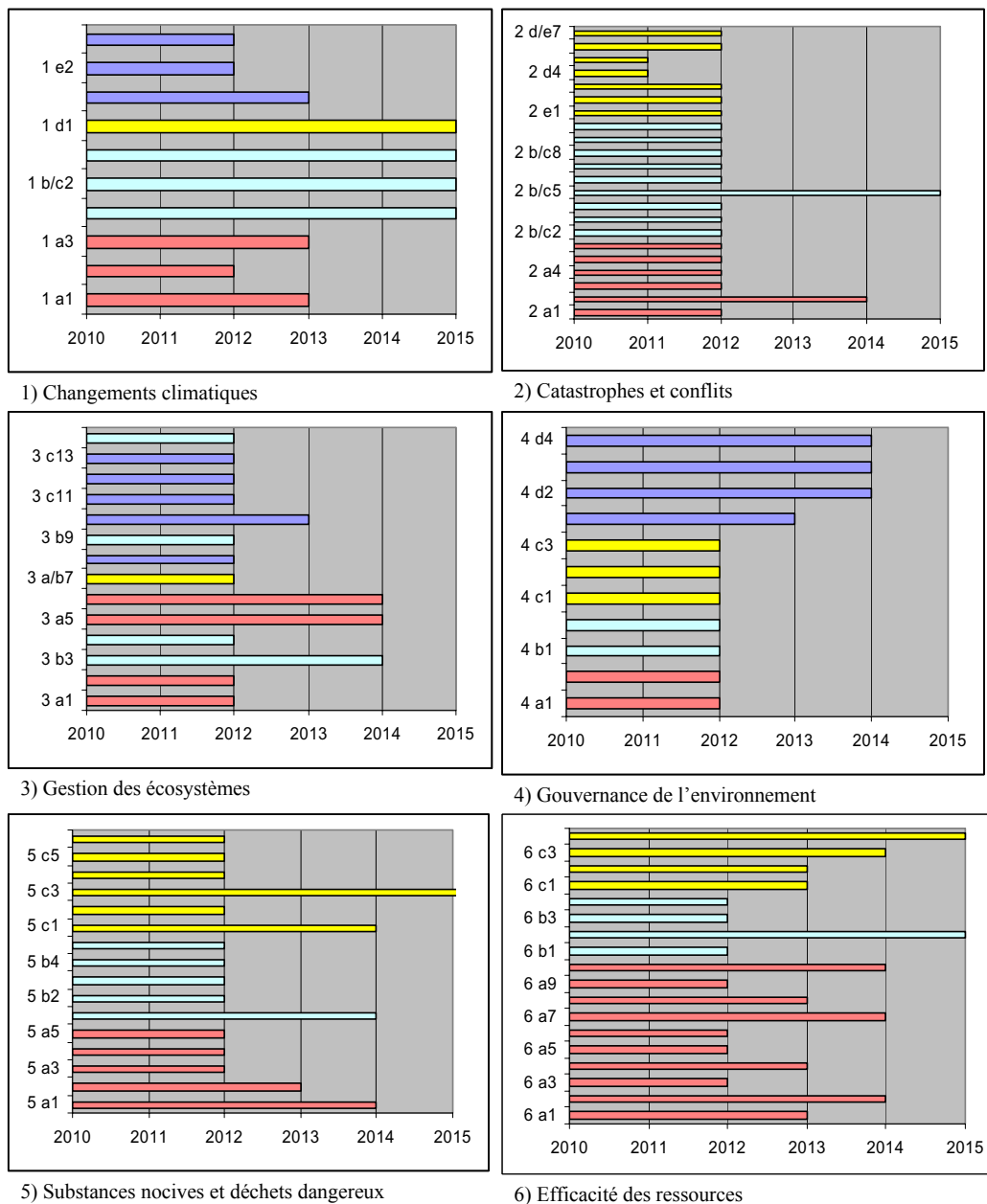
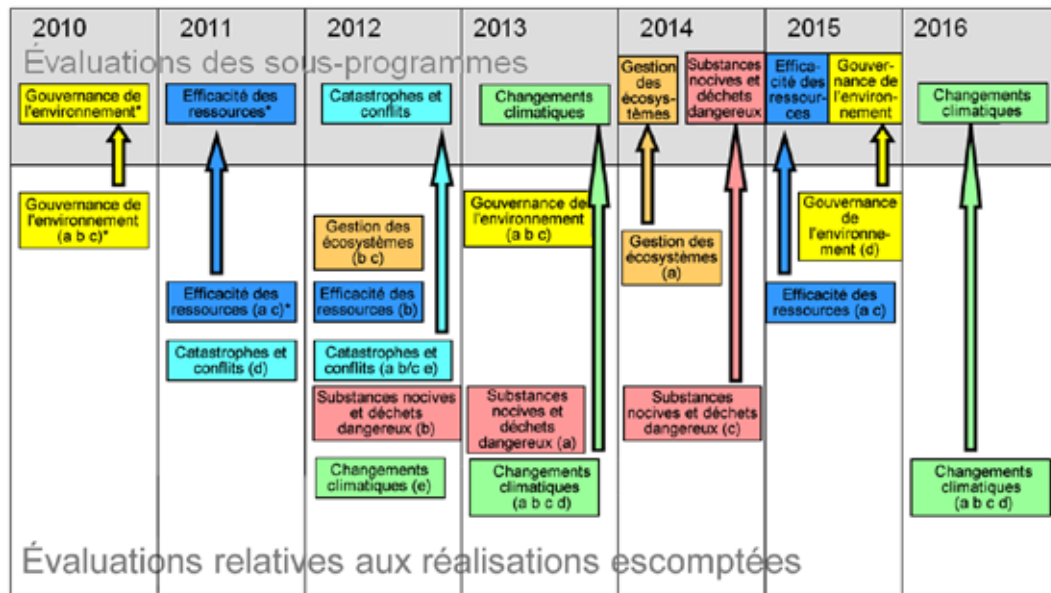


Figure 16. Achèvement prévu des évaluations relatives aux réalisations escomptées, telles que définies par les dates de fin de projets dans les cadres programmatiques du Programme de travail pour la période 2010-2011 et calendrier prévu en conséquence pour l'évaluation des sous-programmes (les encadrés représentent le calendrier relatif à l'évaluation des réalisations escomptées (sous-programme – Réalisations escomptées) et les flèches indiquent le calendrier relatif à l'évaluation de chaque sous-programme).



290. Cette conclusion doit être soulignée à ce stade initial afin de veiller à ce que les attentes liées à l'exécution des évaluations relatives à la performance du PNUE au regard des réalisations escomptées d'ici la fin de 2011 soient réalistes.
291. Même si l'évaluation de la performance du PNUE relative à l'exécution des réalisations escomptées sur la base des initiatives menées au cours de l'exercice biennal 2010-2011 n'est pas réalisable, le Bureau d'évaluation peut prendre des mesures pour soutenir cette période de démarrage cruciale du nouveau programme de travail. Les activités entreprises par le Bureau d'évaluation comprendront les suivantes :

1. Évaluation formative

292. Les produits sont destinés à réaliser certains résultats définis. Les résultats devraient à leur tour donner lieu à une série d'incidences du projet à long terme. Malgré la configuration linéaire de la matrice des Cadres logiques couramment utilisés, ces chaînes de résultats sont liées par une série de voies causales pouvant apparaître de manière simultanée. Ainsi, les voies établissent une relation de causalité entre les activités, les produits et les résultats ainsi que les incidences attendues du projet.¹³
293. Au début du premier exercice biennal, le Bureau d'évaluation entreprendra une évaluation formative des relations causales intégrées dans les projets au sein de chaque Cadre de programme pour déterminer si ces projets sont liés de façon optimale aux réalisations escomptées. En répertoriant les voies causales de chaque projet, il sera possible d'établir la mesure dans laquelle ces projets contribueront aux réalisations escomptées et de déterminer si les interventions font appel aux acteurs communs et convergent ou créent des synergies entre eux sur le plan de l'exécution des réalisations escomptées. Également, cette évaluation soulignera les liens possibles entre les projets

13. Acquérir une bonne compréhension des voies relatives aux résultats ou aux impacts constitue le fondement de la méthodologie de l'examen des résultats aux impacts. Voir : « ROTI Practitioner's Handbook », FEM, juin 2009.

du Cadre de programme et les autres réalisations escomptées. L'évaluation formative contribuera aussi à l'identification des critères de performance et des principaux « moteurs d'impact » que les Directeurs de projet ou programme utiliseront en vue d'atteindre les réalisations escomptées.

2. Évaluation des projets amorcés au cours d'exercices biennaux antérieurs

294. Étant donné que l'achèvement de certains projets ne surviendra pas d'ici 2011, le Bureau d'évaluation évaluera les projets ayant commencé au cours d'exercices biennaux antérieurs qui présentent un lien évident avec les réalisations escomptées prévues dans le Programme de travail. Ce faisant, le PNUE – même s'il n'est pas en mesure, sur le plan technique, d'effectuer les évaluations relatives aux réalisations escomptées d'ici la fin de 2011 – pourra rendre compte de sa performance au regard du Programme de travail pour la période 2010-2011 et formuler des recommandations sur une modification potentielle des cadres de travail. Le Bureau d'évaluation présentera un plan de travail détaillé pendant le premier trimestre de 2010.

