



Programme des Nations Unies pour le développement

ENVIRONNEMENT, ÉNERGIE ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



GUIDE OPÉRATIONNEL LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Guide opérationnel
Le renforcement des capacités pour un environnement durable

Mars 2011

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) - réseau mondial des Nations Unies pour le développement - est un organisme qui plaide pour le changement et qui met ses connaissances, son expérience et ses ressources à la disposition des pays de programme afin d'aider leurs populations à améliorer leur niveau de vie.

© PNUD, 2011

Tous droits réservés.

États-Unis d'Amérique

Programme des Nations Unies pour le développement

One United Nations Plaza, New York, NY 10017, États-Unis

Photo de couverture : Getty Images.



Nous avons le plaisir de publier ce Guide opérationnel du renforcement des capacités pour un environnement durable, fruit de l'expérience et du savoir-faire du PNUD en matière de renforcement des capacités et de durabilité environnementale, qui fournira des orientations pratiques au personnel du PNUD ainsi qu'aux spécialistes du développement et aux partenaires. Ce guide, qui se fonde sur l'approche globale du PNUD en matière d'appui au renforcement des capacités, propose des orientations et des outils spécifiques pour renforcer les capacités en matière de sensibilisation aux problèmes environnementaux et de gestion de l'environnement et constitue, à ce titre, un complément important aux services et produits offerts par le PNUD.

L'environnement et le développement socioéconomique sont indissociables et occupent une place centrale dans le renforcement des capacités pour un environnement durable. Les biens et les services fournis par les écosystèmes ont un impact déterminant sur les moyens de subsistance, la bonne santé, le cadre de vie et la résilience des populations pauvres à travers le monde.

L'incapacité à y accéder ou la détérioration de leur qualité aggravent la pauvreté et ont un effet négatif sur le capital en ressources naturelles disponible pour le développement économique. La corrélation entre l'environnement et le développement a été mise en relief dans l'Agenda 21 adopté en 1992 lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro, qui définit un plan d'action mondial pour le développement durable. Vingt ans après la Conférence de Rio, l'impact des changements climatiques sur le développement socioéconomique s'affirme plus clairement et réclame des mesures encore plus urgentes, efficaces et innovantes pour renforcer la capacité des pays à absorber les chocs et leur résilience socioéconomique aux perturbations climatiques.

Dans cette perspective, le PNUD s'efforce de répondre aux besoins des pays en termes de renforcement des capacités, afin de leur permettre de parvenir à la durabilité environnementale.

Le PNUD vient en aide aux pays qui consolident leurs cadres institutionnels pour mieux gérer l'articulation complexe entre environnement et développement et ce faisant, parvenir à des résultats durables sur le plan socioéconomique et environnemental. Ce Guide opérationnel est un outil particulièrement utile pour accélérer la diffusion des bonnes pratiques en matière de renforcement et de maintien des capacités nationales pour un environnement durable. Cet ouvrage, qui présente un ensemble d'outils pratiques et une série d'études de cas illustrant les défis rencontrés et les enseignements tirés, n'est nullement définitif. Il continuera d'évoluer au fil du temps et devra être complété par les observations tirées de l'utilisation de ces outils ainsi que des nouvelles expériences et des nouveaux savoir-faire. Aussi, nous invitons les professionnels concernés à enrichir la communauté des praticiens de la durabilité environnementale de leurs éclairages et de leur expérience.

Nous sommes persuadés que ce guide apportera une contribution précieuse au renforcement des capacités de notre organisation, des partenaires et des spécialistes du développement dans le cadre de nos efforts de sensibilisation, de programmation et d'évaluation de l'impact du renforcement des capacités sur la durabilité environnementale.

Veerle Vandeweerd
Directrice, Groupe de l'environnement et de l'énergie
Bureau des politiques de développement

Nils Boesen
Directeur, Groupe de développement des capacités
Bureau des politiques de développement



REMERCIEMENTS

Groupe consultatif du PNUD

Linda Ghanimé
Holly Mergler
Jennifer Colville
Stephen Gold
Kevin Hill
Paul Steele
Tom Twining-Ward

Consultante

Susan Abs

Études de cas et exemples :

Marcel Alers et Robert Kelly (Mécanisme de développement propre)
Belinda Bowling (PNUE, Étude de cas N°4 - Afghanistan)
Andrew Crane-Droesch et Charles Nyandiga (Adaptation des populations locales)
Julia Wolf (Mécanisme d'apprentissage en matière d'adaptation)
Batdelger Luuzan (Partenariats public-privé pour la prestation de services)
Patsy Ross (PNUD Guyane)
David Smith et Elise Christensen
(Étude de cas N°3 – Initiative pauvreté et environnement)
Paul Taylor et Joakim Harlin (Étude de cas N°2 - Cap-Net)
Marco Van der Ree (Volontaires des Nations Unies)
Alice Ruhweza (Namibie)

Ce guide n'aurait pu être élaboré sans les contributions et les remarques de nos collègues participant au renforcement des capacités pour un environnement durable.



ACDI	Agence canadienne de développement international
ALM	Mécanisme d'apprentissage en matière d'adaptation
AME	Accord multilatéral sur l'environnement
BAD	Banque africaine de développement
BPD	Bureau des politiques de développement (PNUD)
CBD	Convention des Nations Unies sur la diversité biologique
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CEA	Commission économique pour l'Afrique de l'ONU
CNULD	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
DE	Durabilité environnementale
DRH	Développement des ressources humaines
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EIE	Évaluation de l'impact sur l'environnement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GAR	Gestion axée sur les résultats
GEE	Groupe de l'environnement et de l'énergie (PNUD, BPD)
GES	Gaz à effet de serre
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GTZ	Agence allemande de coopération technique
IPE	Initiative du PNUD et du PNUE
MDP	Mécanisme de développement propre
OCB	Organisation communautaire de base
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGE	Organisation non gouvernementale écologique
PABC	Programme d'adaptation à base communautaire
PMF	Programme de microfinancement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPE	Partenariat Pauvreté et Environnement
PPPSD	Partenariats public-privé pour la prestation de services
RC	Renforcement des capacités
RC2	Renforcement des capacités 2 (Programme du Fonds pour l'environnement mondial)
RCED	Renforcement des capacités pour un environnement durable
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
WSS	Services d'approvisionnement en eau et d'assainissement
ZOPP	Planification des projets par objectifs (approche de la GTZ)



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le renforcement des capacités et la durabilité environnementale sont au cœur du mandat et des programmes du PNUD. L'objectif de ce guide est de fournir au personnel du PNUD, aux pays partenaires et à d'autres partenaires de développement des orientations pratiques sur les capacités en matière d'environnement et la manière de soutenir le renforcement des capacités pour un environnement durable. Ce guide s'appuie sur les ouvrages *Practice Note on Capacity Development* et *Practice Note on Capacity Assessment* et intègre les bonnes pratiques développées jusqu'à présent en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable. Ce guide est consacré à l'approche du PNUD dans ce domaine et comprend des principes directeurs, un cadre analytique ainsi qu'une procédure en cinq étapes pouvant être adaptée à plusieurs contextes. L'Annexe A fournit des outils pratiques pour mettre en œuvre cette approche, tandis que l'Annexe B présente des études de cas et que l'Annexe C fournit une liste de références.