295. Dans la détermination du calendrier final des évaluations, plusieurs facteurs sont pris en compte :

- **Cohérence du travail précédent avec le Programme de travail pour la période 2010-2011 et les réalisations escomptées.** Le travail compris dans certains des sous-programmes du Programme de travail pour la période 2010-2011 s'appuie sur des efforts antérieurs et actuels du PNUE, par exemple, le travail faisant partie des sous-programmes relatifs à la Gouvernance de l'environnement et aux Catastrophes et aux conflits. Néanmoins, ces efforts sont conformes aux réalisations escomptées, telles que définies dans la Stratégie à moyen terme et le Programme de travail. Les contributions du PNUE à ces réalisations escomptées peuvent être évaluées plus tôt dans le cycle d'évaluation.
- **Temps écoulé depuis la dernière évaluation des sous-programmes.** Par exemple, le sous-programme actuel de la DTIE a été évalué en 2008. La majorité des activités actuelles du Programme de travail pour la période 2008-2009 de la DTIE feront partie des sous-programmes sur les Substances nocives et les déchets dangereux et sur la Consommation et la production durables du Programme de travail pour la période 2010-2011. Une période de temps est nécessaire pour assurer de nouvelles réalisations au niveau des résultats avant la réévaluation des activités menées dans le cadre des nouveaux sous-programmes sur les Substances nocives et les déchets dangereux et la Consommation et la production durables. Ces sous-programmes devront probablement être prévus plus tard dans le cycle d'évaluation.
- **Temps requis pour démontrer la performance au niveau des résultats.** Les sous-programmes sur les Changements climatiques et la Gestion des écosystèmes du Programme de travail pour la période 2010-2011 comprennent un nombre considérable de nouvelles initiatives. Une période de temps est essentielle pour que la performance au niveau des réalisations escomptées devienne évidente. En conséquence, ces sous-programmes devront probablement être prévus plus tard dans le cycle d'évaluation.

3. Évaluations intersectorielles

296. Les documents de projet du PNUE définissent les résultats immédiats des projets sous forme de résultats (et de produits contribuant à ces résultats). Une attention exclusive des évaluations sur les résultats pourrait toutefois négliger d'autres aspects importants du Programme de travail. En outre, une analyse des dimensions intersectorielles peut offrir un moyen de comparer la performance dans l'ensemble des projets autonomes. En conséquence, le Bureau d'évaluation pourrait entreprendre des études sur des questions intersectorielles principales (dont certaines sont déjà intégrées dans l'ensemble des projets du PNUE). Des exemples de questions semblables pourraient comprendre :

- Une synthèse des expériences de planification préalable du Programme de travail pour la période 2010-2011 pour renforcer les futurs **Processus de planification du Programme de travail**;

- La mesure dans laquelle des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre du **Plan stratégique de Bali** pour l'appui technologique et le renforcement des capacités par le biais d'une collaboration avec les mécanismes de l'UNDAF dans les pays pilotes de l'initiative « **Une ONU** »;
- Des **processus de partenariat interdivisions** du PNUE.

297. Toutefois, le calendrier des évaluations au niveau des projets est dicté par les progrès réalisés dans l'exécution de projets ou programmes. Les projets destinés à atteindre leur phase de mi-parcours peuvent nécessiter une évaluation à mi-parcours. Les projets destinés à atteindre leur phase d'achèvement requerront une évaluation finale. Afin d'aider à la planification du travail, des informations sur les prochaines évaluations au niveau des projets doivent être demandées aux Directeurs de projet ou programme vers la fin de chaque année civile.

F. Gestion, surveillance et contrôle de la qualité des évaluations

Figure 17. Engagement des parties prenantes dans le processus d'évaluation



298. La fonction d'évaluation doit être réalisée de manière indépendante de la gestion des programmes, mais elle ne peut l'être isolément. L'engagement des parties prenantes représente une partie essentielle du processus d'évaluation. Leurs contributions sont recherchées à plusieurs étapes distinctes (figure 17), y compris dans le cadre : de l'établissement du mandat; de l'examen et des commentaires sur les projets de rapport d'évaluation; et des séances de compte-rendu des évaluations.

299. La fonction d'évaluation relève d'un nombre peu élevé d'administrateurs. En conséquence, elle fait appel sur une base régulière à des experts indépendants pour l'exécution du travail d'évaluation. Les administrateurs des évaluations supervisent les étapes du processus d'évaluation, y compris :

- L'établissement du mandat et des budgets d'évaluation
- La sélection des consultants et la passation des contrats
- La supervision des évaluateurs indépendants
- L'examen et le contrôle de la qualité des projets de rapport et des rapports finaux d'évaluation
- Les comptes-rendus des parties prenantes aux évaluations sur les conclusions et les enseignements tirés des évaluations
- La diffusion des conclusions des évaluations, publiquement et aux parties prenantes clés

300. En plus des rapports finaux d'évaluation établis par les experts indépendants, des « commentaires d'évaluation » officiels sont élaborés par le Bureau d'évaluation. Les commentaires présentent l'évaluation du projet ou programme évalué par le Bureau d'évaluation, sur la base des données vérifiables présentées dans le rapport. La qualité de chaque rapport d'évaluation est également évaluée de manière officielle.

G. Communication, diffusion et promotion de la prise en compte des enseignements retenus

301. Communication et diffusion : Conformément aux meilleures pratiques internationales, toutes les conclusions issues des évaluations du PNUE sont communiquées entièrement et publiquement. Elles sont rendues disponibles sur le site web du PNUE (<http://www.unep.org/eou>). Immédiatement après la fin du processus d'évaluation, les parties prenantes clés à l'évaluation reçoivent des exemplaires des rapports d'évaluation et les « Commentaires d'évaluation » établis par le Bureau d'évaluation.
302. Promotion de la prise en compte des enseignements retenus : Le Bureau d'évaluation du PNUE a mis au point un « cadre d'enseignements » afin de faciliter l'identification des difficultés, contraintes et meilleures pratiques communes à l'ensemble des évaluations. Le cadre a été conçu pour contourner le problème commun selon lequel les enseignements sont fréquemment considérés comme des conclusions à usage unique qui ne sont pas étayées par des éléments de preuve émanant d'autres sources. Pour cette raison, ils ont souvent une plus faible crédibilité pour les utilisateurs potentiels. En revanche, les enseignements appuyés par des éléments de preuve provenant de sources multiples deviennent plus crédibles et engendrent une confiance accrue sur le plan de leur importance et de leur utilité potentielle. Le cadre est utilisé pour « classer » les enseignements tirés des évaluations concernant des difficultés, questions ou contraintes communes identifiées sur le plan de la conception et de l'exécution des projets ou programmes. Un logiciel de « représentation graphique des idées » et des techniques relatives à « l'arbre conceptuel pour la résolution des problèmes » sont utilisés¹⁴.
303. Les différents enseignements sont interprétés et examinés avec les parties prenantes clés de l'évaluation dans le contexte de l'ensemble des enseignements tirés des évaluations. Les enseignements relatifs à un problème commun peuvent être facilement identifiés, ce qui peut renforcer la crédibilité et l'utilité potentielle d'un enseignement lorsque des sources indépendantes documentent l'expérience (évaluation d'un projet ou programme différent) en établissant souvent des prescriptions semblables -- une forme de triangulation pour l'enseignement. Le cadre d'enseignements tirés des évaluations permet :
- Un regroupement de multiples enseignements autour des problèmes habituellement rencontrés (ou « causes essentielles »), fournissant une « triangulation » pour les enseignements;
 - L'association de certains enseignements retenus à plusieurs questions ou problèmes – plutôt que l'application d'une approche de classification mutuellement exclusive (taxonomique) aux enseignements retenus;
 - Une comparaison entre les solutions possibles aux problèmes habituellement rencontrés;
 - Une promotion plus efficace de la prise en compte des enseignements.
304. Les enseignements tirés des évaluations terminées sont examinés en « face à face », dans des réunions interactives dirigées par des membres du personnel d'évaluation. Ces discussions sont tenues de manière non contentieuse et vise à faciliter la prise en compte des conclusions et des enseignements tirés des évaluations ainsi qu'à fournir des rétroactions dans l'exécution, la gestion et la conception des projets ou programmes.

14. « Lessons Learned from Evaluation : A Platform for Sharing Knowledge. » Special Paper Number 2. http://www.unep.org/eou/Special_Studies/Specialstudies.asp.

H. Réponses de la direction et surveillance de la conformité aux recommandations issues des évaluations

305. Le Bureau d'évaluation encourage l'apport d'améliorations opérationnelles aux projets et programmes du PNUE, par le biais de l'identification des recommandations pertinentes dans les évaluations et d'une procédure de conformité associée à leur mise en œuvre. Une description complète de ce processus figure au chapitre VI ci-dessus.

I. Conclusions

306. L'approche décrite ci-dessus pour évaluer le Programme de travail pour la période 2010-2011 comporte des difficultés pratiques et méthodologiques inhérentes. Ces difficultés comprennent notamment les suivantes :
- Le Programme de travail est établi dans une perspective biennale alors que des délais réalistes dans le cadre desquels des contributions importantes aux réalisations escomptées peuvent être apportées sont un peu plus longs. L'évaluation de l'ensemble du Programme de travail peut uniquement être effectuée pendant la durée de la Stratégie à moyen terme. **En conséquence, le plan de travail des évaluations étend l'évaluation de l'ensemble des six sous-programmes sur trois périodes biennales allant de 2010 à 2015.**
 - Le fragile équilibre entre le temps requis pour permettre aux résultats de s'accroître à partir des diverses interventions et la nécessité de rétroactions précoces aux sous-programmes en ce qui concerne les progrès réalisés en vue d'atteindre les réalisations escomptées présente une difficulté pour la planification des activités d'évaluation. **En réponse à cette difficulté, les sous-programmes poursuivant largement les initiatives existantes seront évalués les premiers dans le calendrier d'évaluation continu. Les sous-programmes composés de nombreuses initiatives nouvelles pour le PNUE seront évalués plus tard dans le calendrier d'évaluation.** Le calendrier actuel des évaluations relatives aux réalisations escomptées dépend des dates d'achèvement des projets au sein de leurs cadres de programme constitutifs.
 - À l'instar de toutes évaluations des résultats, la question concernant le regroupement d'interventions multiples dans des horizons variables à une échelle à laquelle les effets sont souhaités au niveau des réalisations escomptées est problématique et nécessite des méthodes faisant appel à beaucoup de données et de temps. **Les méthodes d'évaluation colligeant des données indépendantes et vérifiables sur l'utilisation ou l'influence des travaux du PNUE seront affinées. Ces données seront examinées en recourant aux approches relatives à la « théorie du changement » ou aux « voies d'impact ».**
 - Les réalisations escomptées sont présentées à un niveau assez élevé, dans le cadre duquel l'exécution dépasse le contrôle exclusif du PNUE. Ceci soulève les questions d'attribution, tout particulièrement lors de l'examen de la pertinence des critères pour mesurer les réalisations escomptées. En d'autres mots, le lien entre les réalisations escomptées et les critères soulèvent des questions de causalité. Il est fort probable que les résultats mesurés ne découlent pas entièrement de l'intervention du PNUE, en particulier, lorsqu'on prend en considération le fait que le Programme de travail du PNUE sera mis en œuvre par le biais d'un nombre considérable de partenariats et d'arrangements de collaboration. Ainsi, dans une large mesure, le Programme de travail dépend de la performance d'un nombre considérable d'acteurs dans l'atteinte des réalisations escomptées. Ceci soulève les questions des risques dans l'exécution et la supervision des programmes et accroît la difficulté d'attribuer les résultats aux activités du PNUE ou de mesurer la contribution du PNUE à ces résultats. En outre, la nature absolue de la plupart des données de référence posera une difficulté pour la définition des contre-factuels (qu'arriverait-il de toute façon sans l'intervention du PNUE). **En réponse à cette difficulté, les méthodes d'évaluation chercheront à établir des contre-factuels quantifiables ou des valeurs approximatives plausibles.**

- Quoiqu'utiles et nécessaires, les critères seuls ne suffisent pas à étudier de manière exhaustive les questions concernant la causalité et l'attribution associées à l'atteinte des réalisations escomptées. Le PNUE abordera ces questions dans le cadre d'évaluations approfondies a priori et a posteriori des activités, des produits et des résultats qui contribuent aux réalisations escomptées. L'exactitude des valeurs communiquées pour les critères relatifs aux réalisations escomptées serait vérifiée comme un aspect normal des évaluations a posteriori. Cette approche est nouvelle et exige de nombreuses ressources.

VIII. Critères de performance relatifs à la fonction d'évaluation du PNUE

A. Introduction

307. Les évaluateurs du PNUE devraient promouvoir l'apprentissage organisationnel à partir des enseignements dégagés, évaluer de manière indépendante la performance de leur organisation et communiquer de façon transparente cette performance afin d'encourager la responsabilisation. Toutefois, qui, alors, devrait évaluer les évaluateurs? Sans doute, les questions les plus importantes sont : pour quelle raison et de quelle manière les évaluateurs devraient-ils être évalués? Une réponse à ces dernières questions est une condition préalable pour répondre de manière significative à la première question. Des fonctions d'évaluation de haute performance devraient être en mesure de fournir des réponses complètes et crédibles à l'ensemble des trois questions. Pourquoi évaluer les évaluateurs? Clairement, la pleine responsabilisation d'une organisation exige que toutes les parties rendent compte de leur performance. La fonction d'évaluation ne peut en être exemptée. Comment les évaluateurs devraient-ils être évalués? Une approche axée sur l'obtention de résultats exige que la performance d'une fonction d'évaluation et de son cadre d'évaluateurs soit évaluée sur le plan de sa contribution à la réalisation de son objectif : promouvoir un apprentissage organisationnel à partir des enseignements retenus et évaluer et communiquer de manière objective les aspects de la performance organisationnelle. En outre, le travail d'une fonction d'évaluation doit être de haute qualité et conforme aux meilleures pratiques internationales. Qui devrait évaluer les évaluateurs? La performance d'une fonction d'évaluation ne doit en aucun cas reposer uniquement sur l'autoévaluation. Les critères de performance doivent être vérifiables de façon objective et, idéalement, évalués de manière indépendante par des pairs évaluateurs à l'extérieur de l'organisation.
308. La performance du Bureau d'évaluation du PNUE est évaluée de diverses manières :
- En procédant à la détermination et à l'évaluation de critères de performance clairs et vérifiables de façon objective au niveau des résultats;
 - En comparant la performance de la fonction d'évaluation d'une tierce partie indépendante à la performance des fonctions d'évaluation d'autres organisations internationales;
 - En analysant la « valeur ajoutée » de l'examen et des processus de contrôle de la qualité des évaluations;
 - En effectuant des autoévaluations périodiques au regard des normes et règles internationales relatives aux fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies (vérifiées par un examen collégial et indépendant sur une base régulière).
309. Chacune des approches susmentionnées visant à évaluer la performance de la fonction d'évaluation du PNUE est décrite dans une section du présent chapitre.

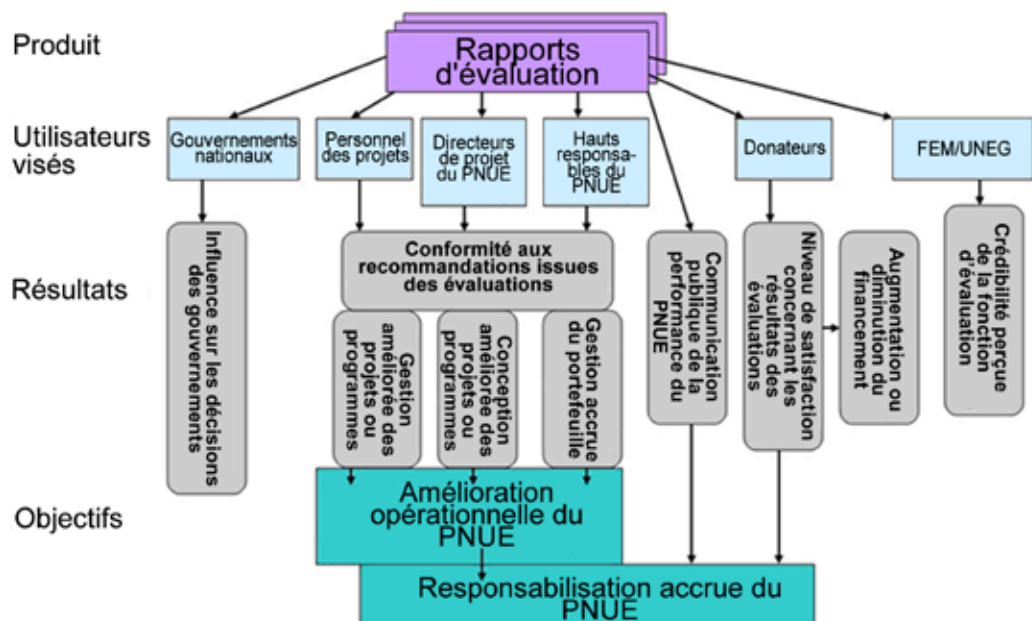
B. Détermination des critères de performance pour les fonctions d'évaluation — une approche relative à la théorie du changement

310. Pour intégrer les principes relatifs à la gestion axée sur l'obtention de résultats dans le travail de la fonction d'évaluation, surveiller sa performance de façon transparente et veiller à la responsabilisation

de la fonction d'évaluation elle-même, des mesures de performance claires sont essentielles. Les critères de performance couramment utilisés par les fonctions d'évaluation à l'échelle mondiale mettent souvent l'accent sur les produits; ils incluent le nombre de rapports d'évaluation réalisés ou une évaluation de la qualité de ces rapports. Une autre mesure fréquemment utilisée porte sur le taux de conformité aux recommandations issues des évaluations. À proprement parler, cette conformité ne tombe pas sous le contrôle direct de la fonction d'évaluation; en conséquence, il ne s'agit pas d'un bon critère de performance pour la fonction d'évaluation elle-même. Un meilleur critère est le nombre ou le pourcentage de recommandations issues des évaluations acceptées par la direction – une variable substitutive de l'utilité des recommandations issues des évaluations. Toutefois, ce critère est présenté près du niveau des produits et doit être complété par d'autres critères de performance qui prennent en compte les résultats découlant du travail d'une fonction d'évaluation. Des critères de performance potentiels pour les fonctions d'évaluation doivent être définis avec soin. Le Bureau d'évaluation du PNUE a entrepris une étude pour examiner les « voies causales » ou la « théorie du changement » associées à son travail.