Le renforcement des capacités pour un environnement durable est le processus par lequel les individus, les organisations et les sociétés renforcent leurs capacités à faire face aux problèmes environnementaux, gérer les problèmes liés aux ressources naturelles et intégrer la durabilité environnementale dans les politiques, les plans et les décisions liés au développement. Pour soutenir la réalisation des objectifs de durabilité environnementale, les initiatives du PNUD dans ce domaine peuvent inclure des actions de renforcement des capacités dans un ou plusieurs de ces trois secteurs d'activités interdépendants :

1. **L'intégration des questions relatives à l'environnement** : cela implique notamment la prise en compte des priorités en matière de durabilité environnementale dans les politiques nationales et infranationales, dans la législation et dans les cadres de planification et de budgétisation, englobant les principaux secteurs de développement et les différents segments de la société.
2. **Le « secteur » de l'environnement**, notamment les activités de gestion de l'environnement « traditionnelles » telles que la gestion de l'air, des ressources en eau et des déchets, la prévention et la réduction de la pollution, la protection de la biodiversité et la gestion des zones protégées (cela peut inclure éventuellement l'approvisionnement en eau et en énergie et les services d'assainissement).
3. **Les secteurs des ressources naturelles**, notamment la gestion durable et l'utilisation de ressources renouvelables et non renouvelables.

Bon nombre de défis en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable tiennent à la nature même de la durabilité environnementale, à savoir :

- **La diversité des écosystèmes au niveau local, régional et planétaire, les conditions écologiques et les interactions entre les communautés humaines et l'écosystème**, qui impliquent des actions de renforcement des capacités adaptées aux différents contextes géographiques et sociaux ;
- **La dimension politique des décisions en matière d'environnement**, ce qui soulève des questions liées à l'équité et aux droits de l'homme, mais aussi à la responsabilité, à la réactivité et au rôle de direction du gouvernement et du secteur privé ;
- **La dimension multisectorielle des questions environnementales**, qui implique de renforcer les capacités dans différents secteurs et plusieurs segments de la société ;
- **Le caractère interdisciplinaire des solutions en matière de durabilité environnementale**, qui nécessite des capacités accrues d'intégration des différentes disciplines scientifiques et des sciences sociales, ainsi que des connaissances locales et traditionnelles ;
- **L'absence de prise en compte des biens et des services écologiques dans la macroéconomie et la microéconomie**, qui implique de développer de nouvelles capacités pour que leur valeur économique entre en considération dans la prise de décisions.



Jeune femme tenant une gerbe de riz, Népal, vallée de Katmandou, village de Sankhu. Source: Getty Images.

Le cadre analytique du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable prend en compte trois niveaux de capacités : les individus, l'organisation et l'environnement propice (ou « niveau du système »), qui englobe les systèmes politique, social, économique, juridique et réglementaire au sein desquels opèrent les organisations et les individus. Ce cadre identifie également des capacités essentielles pouvant être renforcées en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques de durabilité environnementale. Celles-ci incluent les *capacités fonctionnelles* nécessaires pour remplir les principales fonctions liées à la mise en œuvre des initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable, notamment des capacités à :

1. Évaluer une situation, définir des objectifs, analyser et choisir des options ;
2. Élaborer des politiques, des lois, des plans et des stratégies ;
3. Définir un budget, le gérer, le mettre en œuvre, notamment en mobilisant des ressources ;
4. Assurer un suivi, évaluer, élaborer des rapports, tirer des enseignements de l'expérience ;
5. Associer les parties prenantes et mettre en place une collaboration multisectorielle ;
6. Produire, gérer, exploiter et communiquer des informations et des connaissances ;
7. Concevoir et/ou réformer les dispositifs institutionnels ayant trait à l'environnement.



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Elles englobent également les *capacités techniques* nécessaires pour mener des actions en faveur de l'environnement et des activités de gestion des ressources naturelles, ainsi que promouvoir l'intégration de la durabilité environnementale, en particulier les capacités à :

1. Protéger, gérer et exploiter de façon durable les biens et les services écologiques ;
2. Concevoir et gérer des programmes de prévention, de réduction et de contrôle de la pollution ;
3. Protéger, gérer et exploiter de façon durable les ressources naturelles ;
4. Évaluer, réduire et gérer les risques liés à l'environnement, sur la base du principe de précaution ;
5. Promouvoir la durabilité environnementale par le biais d'instruments juridiques et réglementaires ;
6. Promouvoir la durabilité environnementale au moyen d'outils de sensibilisation et d'éducation ;
7. Promouvoir la durabilité environnementale à l'aide d'instruments économiques ;
8. Promouvoir la durabilité environnementale par le biais d'instruments volontaires ;
9. Intégrer la durabilité environnementale dans tous les secteurs du développement ;
10. Mettre en place des accords multilatéraux sur l'environnement (AME) et des programmes de coopération internationale.

Le PNUD a identifié les quatre « thèmes fondamentaux » qui semblent exercer la plus forte influence sur le renforcement des capacités :

1. **Les dispositifs institutionnels** : ils constituent le cadre général de la planification du développement et de la prise de décisions, et englobent les cadres et processus politiques, juridiques, réglementaires, stratégiques et organisationnels ;
2. **La responsabilité** : elle renvoie aux liens hiérarchiques au sein des institutions et à la relation réciproque entre les organisations publiques et privées et ceux sur qui leurs actions ont un impact ;
3. **Le leadership dans le domaine de l'environnement** : il s'agit de la capacité des organisations et des individus à favoriser le changement, inspirer des actions et mobiliser les parties prenantes sur les questions de durabilité environnementale ;
4. **Les connaissances et l'information** : celles-ci s'avèrent essentielles pour garantir que la prise de décisions et les initiatives en matière de développement s'appuient sur des données scientifiques et techniques fiables sur la durabilité environnementale et que le contenu des programmes d'éducation et de formation à l'environnement soutient le renforcement des capacités pour un environnement durable.