311. Les « voies causales » tentent de répertorier l'ensemble des relations causales plausibles entre les produits, leurs usagers immédiats et intermédiaires, par l'entremise des résultats et des incidences à plus long terme. Cette approche s'appuie sur la méthode de l'« intervention logique » sur laquelle les cadres logiques sont fondés. Cependant, elle fournit plus de détails sur la manière dont les relations causales fonctionnent; elle peut en outre représenter des voies causales multiples découlant d'une activité ou d'un produit unique. Cette approche est très utile pour la planification, la conception d'un suivi efficace au soutien de la gestion axée sur l'obtention de résultats et comme outil d'évaluation efficace des projets ou programmes.
312. La première étape de cette approche visait à répertorier l'ensemble des produits principaux du Bureau d'évaluation et à identifier, pour chacun de ces produits, tous les utilisateurs visés correspondants. L'étape suivante cherchait à déterminer les résultats plausibles et susceptibles de découler de l'utilisation des produits de l'évaluation par un groupe d'utilisateurs précis concernant les incidences souhaitées d'une fonction d'évaluation (entendue dans la politique d'évaluation comme une « amélioration des programmes » et une « responsabilisation »). Cette procédure a été répétée pour chaque « voie ». Un exemple montrant les voies causales découlant de l'utilisation des rapports d'évaluation du PNUE est présenté dans la figure 18.

Figure 18. Voies causales des rapports d'évaluation



313. Cette approche a été répétée pour chacun des principaux produits de l'évaluation puis synthétisée afin de créer un diagramme consolidé de la théorie du changement ou des voies causales pour la fonction d'évaluation dans son ensemble. Les diagrammes des voies causales ont par la suite été utilisés pour identifier les critères de performance au-delà du niveau des produits. Dans le cadre de cette approche conceptuelle, les « flèches » figurant dans le diagramme représentent des processus. Par exemple, les flèches liant les produits et les utilisateurs visés représentent le processus de diffusion et les processus visant à renforcer la prise en compte et l'utilisation des produits. Les flèches liant les utilisateurs visés des produits de l'évaluation aux résultats représentent les changements dans les comportements ou les mesures prises par ces utilisateurs, du fait de l'utilisation ou de l'application des conclusions, des enseignements ou des recommandations issus du rapport d'évaluation, ou les mesures de suivi correspondantes de la fonction d'évaluation.
314. Les voies causales représentées dans les figures 18 et 19 ont été analysées et utilisées pour identifier des critères de performance possibles. L'approche relative à la théorie du changement a contribué à identifier un nombre appréciable de critères de performance possibles pour le Bureau d'évaluation; ils sont présentés dans le tableau 7 et mentionnés dans la figure 19. Les critères de performance exigent un accent plus marqué sur le suivi des « niveaux de satisfaction » des groupes d'utilisateurs clés des évaluations ainsi que des produits de l'évaluation et des processus de prise en compte et de suivi correspondants. Afin d'atteindre de hauts niveaux de performance en ce qui concerne ces critères, le Bureau d'évaluation devra veiller à ce que les « besoins des utilisateurs » des divers « utilisateurs visés » des produits de l'évaluation soient satisfaits de manière efficace.

Figure 19. Voies causales (théorie du changement) pour la fonction d'évaluation du PNUE, mentionnées avec les critères de performance énoncés au tableau 7

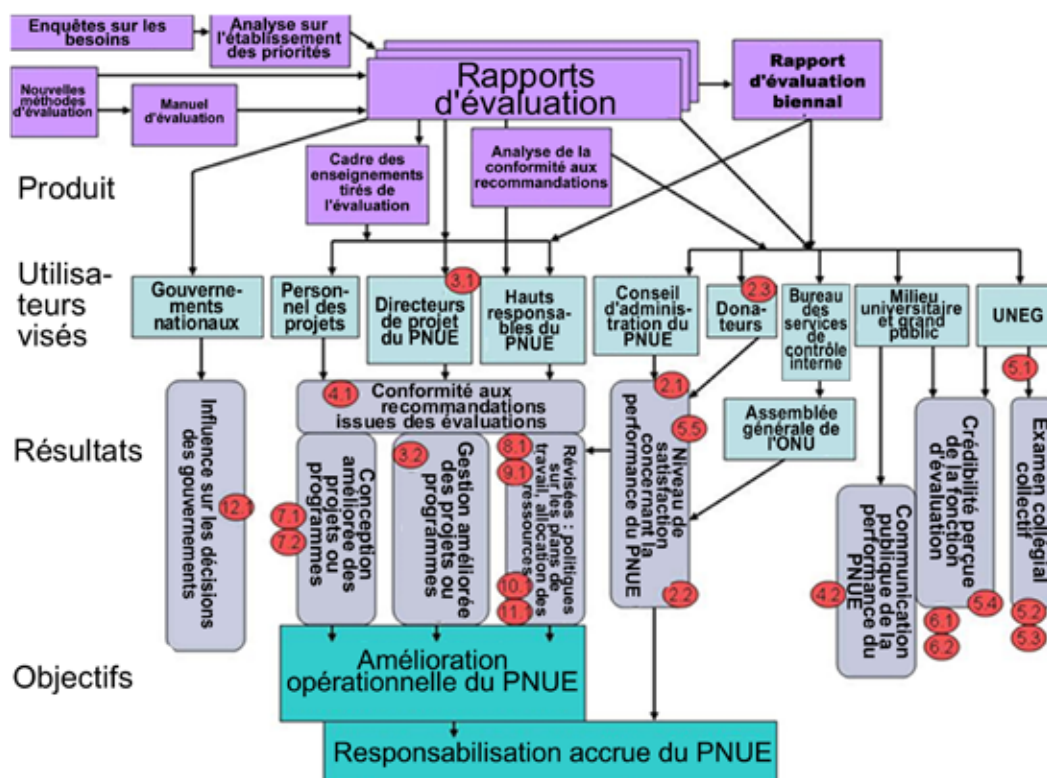


Tableau 7. Critères de performance possibles pour le Bureau d'évaluation du PNUE. Les critères et objectifs de performance pour le Bureau d'évaluation, tels que sélectionnés pour le Programme de travail pour la période 2010-2011, sont présentés en caractères gras.

Résultats	Critères [et objectifs de performance]	Modes de vérification
1. Exigences en matière de responsabilisation des Donateurs bilatéraux et du Conseil d'administration ou du Comité des représentants permanents satisfaites – (par exemple, satisfaction des donateurs concernant les résultats issus des évaluations)	Niveaux de satisfaction exprimés concernant les résultats issus des évaluations par le Conseil d'administration ou le Comité des représentants permanents et les donateurs. Performance pour la période 2008-2009 : non disponible. [Objectif pour 2010 et 2011 : plus de 65 % des membres sondés du Conseil d'administration ou du Comité des représentants permanents ont indiqué que les produits du Bureau d'évaluation rencontraient leurs exigences en matière de responsabilisation] Commentaires du Conseil d'administration ou du Comité des représentants permanents appuyant les travaux du Bureau d'évaluation du PNUE Rétroactions spontanées et positives des donateurs sur les produits du Bureau d'évaluation	Enquête biennale de membres du Comité des représentants permanents ou du Conseil d'administration et de donateurs sélectionnés.
Enseignements dégagés, analysés, diffusés et appliqués de manière efficace	Pourcentage d'évaluations achevées pour lesquelles des réunions interactives visant à examiner les enseignements tirés des évaluations spécifiques sont tenues. Performance pour la période 2008-2009 : 20 %. [Objectif pour 2010 et 2011 : 80 % des évaluations achevées ont intégré des réunions interactives avec les membres du personnel engagés dans les projets et programmes pour examiner les enseignements tirés des évaluations.] Perceptions des Directeurs de projet ou programme sur l'utilité des « réunions bilan interactives post-évaluation » pour l'amélioration des programmes. Performance pour la période 2008-2009 : non disponible. [Objectif pour 2010 et 2011 : plus de 65 % des membres du personnel sondés conviennent que les résultats du Bureau d'évaluation rencontrent leurs exigences en matière de responsabilisation.]	Enquête biennale des Directeurs de projet ou programme participants aux réunions bilan. (Le personnel engagé dans l'exécution du projet ou programme s'est entretenu avec le Bureau d'évaluation sur les conclusions des évaluations de leurs projets et programmes).
Amélioration des niveaux d'acceptation des recommandations – Les recommandations issues des évaluations influencent les activités du PNUE par l'entremise de leur acceptation par la direction	Pourcentage des recommandations issues des évaluations acceptées par les projets ou programmes faisant l'objet d'un suivi semestriel par le Bureau d'évaluation sur la conformité. Performance pour la période 2008-2009 : 75,5 %. [Objectif pour 2010 et 2011 : Les réponses de la direction aux conclusions des évaluations montrent que 85 % des recommandations issues des évaluations au niveau des projets et programmes sont acceptées.] Taux de conformité entièrement communiqués tous les six mois, conformément aux procédures du Bureau d'évaluation Performance pour la période 2008-2009 : 100 %. [Objectif pour 2010 et 2011 : Taux de mise en œuvre pour 100 % des recommandations issues des évaluations communiqués dans les rapports d'activité semestriels.]	Rapport d'activité semestriel du Bureau d'évaluation au Directeur exécutif adjoint, site web, rapport d'évaluation annuel.
Crédibilité accrue de la fonction d'évaluation	Examen collégial, positif et externe sur la fonction d'évaluation du PNUE Pourcentage de conformité au regard des listes d'autoévaluation des Normes et règles du Groupe d'évaluation des Nations Unies Performance pour la période 2008-2009 : 89,5 %. [Objectif pour 2010 et 2011 : Conformité aux normes d'évaluation égale ou supérieure à 89 %.] Évaluations externes de la qualité des rapports d'évaluation du Bureau d'évaluation (examens collégiaux). Performance pour la période 2008-2009 : 100 %. [Objectif pour 2010 et 2011 : 95 % des évaluations de projets du FEM par le PNUE sont jugées « passablement satisfaisantes » ou mieux par le Bureau d'évaluation du FEM pour la qualité de l'évaluation.] Référence aux produits publiés par le Bureau d'évaluation Nombre de demandes par les donateurs d'évaluer les projets du PNUE en leur nom	Document d'examen collégial du Groupe d'évaluation des Nations Unies et du CAD de l'OCDE (note – réalisé uniquement chaque trois à cinq ans). Autoévaluation annuelle du Bureau d'évaluation sur le site web du Groupe d'évaluation des Nations Unies. Évaluations indépendantes du Bureau d'évaluation du FEM relatives aux évaluations de projets du FEM par le Bureau d'évaluation.

Résultats	Critères [et objectifs de performance]	Modes de vérification
Sensibilisation accrue du public accrue à la fonction d'évaluation du PNUE	Nombre de référence aux produits publiés du Bureau d'évaluation Nombre de sites web faisant référence au Bureau d'évaluation, au site web du Bureau d'évaluation et aux produits du Bureau d'évaluation	
Conception améliorée des projets du PNUE	Perceptions des Directeurs de projet ou programme sur l'utilité des « réunions bilan interactives post-évaluation » pour l'amélioration des programmes (conception de projets) Nombre de références aux évaluations du Bureau d'évaluation dans les projets de documents du PNUE	Voir 3.2.
Processus de gestion du PNUE améliorés	Décisions prises par l'Équipe de direction ou le Groupe d'approbation des projets en réponse aux questions soulevées par les conclusions ou recommandations issues des évaluations	Procès-verbal de l'Équipe de direction Procès-verbal du Groupe d'approbation des projets
Changement dans l'allocation des ressources du PNUE	Les décisions prises sur l'allocation des ressources par le Conseil de direction sont influencées par les conclusions ou recommandations issues des évaluations du Bureau d'évaluation	
Modification des politiques du PNUE	Les décisions prises par le Conseil de direction sur les questions de politique générale sont influencées par les conclusions ou recommandations issues des évaluations du Bureau d'évaluation	Procès-verbal de l'Équipe de direction Procès-verbal du Groupe d'approbation des projets Analyse des influences
Structure organisationnelle révisée du PNUE	Les décisions prises par le Conseil de direction sur une structure organisationnelle révisée sont influencées par les conclusions ou recommandations issues des évaluations du Bureau d'évaluation	Analyse des influences
Influence sur les décisions des gouvernements	Les politiques ou leurs documents justificatifs font référence aux conclusions ou recommandations issues des évaluations du Bureau d'évaluation	

Conclusions

315. L'analyse des voies causales a aidé le Bureau d'évaluation à identifier des critères de performance et a mis en relief l'importance des mécanismes de suivi, tels que la promotion active des enseignements retenus et le suivi systématique de la conformité aux recommandations, veillant ainsi à ce que les produits de l'évaluation conduisent aux incidences souhaitées et que les « besoins » des utilisateurs visés principaux des produits de l'évaluation soient satisfaits. Ceci explique pourquoi la plupart des critères de performance pertinents se rassemblent autour des processus favorisant la prise en compte et l'utilisation des conclusions, des enseignements et des recommandations issus des évaluations. Il s'agit en effet des résultats clés qui permettront à une fonction d'évaluation efficace de fournir des contributions à son objectif global.
316. L'approche relative à la théorie du changement s'assure de l'existence d'un lien causal solide entre les actions de la fonction d'évaluation et le critère de performance sélectionné. Les critères de performance les plus importants doivent conduire le personnel de la fonction d'évaluation à déployer ses efforts là où les « gains » pour l'organisation seront optimaux sur le plan des activités favorisant une amélioration des programmes ou garantissant une responsabilisation effective.
317. La présente étude a été présentée au Groupe d'évaluation des Nations Unies et a joué un rôle d'impulsion dans la création d'une Équipe spéciale du Groupe d'évaluation des Nations Unies chargée de travailler sur cette question. L'Équipe spéciale cherche à améliorer l'harmonisation des critères de performance dans l'ensemble des institutions des Nations Unies. Elle est dirigée de façon conjointe par le Bureau d'évaluation du PNUE et l'ONUDI.

C. Résultats : Analyse comparative indépendante des évaluations du FEM sur la performance du PNUE par rapport à celle de la Banque mondiale et du PNUD

318. Parmi les organismes d'exécution, un plus grand pourcentage de rapports finaux d'évaluation présentés par la Banque mondiale a obtenu la note passablement satisfaisante ou plus élevée pour la qualité des informations financières. Au cours des dernières années, les rapports présentés par le PNUE ont également montré une amélioration significative sur le plan de la qualité des informations financières fournies. Chaque année, le Bureau d'évaluation indépendant du FEM évalue la performance des organismes d'exécution du FEM au regard d'un certain nombre de critères de performance. Plusieurs de ces critères couvrent des aspects importants de la performance du Bureau d'évaluation du PNUE qui est comparée à la performance du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale et à celle du Bureau d'évaluation du PNUD. À la fin de chaque période de reconstitution du FEM, une Étude approfondie sur la performance globale est également réalisée. En juin 2009, le Bureau d'évaluation du FEM a publié son traditionnel Rapport d'activité annuel et, en septembre 2009, l'évaluation approfondie de la quatrième Étude sur la performance globale.
319. La performance du Bureau d'évaluation du PNUE au sein du FEM a été évaluée de manière indépendante et comparée de façon très favorable par rapport à la performance de la Banque mondiale et à celle du PNUD. Par exemple, le Bureau d'évaluation du FEM a accordé la note « passablement satisfaisante » ou une note plus élevée pour la qualité à 100 % des évaluations finales du PNUE présentées dans le cadre de l'exercice financier 2007-2008. La performance équivalente a été accordée à la Banque mondiale et au PNUD dans 90 % et 94 % des cas, respectivement.
320. Les extraits suivants sont tirés du Rapport d'activité annuel du FEM pour 2008¹⁵ :
- « En ce qui concerne l'indépendance des évaluations finales, celles présentées par le PNUD et le PNUE ont été jugées « satisfaisantes » selon un barème comportant six niveaux¹⁶, pour les projets de grande et de moyenne envergure. Les évaluations finales présentées par la Banque mondiale ont été jugées « très satisfaisantes » pour les projets de grande envergure et « peu satisfaisantes » pour les projets de moyenne envergure. »
- « Depuis l'exercice financier 2006, le Bureau d'évaluation du PNUE a commencé à fournir des notes et des commentaires sur la qualité des rapports finaux d'évaluation pour les projets achevés du FEM dont l'exécution relève du PNUE. Pendant l'exercice financier 2007, le Bureau d'évaluation du PNUE a accru la portée de ses observations en évaluant également les résultats des projets, la durabilité des résultats, ainsi que l'exécution du suivi et de l'évaluation sur la base des données fournies dans les rapports finaux d'évaluation. »
- « Les notations des résultats figurant dans les évaluations finales fournies par les bureaux d'évaluation des organismes d'exécution sont généralement conformes à celles fournies par le Bureau d'évaluation du FEM : sur une échelle binaire, des coupures négatives se dégagent entre les notations du Bureau d'évaluation du FEM et celles fournies par le Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale et par le Bureau d'évaluation du PNUE dans seulement 4 % des projets (jusqu'à maintenant, le PNUD n'a pas fourni ses notations sur les résultats). »
- « Le tableau 6.1 montre le pourcentage des rapports (relatifs à la Quatrième Étude sur la performance globale) présentés par les organismes d'exécution ayant reçu la note passablement satisfaisante ou une note plus élevée pour la qualité. » « Lorsque la période de la Quatrième Étude sur la performance globale est divisée en deux – première moitié (exercices financiers 2005 et 2006 et deuxième moitié (exercices financiers 2007 et 2008) –, les améliorations réalisées sur le plan de la

15. Rapport d'activité annuel du FEM pour 2008, publié en juin 2009. [http://www.gefweb.org/uploadedFiles/Documents/Council_Documents__\(PDF_DOC\)/GEF_35/GEFME-C35-Inf5-APR2008\(1\).pdf](http://www.gefweb.org/uploadedFiles/Documents/Council_Documents__(PDF_DOC)/GEF_35/GEFME-C35-Inf5-APR2008(1).pdf)