Ce cadre analytique peut être appliqué au processus de renforcement des capacités pour un environnement durable, qui s'articule autour des cinq étapes suivantes :

1. Mobiliser les parties prenantes dans le renforcement des capacités (cet engagement devra se maintenir pendant tout le processus) ;



2. Évaluer les capacités existantes et les déficits à combler ;
3. Concevoir une stratégie de renforcement des capacités ;
4. Mettre en œuvre la stratégie de renforcement des capacités ;
5. Évaluer les résultats obtenus dans le domaine du renforcement des capacités.

Le PNUD a un rôle nouveau à jouer et une solide expérience à offrir en qualité d'agence de développement mandatée pour renforcer les capacités pour un environnement durable. Le *Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011* présente le renforcement des capacités comme le service essentiel fourni par l'agence aux pays bénéficiant des programmes et fait de l'environnement et du développement durable l'un de ses quatre domaines d'intervention. L'agence a joué un rôle moteur dans l'évolution des théories et des pratiques liées au renforcement des capacités pour un environnement durable dès le début des années 1990 et a acquis une expérience considérable au niveau national et dans l'élaboration d'orientations et d'outils dans ce domaine, notamment en sa qualité d'agence chargée de la mise en œuvre du Fonds pour l'environnement mondial.

Le soutien fourni par le PNUD dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable peut englober diverses approches qui relèvent des grandes catégories suivantes :

- Conseils et appui technique à l'élaboration du programme/projet, mise en œuvre et suivi ;
- Dialogue politique, plaidoyer et sensibilisation au renforcement des capacités pour un environnement durable ;
- Diffusion des informations et collaboration entre les parties prenantes ;
- Gestion des connaissances en matière d'environnement durable ;
- Intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans tous les domaines d'intervention du PNUD ;
- Partenariats internationaux et programmes communs concernant la durabilité environnementale.

La nécessité d'une approche programmatique dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable, fondée sur un investissement à long terme, apparaît de plus en plus comme un facteur de réussite déterminant. Cela implique pour le PNUD d'inclure le renforcement des capacités pour un environnement durable dans son approche d'intégration de la durabilité environnementale à tous ses programmes. Concernant *l'environnement propice*, le PNUD peut soutenir des interventions nationales de renforcement des capacités en vue de consolider les cadres et les conditions politiques, sociaux, stratégiques et réglementaires qui favorisent la durabilité environnementale dans tous les secteurs. Sur le plan organisationnel, il peut appuyer des initiatives visant à étayer les dispositifs institutionnels et à renforcer la responsabilité et la réactivité des gouvernements. En outre, le PNUD peut contribuer au développement des capacités de la société civile, des communautés locales et du secteur privé pour assurer la durabilité environnementale. Au niveau *individuel*, il peut soutenir des activités visant à garantir que les activités d'éducation et de formation aux questions environnementales complètent les efforts de renforcement des capacités aux deux autres niveaux.



TABLES DES MATIÈRES

Avant-propos	i
Acronymes et abréviations	iii
Résumé analytique	iv
1 Introduction	1
1.1 En quoi consiste le renforcement des capacités pour un environnement durable ?	2
1.2 Contexte du renforcement des capacités pour un environnement durable	5
1.3 Mandat du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable	7
1.4 Caractéristiques du renforcement des capacités pour un environnement durable	10
2 Approche du PNUD pour renforcer les capacités pour un environnement durable	13
2.1 Principes directeurs	14
2.2 Niveaux de capacités et points d'entrée	15
2.3 Capacités environnementales	17
2.4 Principaux problèmes	21
3 Processus de renforcement des capacités pour un environnement durable en 5 étapes	23
Étape 1 : Mobiliser les parties prenantes dans le renforcement des capacités	24
Étape 2 : Évaluer les moyens et les besoins en matière de capacités	27
Étape 3 : Concevoir une stratégie de renforcement des capacités	30
Étape 4 : Mettre en œuvre la stratégie de renforcement des capacités	32
Étape 5. Évaluer les résultats en matière de renforcement des capacités	34
4 Incidences programmatiques	36
4.1 Atouts du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable	36
4.2 Programmes du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable	38
5 Enseignements tirés : une meilleure connaissance des principaux problèmes	44
5.1 Dispositifs institutionnels	44
5.2 Responsabilité	48
5.3 Leadership dans le domaine de l'environnement	50
5.4 Connaissances et information	52
6 Conclusions	54



Annexes

Annexe A. Renforcement des capacités pour un environnement durable : Outils pratiques	56
Outil n°1 : Outil de planification et de programmation	57
Outil n°2 : Liste des capacités environnementales	63
Outil n°3 : Stratégies potentielles de renforcement des capacités	73
Annexe B: Etudes de cas	
Etude de cas n°1 : Autoévaluation des capacités nationales, fonds pour l'environnement mondial – l'exemple des seychelles	86
Etude de cas n°2 : Cap-net : renforcement des capacités dans le domaine de l'eau pour appuyer la réalisation des omd	93
Etude de cas n°3 : L'initiative pauvreté et environnement du pnud et du pnue – l'exemple du rwanda	99
Etude de cas n°4 : Renforcement des capacités environnementales dans les pays en conflit ou sortant d'un conflit - l'exemple du pnue en afghanistan	107
Annexe C. Sélection de références bibliographiques	114



1 INTRODUCTION

Le changement, opéré de manière durable et depuis l'intérieur constitue l'une des composantes essentielles de l'approche de renforcement des capacités du PNUD.¹

Le renforcement des capacités et la durabilité environnementale sont au cœur du mandat et des programmes du PNUD. Ce guide fournit un cadre analytique commun et des orientations pratiques dans le cadre des initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable soutenues par les agences.² Il s'adresse avant tout aux agents du PNUD engagés dans l'élaboration de programmes et de projets ou le suivi et l'évaluation, ainsi qu'à leurs partenaires nationaux. Il peut également être utile aux spécialistes et aux équipes de projet qui fournissent des conseils stratégiques et des services d'exécution des programmes, ainsi qu'aux professionnels du renforcement des capacités au sein du système des Nations Unies dans son ensemble et d'autres organisations. Les orientations présentées ici évolueront à la lumière de l'expérience acquise dans le cadre de leur application et de nouveaux outils seront développés en fonction des besoins émergents.

Ce guide complète les manuels du PNUD intitulés *Practice Notes on Capacity Development (PNUD, 2008a)* et *Capacity Assessment (PNUD, 2008b)* et intègre les bonnes pratiques et les enseignements tirés d'une vaste expérience internationale en matière de renforcement des capacités environnementales. Le corps principal de ce guide définit un cadre analytique et une approche du renforcement des capacités pour un environnement durable. L'Annexe A présente, quant à elle, des outils pratiques de planification et de programmation pour la mise en œuvre de cette approche. Le guide se compose des parties suivantes : la Section 1, qui démontre la nécessité de renforcer les capacités pour un environnement durable et définit les principaux concepts. La Section 2, qui décrit l'approche du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable et notamment les principes directeurs, les niveaux de capacités/points d'entrée, les capacités environnementales essentielles et quatre « thèmes fondamentaux » pour le renforcement des capacités. La Section 3, qui présente une procédure en cinq étapes pour renforcer les capacités pour un environnement durable. La Section 4, qui examine les implications programmatiques et les options dont dispose le PNUD. La Section 5, consacrée aux enseignements tirés pour chacun des quatre thèmes fondamentaux. De nombreux encadrés illustrent les points clés par des exemples concrets. L'Annexe A présente trois outils pratiques pour l'élaboration de programmes de renforcement des capacités pour un environnement durable. L'Annexe B développe quatre études de cas et l'Annexe C répertorie les références bibliographiques.

¹ Adaptation de PNUD, 2009d. Renforcement des capacités et PNUD, Inforapide : www.undp.org/capacity

² Les termes « renforcement des capacités en matière d'environnement » et « renforcement des capacités environnementales » sont également utilisés.



1.1 En quoi consiste le renforcement des capacités pour un environnement durable ?

Sachant que les concepts et les définitions liés au renforcement des capacités pour un environnement durable font l'objet de discussions et continuent à évoluer, on trouvera dans l'Encadré 1 des « définitions de travail » aux fins du présent guide. Comme indiqué dans ces définitions, l'une des principales caractéristiques du renforcement des capacités environnementales tient à sa dimension transversale et multisectorielle. Pour être efficace, le renforcement des capacités pour un environnement durable doit être intégré à plusieurs secteurs du développement et plus seulement cantonné aux fonctions « traditionnelles » de gestion environnementale. Si les systèmes nationaux de gouvernance de l'environnement se caractérisent par une très grande diversité, la plupart des pays ont lancé des initiatives dans trois domaines d'activité étroitement liés, qui pourraient tous bénéficier d'un renforcement des capacités :³

1. **L'intégration des questions relatives à l'environnement** : elle implique la prise en compte des priorités en matière de durabilité environnementale dans (a) les politiques nationales et infranationales, la législation ainsi que les cadres de planification et de budgétisation ; (b) les principaux secteurs de développement, au niveau de l'orientation, de la planification et de la mise en œuvre ; (c) les différents segments de la société (gouvernement, société civile et secteur privé).
2. **Le « secteur » de l'environnement** : il englobe des activités de gestion de l'environnement telles que la gestion de l'air, des ressources en eau et des déchets, la prévention et la réduction de la pollution, la protection de la biodiversité – notamment des écosystèmes, des différentes espèces et ressources génétiques – ainsi que la gestion des zones protégées. Il inclut également l'approvisionnement en eau, la gestion des déchets et les services d'assainissement et d'énergie, même si ces fonctions sont souvent remplies par des organismes distincts, le plus souvent à l'échelon local.
3. **Les secteurs des ressources naturelles** : ils couvrent la protection ainsi que la gestion et l'exploitation durables des ressources renouvelables dans des secteurs tels que l'agriculture, la sylviculture, l'aquaculture, la chasse et l'exploitation de la faune sauvage, ainsi que l'exploitation durable des ressources non renouvelables (pétrole, gaz et minéraux).

Le cadre et les outils présentés dans ce guide peuvent être utilisés pour le renforcement des capacités en vue de combattre les changements climatiques. Des orientations plus détaillées peuvent s'avérer nécessaires dans le cadre du programme d'action plus vaste contre les changements climatiques, qui englobe l'atténuation, l'adaptation et la résilience des communautés⁴ et d'autres aspects spécifiques à la durabilité environnementale.

³ Certains professionnels préfèrent ne pas considérer l'environnement comme un « secteur » dans la mesure où un grand nombre de fonctions relatives à la gestion de l'environnement impliquent de réglementer d'autres secteurs. Ce document propose néanmoins trois catégories pour analyser les capacités au niveau opérationnel, sur le modèle de la répartition classique des rôles entre les organismes gouvernementaux. Ces trois catégories se chevauchent clairement dans la pratique. D'autres typologies sont également possibles (ex. les « questions d'environnement » ou *green issues* et les « aspects non biologiques » ou *brown issues*). Ces deux catégories, qui se recoupent également, désignent respectivement les questions liées à l'air, à l'eau, aux sols et à la biodiversité, et à la gestion des impacts environnementaux des activités humaines telles que les transports et l'industrie.

⁴ Voir, par exemple, OCDE 2009, GDNU 2009, GDNU 2010b et PNUD 2010.



INTRODUCTION



Source: Programme de microfinancements du FEM, Équateur

ENCADRÉ 1. PRINCIPALES DÉFINITIONS RELATIVES AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	Processus par lequel des personnes, des organisations et des sociétés obtiennent, renforcent et maintiennent leurs capacités à définir et réaliser leurs propres objectifs de développement dans le temps. Parmi les composantes du renforcement des capacités figurent les compétences, les systèmes, les structures, les processus, les valeurs, les ressources et les pouvoirs qui, ensemble, confèrent un certain nombre de capacités politiques, techniques et de gestion.
POINTS D'ENTRÉE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	Le renforcement des capacités peut s'effectuer au niveau individuel, organisationnel ou de l'environnement propice, ce dernier renvoyant aux systèmes d'ordre politique, juridique, réglementaire, économique et social dans lesquels opèrent les organisations et les individus.
ÉVALUATION DES CAPACITÉS	Analyse des capacités souhaitées par rapport aux capacités existantes, visant à mieux comprendre les moyens et les besoins en matière de capacités pour élaborer des mesures de renforcement des capacités.



<p>DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE</p>	<p>Désigne la protection, la gestion et l'exploitation durable des écosystèmes et des ressources naturelles ainsi que la garantie d'un accès équitable aux biens et services écologiques et la gouvernance de ceux-ci. La durabilité environnementale est, avec la durabilité économique et sociale, l'une des composantes interdépendantes du <i>développement durable</i> et vise à préserver les fondements écologiques de toute forme de développement.</p>
<p>INTÉGRATION DES QUESTIONS RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT</p>	<p>Intégration de la durabilité environnementale dans tous les aspects du développement, telle que préconisée par la cible 7a de l'objectif 7 du Millénaire pour le développement : « Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources naturelles. » Cette intégration implique que les considérations environnementales soient incorporées à la prise de décisions dans tous les secteurs du développement et tous les segments de la société. Elle exige d'harmoniser les priorités et les actions en matière de durabilité environnementale au niveau local, national et international.</p>
<p>RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE</p>	<p>Processus par lequel des individus, des organisations et des sociétés renforcent leurs capacités à faire face aux problèmes environnementaux, à gérer les ressources naturelles et à assurer l'intégration de la durabilité environnementale dans les politiques, les plans, les programmes et les décisions en matière de développement.</p>
<p>GOVERNANCE DE L'ENVIRONNEMENT</p>	<p>Structures et processus par lesquels les décisions en matière d'environnement sont adoptées et mises en application (systèmes politiques, dispositifs institutionnels, mécanismes favorisant le respect de l'État de droit, la responsabilité, la participation, la transparence et la réactivité).</p>
<p>PARTIES PRENANTES</p>	<p>Toute personne concernée, intéressée et/ou susceptible d'influer sur une question ou une décision liée, dans ce cas, à la durabilité environnementale. Cela englobe aussi bien les parties prenantes « internes » (acteurs travaillant dans les organisations ou les communautés chargés de remédier à un problème donné) que les parties prenantes « externes » (acteurs extérieurs à l'organisation directement impliqués parce qu'ils sont personnellement concernés, intéressés ou en mesure d'influer sur les résultats).</p>