16. Échelle de notation : très satisfaisante [6], satisfaisante [5], passablement satisfaisante [4], peu satisfaisante [3], insuffisante [2], très insuffisante [1].

qualité des évaluations finales dans l'ensemble des organismes peuvent être mesurées. Comparées à la première moitié, les évaluations finales présentées au cours de la deuxième moitié ont été plus susceptibles de recevoir la note passablement satisfaisante ou une note plus élevée. **Parmi les organismes, sur l'ensemble de ces deux périodes, des améliorations considérables ont été constatées sur le plan de la qualité des évaluations finales présentées par le PNUE.** »

Tableau 6.1 : Qualité des évaluations finales (Quatrième Étude sur la performance globale) – Pourcentage jugé passablement satisfaisant ou plus élevé

Période	Exercice financier 2005-2006			Exercice financier 2007-2008			Quatrième Étude sur la performance globale (exercice financier 2005-2008)		
	Projets de grande envergure	Projets de moyenne envergure	Tous les projets	Projets de grande envergure	Projets de moyenne envergure	Tous les projets	Projets de grande envergure	Projets de moyenne envergure	Tous les projets
PNUD	92 %	83 %	89 %	96 %	91 %	94 %	94 %	89 %	92 %
PNUE	63 %	57 %	60 %	100 %	100 %	100 %	75 %	83 %	80 %
Banque mondiale	93 %	83 %	89 %	96 %	82 %	90 %	94 %	83 %	89 %
Tous les organismes	89 %	79 %	85 %	96 %	90 %	93 %	92 %	85 %	89 %

321. Le Bureau d'évaluation du FEM a également noté l'amélioration de la qualité des évaluations finales pour chacun des organismes sur une échelle de 4 (haute performance) à 1 (faible performance). Le Bureau d'évaluation du PNUE et le Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale ont obtenu la note la plus élevée (4) alors que le Bureau d'évaluation du PNUD a obtenu la note 3 pour ce critère.

D. Qualité des rapports d'évaluation

322. Un autre aspect pertinent à la performance de la fonction d'évaluation porte sur l'évaluation de la valeur ajoutée par les procédures d'examen et de contrôle de la qualité utilisées par le Bureau d'évaluation dans l'élaboration de ses produits les plus importants, soit les rapports d'évaluation de projets ou programmes. La qualité de chaque rapport d'évaluation présenté au Bureau d'évaluation du PNUE est évaluée à la fois à l'étape du projet de rapport et à l'étape du rapport final. Les aspects évalués sont les suivants :

- Le rapport a-t-il présenté une évaluation des résultats pertinents et de la réalisation des objectifs du projet?
- Le rapport était-il cohérent, les données étaient-elles exhaustives et convaincantes? Les notations étaient-elles appuyées par des données justificatives?
- Le rapport a-t-il présenté une évaluation rationnelle de la durabilité des résultats?
- Les enseignements retenus et les recommandations émises étaient-ils appuyés par les données présentées?
- Le rapport comprenait-il les coûts actuels des projets (les coûts totaux et par activité) ainsi que le cofinancement actuel utilisé?
- Le rapport comprenait-il une évaluation de la qualité du système de suivi et d'évaluation des projets et son utilisation pour la gestion de projet?
- Qualité des enseignements retenus : Les enseignements étaient-ils aisément applicables dans d'autres contextes? Proposaient-ils des mesures normatives?
- Qualité des recommandations : Les recommandations précisaient-elles les mesures nécessaires pour corriger les conditions existantes ou améliorer les opérations (« qui? », « quoi? », « où? », « quand? »). Peuvent-elles être mises en œuvre?
- Le rapport était-il bien rédigé? (clarté de la langue et de la grammaire anglaises)

- La structure du rapport suivait-elle les lignes directrices du Bureau d'évaluation? Toutes les annexes demandées ont-elles été insérées?
 - Tous les aspects de l'évaluation mentionnés dans le mandat ont-ils été abordés de manière adéquate?
 - Le rapport a-t-il été produit en temps utile?
323. L'examen indépendant par le FEM, tel que résumé ci-dessus, présente un aperçu plus étendu de la qualité globale des rapports d'évaluation achevés. Il montre que, pour la période allant de 2007 jusqu'à ce jour, 100 % des rapports d'évaluation ont obtenu la note « passablement satisfaisante » ou une note plus élevée pour la qualité. Le tableau 8 présente le pourcentage de rapports dans chaque catégorie relative à la qualité, sur la base des évaluations du Bureau d'évaluation.
324. Cependant, la qualité des rapports d'évaluation produits pourrait entièrement découler des décisions sur la sélection prises par le Bureau d'évaluation au moment du recrutement des évaluateurs indépendants. En conséquence, le temps consacré par les administrateurs à l'examen des rapports pour améliorer leur qualité pourrait ne pas se justifier. Afin de déterminer si tel est le cas, une comparaison peut être effectuée entre la qualité des rapports tels qu'évalués par les évaluateurs indépendants au moment de leur présentation initiale au Bureau d'évaluation et la qualité des rapports tels qu'évalués à l'étape de l'approbation finale, en prenant toujours en considération le fait que les évaluations finales par le PNUE de la qualité des rapports d'évaluation ont été vérifiées de manière indépendante par les évaluations de la qualité réalisées par le Bureau d'évaluation du FEM.
325. Les évaluations de la qualité des projets et des rapports finaux d'évaluation ont été comparées pour 30 évaluations réalisées entre 2006 et 2009. En moyenne, la qualité des rapports, au moment de la présentation des projets de rapport, a été établie à « 4,71 » (sur 6) alors que la qualité moyenne des rapports finaux d'évaluation a été de « 5,21 ». Pour 50 % des projets de rapport d'évaluation présentés, la qualité a augmenté d'au moins une catégorie (par exemple, allant de « peu satisfaisante » à « passablement satisfaisante » ou allant de « satisfaisante » à « très satisfaisante »). Le tableau 8 présente un résumé.

Tableau 8. Qualité des rapports d'évaluation

Catégorie relative à la qualité des rapports d'évaluation	Qualité des projets de rapport (%)	Qualité des rapports finaux (%)
Très satisfaisante	17	33
Satisfaisante	47	60
Passablement satisfaisante	30	7
Peu satisfaisante	3	0
Insatisfaisante	3	0
Très insuffisante	0	0

326. Comme on pouvait s'y attendre, les améliorations les plus importantes ont été constatées pour les projets de rapport ayant initialement obtenu une faible note pour la qualité. En pareils cas, l'examen de la qualité et les rétroactions données aux évaluateurs indépendants leur ont permis de remédier aux carences identifiées dans le rapport avant son achèvement.
327. Le tableau 9 présente le pourcentage de projets dont la qualité s'est améliorée à la suite du processus de contrôle de la qualité par le Bureau d'évaluation. Le tableau montre en outre le nombre de projets dont la qualité a été considérée comme figurant dans la même catégorie tant à l'étape du projet de rapport qu'à l'étape du rapport final.

Tableau 9. Pourcentage de projets dont la qualité s'est améliorée à la suite des processus de contrôle de la qualité par le Bureau d'évaluation

Qualité des projets de rapport	Qualité des rapports finaux	Nombre (% du total)	Notation, nombre et pourcentage lorsque la qualité a été considérée comme entrant dans la même catégorie aussi bien à l'étape du projet de rapport qu'à l'étape du rapport final
Insuffisante	Satisfaisante	1 (3,3 %)	Très satisfaisante : 5 (16,7 %)
Peu satisfaisante	Passablement satisfaisante	1 (3,3 %)	Satisfaisante : 10 (33,3)
Passablement satisfaisante	Satisfaisante	7 (23,3 %)	Passablement satisfaisante : 1 (3,3)
Passablement satisfaisante	Très satisfaisante	1 (3,3 %)	Peu satisfaisant : sans objet
Satisfaisante	Très satisfaisante	4 (13,3 %)	Insuffisant : sans objet
			Très insuffisant : sans objet
	TOTAUX	14 (46,7 %)	16 (53,3 %)

328. En outre, l'analyse montre que les aspects qualitatifs ayant connu la plus forte amélioration ont été les suivants :

- L'exhaustivité et la cohérence des données utilisées pour confirmer les notations de la performance;
- L'évaluation de la durabilité des résultats;
- Les informations financières présentées sur les coûts des projets par activité et tout cofinancement;
- L'évaluation de la qualité et l'utilisation de systèmes de suivi et d'évaluation des projets;
- La qualité des enseignements tirés des évaluations;
- La qualité des recommandations.

Conclusions

329. Les processus d'examen des rapports et de contrôle de la qualité du Bureau d'évaluation sont efficaces sur le plan de la réalisation d'une norme minimale pour la qualité. Au total, 90 % de l'ensemble des évaluations de projets ont été jugés « satisfaisants » pour la qualité et au moins un tiers ont été jugés « très satisfaisants ». Aucun rapport final d'évaluation de projet n'a obtenu une note de la catégorie « insatisfaisante ». La qualité des rapports finaux d'évaluation du PNUE a été vérifiée de manière indépendante par le Bureau d'évaluation du FEM.

330. Les domaines les plus communs où la procédure d'examen a donné lieu à des améliorations dans les rapports d'évaluation sont les suivants : la fourniture d'une preuve exhaustive concernant l'atteinte des résultats des projets, l'analyse de la durabilité, l'établissement de rapports en matière de renseignements financiers ainsi que la qualité des enseignements et des recommandations présentés.