INTRODUCTION

BIENS ET SERVICES ÉCOLOGIQUES	<p>Bénéfices que tous les organismes vivants peuvent tirer du fonctionnement d'écosystèmes sains, qui sont au cœur de la survie et du bien-être humains. L'Évaluation des écosystèmes pour le Millénaire (2005) distingue quatre catégories de services :</p> <ol style="list-style-type: none">1) <i>Services d'approvisionnement</i> (alimentation, eau, fibres, combustible) ;2) <i>Services de régulation</i> (climat, eau, cycles des éléments nutritifs, maladies) ;3) <i>Services culturels</i> (sources de loisirs, d'enseignement et de satisfactions esthétiques et spirituelles) ;4) <i>Services d'appui</i> (production végétale, formation des sols, pollinisation). Ce concept est souvent associé à la notion de « capital naturel », qui assimile les écosystèmes à un « capital », soulignant ainsi leur caractère limité et la nécessité de les protéger pour qu'ils ne soient pas dégradés ni exploités au-delà de leurs capacités de régénération.
BIENS ET SERVICES ENVIRONNEMENTAUX	<p>Ce terme peut renvoyer :</p> <ol style="list-style-type: none">1) au secteur de l'économie (formel et informel) qui englobe l'acquisition et la livraison de biens et de services tirés des écosystèmes et/ou de ressources naturelles (ex. eau, énergie) ;2) au secteur de l'économie qui produit les biens et les services permettant de mesurer, prévenir, limiter, minimiser ou corriger des atteintes écologiques (ex. réduction de la pollution, technologies propres). Ce guide emploiera ce terme dans le premier sens. Dans certains documents cités en référence, il est synonyme de « biens et services écologiques » (voir précédemment).

1.2 Contexte du renforcement des capacités pour un environnement durable

Une série de sommets internationaux au plus haut niveau, organisés en réponse à la dégradation de l'environnement et à l'essor des mouvements environnementaux, a permis à la durabilité environnementale d'acquérir une importance croissante dans l'agenda mondial. La Conférence des Nations Unies tenue à Stockholm en 1972 est l'un des premiers grands sommets internationaux dédiés aux questions d'environnement. Au cours de la décennie suivante, une grande partie des bases de la gouvernance environnementale sont mises en place aux niveaux national et international (Baylis et Smith, 2005). La plupart des pays créent des agences nationales de protection de l'environnement, toutes dotées d'instruments juridiques et réglementaires. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement voit le jour, parallèlement à la première vague d'accords multilatéraux sur l'environnement (AME)⁵, axés sur la faune sauvage et les questions liées aux océans.

En 1992, la Conférence des Nations Unies de Rio ou « Sommet de la Terre » a constitué un autre tournant majeur dans les efforts internationaux visant à intégrer les questions d'environnement au développement. Le concept de

⁵ Les AME désignent l'ensemble des accords internationaux (ex. traités, conventions, protocoles) sur les questions d'environnement.



« développement durable », créé dans les années 1980 (UICN, 1980 et CMED, 1987) et élevé au rang de nouveau paradigme pour le développement, occupe désormais une place centrale et l'Agenda 21 présente un plan mondial pour atteindre cet objectif. La Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et la Convention sur la diversité biologique sont adoptées, suivies de la Convention sur la lutte contre la désertification, en 1994.

Les années suivantes se caractérisent par un essor extraordinaire du nombre et de la diversité des initiatives en faveur d'un environnement durable, puis par une crise économique mondiale qui freine la mise en œuvre des recommandations des conférences. À l'échelle mondiale, on assiste à une multiplication des accords multilatéraux sur l'environnement, de programmes associés et d'organismes chargés de leur mise en œuvre.⁶ Les pays en développement adoptent quant à eux, souvent avec un soutien international solide, d'importants dispositifs institutionnels pour affronter les problèmes liés à l'environnement et aux ressources naturelles. Les organisations environnementales issues de la société civile se multiplient et se diversifient, tandis qu'une grande partie des gouvernements, des ONG et des organisations du secteur privé au niveau international, national et local font de l'environnement l'une de leurs priorités. Ce début de siècle est marqué par un renouvellement des engagements internationaux en faveur du développement durable et un renforcement du rôle effectif de la coopération internationale dans ce domaine. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) convenus à l'échelle internationale, notamment l'objectif 7 d'« assurer un environnement durable » font l'objet d'une forte mobilisation internationale.⁷ La menace des changements climatiques au niveau mondial et l'aggravation de la détérioration environnementale au niveau local d'accompagnent d'une reconnaissance sans précédent du rôle de l'écologie dans la réduction de la pauvreté. Elles rendent encore plus urgente la nécessité de trouver des solutions concrètes pour intégrer la durabilité environnementale dans tous les aspects du développement.

Malgré l'essor important des systèmes de gestion de l'environnement, la dégradation croissante des conditions environnementales et l'épuisement des ressources naturelles risquent de compromettre les progrès accomplis dans le domaine du développement. Des études récentes montrent que les avancées réalisées en matière de durabilité environnementale sont insuffisantes, tant sur le plan du rythme que de l'échelle et de l'envergure, en partie faute de s'être attaqué aux causes profondes des pratiques non durables.⁸ Des progrès considérables en matière de gouvernance de l'environnement sont nécessaires pour que les gains économiques à court terme dans les économies émergentes ne soient pas réalisés au détriment des systèmes essentiels à la vie. Il semble de plus en plus clair que le renforcement des capacités et une meilleure gouvernance peuvent jouer un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs de développement durable.

Selon le PPE et l'IPE (2008), *parmi les nombreuses variables qui influent sur la durabilité à l'échelle nationale, cinq des plus importantes concernent les capacités et la gouvernance. (Yale and Columbia, 2005, Indice de durabilité environnementale)*⁹

On estime que le capital humain entre à 40 % et l'État de droit à 60 % dans la bonne gestion des ressources naturelles à l'échelon national. (Banque mondiale, 2005, Où est la richesse des nations ?)

⁶ Kanie (2007) a recensé plus de 500 AME, dont 300 sont de portée régionale, en se fondant sur le projet Ecolex (PNUD, FAO, UICN) et la base de données sur les accords internationaux en matière d'environnement. 61 d'entre eux portent sur l'air, 155 sur la biodiversité, 179 sur les produits chimiques et les substances et déchets dangereux, 46 sur les questions foncières et 197 sur l'eau (Chasek, 2007).

⁷ OMD 7, Cible 7a : « Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. »

⁸ Voir, par exemple, Évaluation des écosystèmes pour le Millénaire, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, rapports du Projet du Millénaire, rapports de l'Institut des Ressources Mondiales et base de données <http://earthtrends.wri.org/>

⁹ Sur les 71 variables ayant un impact sur la durabilité environnementale identifiées dans cette étude, les cinq qui influencent le plus fortement la durabilité sont liées aux capacités et à la gouvernance (libertés civiles et politiques, gouvernance de l'environnement [sur la base d'une étude du Forum économique mondial], l'efficacité du gouvernement, les institutions politiques et la participation aux AME).



1.3 Mandat du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable

Le PNUD œuvre dans le domaine de l'environnement parce que les pays les plus pauvres sont précisément ceux qui ont le plus souffert des impacts de la dégradation environnementale. Les investisseurs, les fonds et les banques de développement ont généralement négligé le cercle vicieux de la pauvreté et de la dégradation environnementale. Or, c'est là que les capacités nationales et régionales sont les plus faibles et que le PNUD est le plus nécessaire. Cela est particulièrement vrai pour l'accès à l'énergie et l'eau et dans le domaine des changements climatiques, qui pèseront en toute probabilité ces prochaines années sur le développement des pays. (Conseil exécutif du PNUD, 2008)

Le renforcement des capacités en faveur d'un environnement durable a occupé une place centrale dans l'Agenda 21 du Sommet de la Terre et le Comité de l'aide au développement (CAD) de l'OCDE¹⁰ a publié à ce sujet les premières directives à l'attention des donateurs en 1995. Le Sommet mondial sur le développement durable (2002) et diverses stratégies de mise en œuvre des AME et des OMD ont de nouveau insisté sur l'importance du renforcement des capacités pour un environnement durable.

Plus récemment, cette thématique est apparue comme la clé de voûte des nouveaux efforts pour améliorer l'efficacité de l'aide et assurer un développement piloté par les pays et défini au niveau local. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) a mis en relief la nécessité de développer les capacités, de nouer des partenariats et de renforcer les stratégies de développement des pays, notamment en définissant des objectifs clairs de développement, dans lesquels les donateurs ne joueraient qu'un rôle auxiliaire. Le Programme d'action d'Accra (2008) va également dans ce sens, en recommandant le recours aux systèmes nationaux, notamment aux systèmes d'« évaluation sociale et environnementale », comme principaux instruments du renforcement des capacités en vue de la réalisation des OMD, des AME et d'autres objectifs nationaux de développement.

Le PNUD est déterminé à jouer un rôle clé dans l'appui au renforcement des capacités.¹¹ Pour le Groupe de développement des Nations Unies, la « durabilité environnementale » et le « renforcement des capacités » constituent deux des cinq principes d'efficacité en matière de développement (avec les droits de l'homme, l'égalité des sexes et la gestion fondée sur les résultats). (GDNU, 2009). Le renforcement des capacités et la durabilité environnementale sont au cœur du mandat et des programmes du PNUD. Le Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 présente le renforcement des capacités comme le service essentiel fourni par l'agence aux pays bénéficiant des programmes, et fait de l'environnement et du développement durable l'un de ses quatre domaines d'intervention.

Le soutien au renforcement des capacités pour un environnement durable peut s'avérer décisif dans la réalisation de ces engagements, grâce à des méthodes et des outils perfectionnés sur la base de l'expérience considérable du PNUD. Ce dernier a joué un rôle moteur dans l'évolution des théories et des pratiques liées au renforcement des capacités pour un environnement durable dès le début des années 1990, qui orientent son action dans le domaine de l'environnement, tant dans le cadre de ses grands programmes que dans l'exercice de ses fonctions d'agent d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial. Bon nombre des modèles et des outils de renforcement des capacités pour un environnement durable conçus

¹⁰ OCDE-CAD : Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement

¹¹ Voir GDNU 2007, GDNU 2009 et PNUD 2008a, 2008b et 2008c.



par le PNUD, l'OCDE et d'autres partenaires à partir du milieu des années 1990¹² ont fait leurs preuves et la somme d'expériences pratiques acquises dans ce domaine fournit une base de travail précieuse. Les progrès accomplis ces dernières années dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable se sont accompagnés d'une période d'évaluation et de réflexion qui a débouché sur de nouvelles thématiques susceptibles d'orienter l'approche future du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable :¹³

- Focalisation accrue sur le renforcement des capacités endogènes dans l'ensemble des programmes liés à l'environnement, conformément à la Déclaration de Paris et à l'Accord d'Accra (Encadré 2) ;
- Abandon des approches axées sur les projets au profit d'un modèle programmatique plus adapté à l'approche globale et à long terme nécessaire au renforcement des capacités environnementales ;
- Accent sur les approches transversales de renforcement des capacités pour un environnement durable, qui doivent être associées aux questions de la pauvreté/des moyens d'existence, de la sécurité alimentaire, de l'égalité des sexes, de la santé, des changements climatiques et des stratégies de réduction de la pauvreté ;
- Recherche des moyens à mettre en œuvre pour intégrer la gouvernance mondiale de l'environnement, afin de limiter les chevauchements et les doubles emplois dans les activités liées aux AME, d'alléger la charge de travail administratif des parties à la convention et de réorienter les programmes internationaux vers les priorités nationales et des solutions adaptées aux conditions locales.