Annexes

I. Mandat relatif au rapport d'évaluation-synthèse pour la période 2008-2009

1. La fonction d'évaluation est régie par diverses résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies et par les décisions pertinentes du Conseil d'administration du PNUE¹⁷. Elle a pour but : de fournir des avis stratégiques au Directeur exécutif, au Directeur exécutif adjoint et au Conseil de direction du PNUE; de contribuer à l'élaboration des politiques par le biais des évaluations et d'études sur la gestion; de renforcer l'efficacité de la gestion en proposant des solutions, par le biais d'une analyse des résultats des évaluations; de favoriser l'engagement du Conseil d'administration et du secrétariat dans un processus de réflexion et de révision systématique des programmes.

I. Objectif et portée

2. Le rapport d'évaluation annuel est conçu comme un document intersessions du Conseil d'administration, faisant partie de la contribution du PNUE au rapport transmis par le Secrétaire général à l'Assemblée générale sur les questions d'évaluation. Le rapport fournit aux parties prenantes comme les gouvernements, la direction du PNUE et les partenaires de celui-ci une analyse évaluative de la performance des programmes du PNUE en 2008-2009. Le rapport vise principalement à aider le PNUE à améliorer la performance de ses programmes, en évaluant leur pertinence, leur efficacité, les résultats obtenus et les enseignements retenus.
3. Le rapport de 2008-2009 sera basé sur des données provenant d'une évaluation approfondie de sous-programmes, de 18 rapports d'évaluation approfondie de projets et de deux études spéciales réalisées en 2008-2009. En outre, le rapport présentera l'état d'application des recommandations figurant dans les évaluations de projets effectuées entre 2002 et 2009.

II. Méthodologie

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

A. Pertinence et adéquation

5. Déterminer la pertinence et l'adéquation des activités mises en œuvre par le PNUE dans le cadre de son mandat (Déclaration de Nairobi (1997)), en tenant compte de la résolution 2997 (XXVII) de l'Assemblée générale du 15 décembre 1972, de la Déclaration de Malmö (2000) et du Plan d'application de Johannesburg (2002) :
 - a) En établissant la pertinence des résultats obtenus en matière de réalisation d'évaluations environnementales et de services de conseils et d'informations sur les politiques;
 - b) En déterminant la pertinence et l'adéquation des progrès accomplis en matière de promotion

17. Résolutions de l'Assemblée générale 37/234, 38/227, 40/240 et 42/215; règlements et règle de l'Assemblée générale régissant la planification du programme, les aspects budgétaires du programme, le suivi de la mise en œuvre et les méthodes d'évaluation de 1982, révisées en avril 2000; PNUE, Décisions du Conseil d'administration 12/12, 13/1 et 14/1.

- du développement du droit international de l'environnement et d'application des normes et des politiques internationales;
- c) En évaluant la pertinence des contributions visant au renforcement du rôle du PNUE dans la coordination des activités liées à l'environnement au sein du système des Nations Unies et à titre d'organisme d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial;
 - d) En déterminant la pertinence et les résultats des activités visant à renforcer la sensibilisation et à faciliter une coopération efficace entre tous les secteurs de la société;
 - e) En déterminant la pertinence et les contributions des activités visant à fournir des services d'analyses et de conseils dans des domaines prioritaires du renforcement des capacités institutionnelles à l'intention des gouvernements et d'autres institutions.

B. Effectivité et efficacité

6. Examiner la performance globale des activités évaluées :
- a) En évaluant les notes accordées aux aspects suivants de l'exécution des projets :
 - i) Réalisation des objectifs et des résultats prévus;
 - ii) Réalisation des produits et des activités;
 - iii) Rentabilité;
 - iv) Participation des parties prenantes;
 - v) Appropriation par les pays;
 - vi) Approche relative à la mise en œuvre;
 - vii) Planification financière;
 - viii) Reproductibilité;
 - ix) Suivi et évaluation;
 - b) En analysant les notes accordées aux réalisations et aux risques dans les projets autoévalués;
 - c) En identifiant et en codifiant les enseignements et les pratiques exemplaires propres à améliorer l'exécution future des activités de projet;
 - d) En formulant des recommandations sur les politiques et les programmes, sur la base d'une analyse systématique des recommandations issues de l'évaluation des projets.

C. Résultats et incidences

7. Déterminer les résultats et les incidences des activités, en ce qui concerne le renforcement des capacités, dans les domaines de travail suivants :
- a) Réaliser des évaluations et fournir des informations relatives à l'environnement;
 - b) Développer le droit international de l'environnement et les régimes internationaux en matière d'environnement;
 - c) Assurer un suivi et encourager le respect des conventions et accords internationaux en vigueur;
 - d) Coordonner les activités environnementales et apporter un soutien au renforcement des capacités institutionnelles;
 - e) Promouvoir une sensibilisation et une coopération entre tous les secteurs et créer des liens entre la communauté scientifique et les décideurs.

D. Durabilité

8. Déterminer la durabilité des activités évaluées, dans les domaines suivants :
- a) Milieu favorable : existe-t-il des cadres politiques et réglementaires en vigueur qui soutiennent la poursuite ou la reproduction d'activités? La durabilité sociale du projet a-t-elle été réalisée, au moyen de l'intégration des activités du projet par exemple?

- b) Durabilité financière : efficacité de la planification financière et des activités de mobilisation des ressources, permettant de poursuivre les activités et les objectifs du projet;
- c) Capacité institutionnelle : existe-t-il des systèmes, des structures, un personnel, une expertise, etc. adéquats, permettant la poursuite des activités?

E. Méthodes

9. L'analyse et les conclusions contenues dans le rapport d'évaluation annuel seront basées sur les éléments suivants :
 - a) Examen sur dossier des rapports d'évaluation approfondie;
 - b) Examen sur dossier des rapports d'évaluation sur dossier;
 - c) Examen sur dossier des plans de mise en œuvre et des réponses de la direction aux recommandations issues des rapports d'évaluation annuels couvrant la période 2000 à 2006;
 - d) Examen des publications pertinentes et d'autres documents du PNUE;
 - e) Entretiens avec les membres du personnel du PNUE.
10. Conformément à l'approche participative adoptée par le Bureau d'évaluation pour effectuer son travail d'évaluation, des questions seront posées et des éclaircissements seront apportés par les Divisions et les bureaux compétents. Le projet de rapport annuel sera communiqué aux Divisions pour qu'elles puissent donner leur point de vue et formuler des observations.

F. Structure du rapport

11. Le rapport devra comprendre les sections suivantes :
 - a) Partie introductive : avant-propos du Directeur exécutif, introduction par le Chef du Bureau d'évaluation, note de synthèse et introduction proprement dite;
 - b) Évaluation des sous-programmes;
 - c) Évaluations approfondies des projets;
 - d) Études évaluatives au sein du PNUE;
 - e) Conformité aux recommandations;
 - f) Enseignements retenus et recommandations principales.

G. Calendrier d'exécution

12. Le projet de rapport devra être prêt au plus tard en décembre 2009 pour être soumis à l'examen des Divisions et des autres Services du PNUE. Les résultats des consultations avec les Services du PNUE seront pris en compte dans le projet de rapport final, qui devra être prêt au plus tard en février 2010. La version anglaise du rapport devrait être disponible en avril 2010 et les textes traduits en français et en espagnol devront suivre peu de temps après.

H. Ressources

13. Le rapport d'évaluation annuel pour 2008-2009 sera établi par le Bureau d'évaluation, principalement en recourant à une équipe composée d'un administrateur et d'un assistant administratif, sous la supervision générale du Chef du Bureau d'évaluation. La traduction et la production seront assurées par la Division des services de conférence de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

II. Liste des évaluations pour 2008-2009

1. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/2740-03-4618 « Botswana, Kenya et Mali : gestion de la végétation locale pour la réhabilitation des terres dégradées en Afrique », par Mark Nicholson, novembre 2007.
2. Évaluation finale du projet du PNUE CP/4020-04-61 « Utiliser une production propre dans le cadre des Accords multilatéraux sur l'environnement », par Nebiyeleul Gessese, mars 2008.
3. Évaluation finale du projet WP/1000-03-02 « Programme relatif à l'eau du Système mondial de surveillance continue de l'environnement des Nations Unies », par Walter Rast, mars 2008.
4. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/2010-03-03 « Établissement du Réseau écologique pour la conservation de la diversité biologique à long terme dans les écorégions de l'Asie centrale », par Igor Lysenko, mai 2008.
5. Évaluation finale du projet du PNUE GA/4040-02-23 « Création d'un Programme de financement à l'intention des consommateurs pour les systèmes photovoltaïques solaires en Inde méridionale » UNE-IND-02-247, par Manab Chakraborty, juin 2008.
6. Évaluation finale du projet PNUE/DTIE CP/4020-05-04 « Renforcement des politiques pour un développement économique écologiquement rationnelle et socialement responsable », par Shun Fung Chiu, juin 2008.
7. Évaluation à mi-parcours du projet PNUE/FEM GF/CP/2010-05-04 « Réseau des populations autochtones pour le changement », par John Henriksen, juin 2008.
8. Évaluation finale du projet du PNUE CP/4020-06-03 « Aide au Népal à la commercialisation de produits touristiques durables », par Catrina Perch, août 2008.
9. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/2010-01-07 « Évaluations des incidences d'une adaptation aux changements climatiques dans des régions et des secteurs multiples » GFL/2328-2724-4330, par Prof. John E. Hay, D^{re} Mary Jo Larson et D^{re} Rosa Perez, juillet 2007.
10. Évaluation finale de 13 projets d'activités habilitantes pour l'élaboration d'un Programme national d'action pour l'adaptation en Mauritanie, au Sénégal, au Djibouti, en Haïti, aux Comores, en Tanzanie, en Ouganda, au Libéria, au Lesotho, au Rwanda, en Gambie, en République centrafricaine et en Afghanistan, par Joanna Talafre, avril 2008.
11. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/2720-01-4370 « Promouvoir un rendement énergétique industriel par le biais d'une production moins polluante ou d'un cadre systémique de gestion de l'environnement », par D^r Naval Karrir, janvier 2008.
12. Évaluation finale du projet du PNUE MT/4040-01-06 « Mise en place de mécanismes d'intermédiation financière pour des projets en matière d'efficacité énergétique au Brésil, en Chine et en Inde » UNE-INT-01-222C, par Agnes Morel, septembre 2008.