ENCADRÉ 2: L'IMPORTANCE DE STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE PILOTÉES PAR LES PAYS

Un examen réalisé par le PNUD de 158 rapports de pays sur les objectifs du Millénaire pour le développement souligne les progrès accomplis en matière de durabilité environnementale à travers leur mise en œuvre et l'établissement de rapports connexes, et signale que la mise en œuvre et le suivi de l'OMD 7 varient considérablement d'une région à l'autre, le plus souvent en raison des différents besoins et priorités des pays:

Il met en relief l'importance de stratégies de renforcement des capacités pour un environnement durable pilotées au niveau national, sachant que les pays qui progressent le plus rapidement dans la réalisation des objectifs de durabilité environnementale sont ceux qui ont une vision claire, fondée les faits et largement partagée de la façon dont ils souhaitent gérer leurs ressources environnementales. Pour cela, les pays ne doivent pas adopter de façon mécanique les objectifs et les indicateurs définis au niveau international, mais les adapter aux politiques de développement et aux priorités nationales, au contexte et aux spécificités des écosystèmes locaux. Les pays obtiennent de meilleurs résultats quand ils *adoptent* le principe de durabilité environnementale à la base de l'OMD 7 et qu'ils *adaptent* ensuite aux conditions spécifiques de chaque écosystème et à leurs priorités nationales. (PNUD, 2006)

¹² Voir Annexe 3, Références bibliographiques.

¹³ Voir, par exemple, Bureau de l'évaluation du FEM, 2007a et 2007b ; Équipe spéciale de l'OCDE 2008a, 2008b et 2008c ; Pillai, 2008 ; Sagar, 2000 ; PNUD, 2004 ; PNUD 2005a et 2005b ; PNUD, 2006, PNUD/PNUÉ 2005 ; IPE PNUD/PNUÉ 2008, CCNUCC, 2004, Groupe de l'évaluation du PNUD, 2008, Conseil d'administration du PNUD, 2008.



INTRODUCTION

La nécessité d'articuler les initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable à des stratégies en faveur de l'égalité des sexes fait l'objet d'un consensus croissant. Les femmes occupent une place essentielle dans la gestion des ressources environnementales et naturelles, notamment à travers le ravitaillement en eau et en bois de chauffage, ou la gestion de petites exploitations agricoles et des ressources forestières. La Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes affirme son engagement en faveur du « développement des compétences afin d'assurer la pleine prise en compte des dimensions de l'environnement et de l'énergie liées à l'égalité des sexes dans les politiques, stratégies et programmes nationaux. »¹⁴ Cela implique, dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable, d'utiliser les instruments d'analyse de l'égalité des sexes du PNUD, dont l'efficacité n'est plus à prouver pour promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes en matière d'accès et de contrôle des ressources environnementales et de participation pleine et entière à la prise de décisions relatives à la durabilité environnementale.



Paysannes irriguant un champ au Bangladesh. Source : UNDP Picture This / Md. Akhlas Uddin

¹⁴ Voir recommandations supplémentaires dans PNUD 2009, PNUD et CGCA, 2009 ; PNUD 2009



EXEMPLE 2. « LA MOITIÉ DU MONDE » : RENFORCER LES CAPACITÉS DES FEMMES DANS LE DOMAINE DE L'ÉNERGIE ET DE LA GESTION DE L'EAU

Les femmes sont étroitement liées aux ressources naturelles, car c'est à elles qu'incombe traditionnellement la tâche d'aller chercher de la nourriture, de l'eau et des combustibles. Or, les interventions institutionnelles et technologiques dans le domaine de l'eau et de l'énergie oublient bien souvent que les femmes en sont les principales bénéficiaires. Le PNUE, en collaboration avec le Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes (ICIMOD), a conçu de toutes nouvelles approches dans ce domaine dans le cadre du projet *Capacity Building of Women for Energy and Water Management in the Rural Areas of the Himalayas* [Renforcement des capacités des femmes en matière d'énergie et de gestion de l'eau dans les zones rurales de l'Himalaya] mis en œuvre au Bhoutan, en Inde et au Népal à partir des années 2002-2004. Ce projet visait à développer les capacités des femmes au niveau individuel et communautaire pour leur permettre de : (1) s'organiser ; (2) identifier et hiérarchiser les besoins en eau et en énergie ; (3) adopter des technologies respectueuses de l'environnement qui diminuent le temps et les efforts liés à la gestion de l'eau et de l'énergie ; (4) employer le temps ainsi gagné à la production de revenus.

L'expérience acquise dans les projets de gestion de l'énergie et de l'eau axés sur les femmes a également permis de dégager un certain nombre de bonnes pratiques. Ces initiatives devraient avoir pour objectif de : réduire le temps et les efforts associés à un travail physique pénible, minimiser les dangers et les risques sanitaires (ex. fumée du bois de chauffage), renforcer la productivité, favoriser un partage des tâches et des bénéfices plus équitable et élargir l'éventail des activités productives grâce à des gains de temps et d'énergie tout en améliorant la santé des écosystèmes. Parmi les interventions qui ont fait leurs preuves, l'adoption de technologies mécaniques (ex. eau, vapeur), la substitution du bois de chauffage par le biogaz, l'énergie solaire et les micro-centrales hydroélectriques pour la cuisson des aliments, le chauffage et le transport, et le recours à des technologies ancestrales d'exploitation des énergies renouvelables et de collecte de l'eau.

Source : PNUE, 2002. Capacity Building for Sustainable Development: an overview of UNEP environmental capacity development initiatives http://www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap399.pdf

1.4 Caractéristiques du renforcement des capacités pour un environnement durable

La plupart des difficultés que le PNUD rencontre dans ses activités d'appui au renforcement des capacités pour un environnement durable sont similaires à celles qui accompagnent généralement les programmes de renforcement des capacités. De par leur nature, les questions environnementales posent néanmoins les défis spécifiques suivants :

- **Diversité des écosystèmes au niveau mondial, national et local ; conditions écologiques actuelles et interactions entre communautés humaines et écosystèmes :** les stratégies en matière de durabilité doivent être adaptées aux différents contextes géographiques, qui peuvent varier considérablement d'un pays ou d'une région à l'autre. Les résultats diffèrent selon les contextes dans la mesure où les pays ont des priorités différentes en matière d'environnement, selon les caractéristiques des écosystèmes, les ressources naturelles disponibles, les modes d'utilisation



INTRODUCTION

des terres, les schémas de peuplement et les liens entre l'environnement et la pauvreté. L'évaluation des capacités peut permettre de déterminer les besoins spécifiques en matière de renforcement des capacités et les interventions appropriées qui sont susceptibles d'améliorer la durabilité environnementale dans un contexte donné.