13. Évaluation finale projet PNUE/FEM GF/1100-99-07 « Rôle de l'océan côtier dans les cycles perturbés et non perturbés des nutriments et du carbone », par Peter Whalley, octobre 2008.
14. Examen indépendant à mi-parcours du projet PNUE/DGEF GF/6010-06-03 « Renforcer la conservation d'un réseau critique de sites de zones humides nécessaires aux oiseaux d'eau migrateurs sur les voies migratoires de l'Afrique et de l'Eurasie » GFL/2328-2712-4907, par Hugo Navajas, septembre 2008.
15. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/3010-05-09 (4854) « Promouvoir un dialogue mondial sur les océans, les côtes, les petits États insulaires en développement et sur les interactions entre les milieux d'eau douce, les zones côtières et le milieu marin », par Yves Henocque, novembre 2008.
16. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/2010-03-14 (4731) « Élaboration d'un Plan d'action pour la gestion intégrée des forêts et l'évaluation des infestations d'insectes dans les forêts de cèdres dans la région méditerranéenne et, en particulier, la Forêt de cèdres de Tannourine-Hadath El-Jebbeh », par Fady Asmar, septembre 2008.
17. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/3010-04-06 « Promouvoir des approches écosystémiques pour la conservation des pêcheries et des grands écosystèmes marins » GFL-2328-2732-4768, par Lena Westlund, novembre 2008.
18. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/1020-04-03 (4813) « Renforcement de la capacité de soutien mondiale aux eaux transfrontières : Le Réseau d'échanges et de ressources pour l'apprentissage sur les eaux internationales, Phase opérationnelle », par Philip Tortell, novembre 2008.
19. Évaluation finale du projet PNUE/ONU-Habitat/DGEF GF/1020-04-02, « Planification durable de l'utilisation des terres dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources terrestres et aquatiques pour la prévention des catastrophes et la réduction de la vulnérabilité dans le bassin inférieur du Limpopo » GFL/2328-2770-4805, par Mutsa Masiyandima, novembre 2008.
20. Évaluation finale du Partenariat entre la Direction Générale de la Coopération au Développement de la Belgique et le PNUE, par Hugo Navajas et Cristina Battaglino, janvier 2009.
21. Étude de gestion relative aux « Nouveaux arrangements institutionnels pour le Secrétariat de l'Accord sur les petits cétacés de la Baltique et de la mer du Nord (2007-2009) », par Priyalal Kurukulasuriya et Jessica Kitakule-Mukungu, novembre 2008.
22. Évaluation finale du projet du PNUE MT/4040-00-02 « Initiative pour le développement des entreprises d'énergie rurale en Afrique (AREED) », par Gbra N' Guessan, janvier 2009.
23. Évaluation finale du projet GF/1030-03-06 (4728) « Gestion des risques hydrogéologiques dans le Système aquifère de Iullemeden », par Glenn Hearn, janvier 2009.
24. Évaluation finale du projet PNUE/FEM GF/4040-02-22 (4588) « Imagerie géophysique conjointe pour l'évaluation des réservoirs géothermiques » GFL/2721-02-4588, par Alain Boisdet, janvier 2009.
25. Évaluation finale du projet GFL/2328-2712-4886 - GF/4020-05-03 « Intégrer la conservation de la biodiversité dans le tourisme par l'élaboration et la diffusion des meilleures pratiques », par Ana Baez, janvier 2009.

26. Évaluation finale du projet GF/PO/4030-05-01 (4821) « Évaluation des capacités existantes et des capacités de renforcement nécessaires pour l'analyse des POP dans les pays en développement », par Joan Albaiges, février 2009.
27. Évaluation finale du projet GF/4020-05-01 (4829) « Conservation et utilisation durable de la biodiversité par le biais d'un développement touristique rationnel dans les Réserves biosphériques en Europe centrale et orientale », par D^r Murray Simpson, mars 2009.
28. Évaluation à mi-parcours du projet PNUE/FAO/FEM GF/1010-02-01 (4389) « Évaluation de la dégradation des sols dans les zones arides », par J.J. Bellamy et Michele Ieradi, avril 2009.
29. Évaluation finale du projet PNUE/DGEF GF/6030-02-02 « Inverser la tendance à la dégradation de l'environnement dans la mer de Chine méridionale et le golfe de Thaïlande », par Joshua Brann et Helena Yap, janvier 2009.
30. Évaluation des sous-programmes de la Division Technologie, Industrie et Économie, par Segbedzi Norgbey et Michael Spilsbury, janvier 2009.
31. Évaluation finale du projet du PNUE CP/2000-05-01 (3548) « Soutien du PNUE pour la réalisation des objectifs du Plan d'application de Johannesburg concernant la gestion intégrée des ressources en eau et les plans d'exploitation efficace de cette ressource d'ici 2005, avec l'appui des pays en développement », par Jeffrey Griffin, 2009.
32. Évaluation finale du projet (GF/2010-02-02) « Forum mondial sur la biodiversité, Phase III : Soutien de parties prenantes multiples à l'application de la Convention sur la diversité biologique » GFL/2713-02-4402, par Catrina Perch, juin 2009.
33. Évaluation finale du projet conjoint PNUE/FAO GF/4030-02-04 « Réduction de l'impact environnemental de la pêche au chalut des crevettes tropicales par l'introduction de technologies de réduction des prises accessoires et de changements dans la gestion » GFL/2731-02-4469 EP/GLO/201/GEF, par Rudolf Hermes, juin 2009.
34. Évaluation finale du projet PNUE/FEM GF/1030-03-02 « Écosystèmes, zones protégées et populations », par Lee Thomas, juin 2009.
35. Évaluation finale du projet PNUE/FEM GF/3010-05-10 (4857) « Projet sur la zone d'interface entre les terres arides accueillant du bétail et les habitats de la faune et de la flore sauvages », par Winston Mathu, juillet 2009.
36. Évaluation finale du projet GF/6010-04-02 (4771) GFL/2328-2716-4771 « Renforcement des capacités pour une participation au Centre d'échange sur la prévention des risques biotechnologiques » — Phase I, par Hugo Navajas, juillet 2009.
37. Évaluation finale du projet PNUE/FEM GF/3010-04-11 (4779) « Élaboration et exécution d'un Plan de gestion durable des ressources pour le mont Marsabit et ses bassins hydrographiques associés au Kenya », par Harriet Matsuert, octobre 2009.
38. Évaluation finale du projet PNUE/FEM GF/4030-03-22 GF/2732-03-4680 « Programme d'action régional et démonstration de solutions de remplacement durables du DDT dans la lutte contre le paludisme au Mexique et en Amérique centrale », par Alberto Narvaez Olalla, novembre 2009.

39. Rapport final d'évaluation du projet « Réduction des catastrophes au moyen de mécanismes de sensibilisation, de planification préalable et de prévention dans les établissements côtiers en Asie : démonstration dans les destinations touristiques » (CP/4020-06-05 - CPL 5068-3977- 2643), par Lorne Kriwoken, novembre 2009.
40. Évaluation à mi-parcours du projet du FEM « Intégration de la gestion des bassins hydrographiques et des zones côtières dans les petits États insulaires en développement des Caraïbes » (GEF-IWCAM) GFL/6030-05-01, par Peter Whalley, octobre 2009.
41. Évaluation finale du projet PNUE/FEM GF/5024-02-01 (4485) « Citoyenneté écologique mondiale », par Anne Fouillard, novembre 2009.

Bureau d'évaluation
Programme des Nations Unies pour l'environnement
P.O. Box 30552
Nairobi, Kenya
Tél : +(254-20) 7623387
Fax : +(254-20) 7623158
Mél : Segbedzi.Norgbey@unep.org
Mél : eou@unep.org
Site : <http://www.unep.org/eou>

www.unep.org

Programme des Nations Unies
pour l'environnement
P.O. Box 30552 Nairobi, Kenya
Tél : +(254-20) 762 1234
Fax : +(254-20) 762 3927
Mél : unepub@unep.org
Site : www.unep.org