- **Dimension politique des décisions en matière d'environnement** : les décisions en matière d'environnement soulèvent inévitablement des questions liées à l'équité et aux droits de l'homme, dans la mesure où les autorités nationales ont le pouvoir d'autoriser l'exploitation de ressources appartenant à l'État ou à la communauté. L'État joue également un rôle dans la répartition des biens et des services écologiques, ayant la responsabilité de produire des biens publics tels que l'eau potable, un air pur et des zones protégées. Les initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable pourront être axées sur la responsabilisation, l'amélioration de la réactivité et un rôle moteur accru des gouvernements, en vue d'assurer une répartition plus équitable des impacts, des coûts et des bénéfices environnementaux. Elles peuvent également répondre aux attentes concernant la responsabilisation du secteur privé, compte tenu de son rôle dans l'extraction et la transformation des ressources naturelles, la réduction de la pollution, les questions liées à l'énergie et au changement climatique et la production de biens et de services environnementaux.
- **Dimension multisectorielle et transversale des questions liées à la durabilité environnementale** : l'Agenda 21 souligne la nécessité de développer des capacités environnementales à tous les niveaux de gouvernement, dans tous les secteurs du développement et à travers les différents segments de la société (gouvernement, société civile et secteur privé). Cependant, cette approche globale n'a été que partiellement mise en œuvre au niveau national. Bon nombre des efforts déployés jusqu'à présent étaient axés sur le « secteur » traditionnel de l'environnement, notamment sur le renforcement des dispositifs institutionnels, le plus souvent au niveau du gouvernement national. Les années 2000 ont été marquées par une prise de conscience croissante du fait que l'intégration de la durabilité environnementale doit s'accompagner d'une intégration du renforcement des capacités environnementales.
- **La dimension interdisciplinaire des solutions de durabilité environnementale** : les solutions environnementales doivent s'appuyer sur les informations produites et les savoir-faire acquis dans différents domaines ou disciplines (ex. géographie, écologie, économie, hydrologie, ingénierie, planification, sylviculture, santé, anthropologie, sociologie et égalité des sexes). Les connaissances écologiques locales et traditionnelles occupent également un rôle important. Le renforcement des capacités pour un environnement durable peut optimiser le processus décisionnel en matière d'environnement en développant les capacités techniques requises pour traiter les questions de durabilité et les capacités fonctionnelles nécessaires à l'analyse interdisciplinaire, la planification intégrée, la résolution créative des problèmes et la collaboration multipartite.



- **L'absence de prise en compte des biens et des services écologiques dans la macroéconomie et la microéconomie** : les services écologiques ont toujours été considérés comme des « cadeaux de la nature » et donc exclus des processus décisionnels en matière d'économie au niveau macroéconomique (ex. PNB, analyse coût-avantage, coûts des changements climatiques) et microéconomique (ex. tarification de l'eau, coût de la pollution). En outre, les cycles de planification économiques et politiques sont relativement courts, par nature, tandis que les processus environnementaux s'opèrent généralement sur le long terme. Le renforcement des capacités pour un environnement durable peut contribuer à renforcer les capacités nécessaires à la mise en œuvre de nouveaux modèles politiques et de planification qui tiennent compte de la valeur économique des services écologiques et prévoient le recours à des instruments économiques pour réaliser des objectifs environnementaux et concevoir des processus de planification à plus long terme.

EXEMPLE 1. « PARVENIR À DES RÉSULTATS SUR LE TERRAIN » : UN PROGRAMME D'ADAPTATION COMMUNAUTAIRE

Les petites communautés qui risquent d'être les plus gravement touchées par les changements climatiques sont également le moins bien armées pour y faire face et s'y adapter. L'objectif de ce programme du PNUD financé par le FEM est de démontrer comment l'on peut réduire la vulnérabilité aux changements climatiques en renforçant les capacités d'adaptation des populations locales. Huit à vingt projets communautaires sont actuellement mis en œuvre dans dix pays dans l'optique d'améliorer la résilience des communautés et des écosystèmes aux changements climatiques. Ces projets à petite échelle serviront de pilotes pour accumuler les connaissances nécessaires en vue de reproduire les initiatives réussies et d'élaborer des politiques efficaces de renforcement des capacités d'adaptation au niveau local.

Ainsi, le projet d'adaptation communautaire lancé en Jamaïque, visant à réduire l'érosion provoquée par les changements climatiques et les risques de glissement de terrain à travers une agriculture durable permettant de stabiliser les pentes, cible les communautés agricoles de la région des Blue Mountains, qui cultivent des produits de climat frais à haute valeur ajoutée tels que le café. Les changements climatiques devraient s'accompagner d'un renforcement de l'intensité des ouragans et des tempêtes ainsi que d'une baisse des précipitations annuelles, augmentant les risques d'érosion et de glissements de terrain et mettant en péril la vie et les moyens d'existence des agriculteurs et les réserves en eau de Kingston. Cette initiative permettra de renforcer les pratiques agricoles durables, de reboiser les pentes instables et de développer les capacités des populations locales en matière de gestion des ressources naturelles, de manière à réduire la vulnérabilité aux changements climatiques. L'ensemble des autorités nationales en charge de l'eau, des forêts et de l'agriculture ont été mobilisées en vue de favoriser la prise en compte des enseignements tirés et des bonnes pratiques dans des politiques et des programmes plus vastes. <http://www.undp-adaptation.org/project/cba> (en anglais).



2 APPROCHE DU PNUD POUR RENFORCER LES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Pour soutenir la réalisation de l'objectif de « renforcement des capacités nationales en vue d'intégrer les préoccupations en matière d'environnement et d'énergie dans les plans de développement nationaux et leurs systèmes de mise en œuvre » énoncé dans le plan stratégique du PNUD, il convient d'adopter une approche institutionnelle claire dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable, fondée sur les notes pratiques sur le renforcement [*Capacity Development Practice Note (2008a)*] et l'évaluation des capacités [*Capacity Assessment Practice Note (2008b)*].¹⁵ Cette section présente un cadre analytique et une approche du renforcement des capacités pour un environnement durable qui s'articule autour de dix principes directeurs, de trois niveaux de capacités – chacun doté de différents points d'entrée –, de 17 capacités environnementales et de quatre thèmes fondamentaux. La Section 3 présente une procédure en cinq étapes pour renforcer les capacités pour un environnement durable et l'Annexe A fournit des outils pratiques de programmation pour la mettre en œuvre. Cette approche et ces outils pourront être librement adaptés en fonction du contexte, des délais, des ressources et des conditions.



Pêcheurs remontant un filet à mailles fines au bord du fleuve Brahmapoutre. Sous-continent indien, Inde, Assam, Tezpur. Source : Getty Images.

¹⁵ Voir section « L'Approche du PNUD en matière de soutien au renforcement des capacités » (PNUD, 2008a, p. 7) et le « Cadre d'évaluation des capacités » (PNUD, 2008b) particulièrement intéressants dans le cadre du renforcement des capacités pour un environnement durable.



2.1 Principes directeurs

L'approche globale du PNUD en matière d'appui au renforcement des capacités se fonde sur dix principes directeurs (PNUD, 2008a). À ces principes, viennent s'ajouter des principes directeurs du renforcement des capacités pour un environnement durable directement tirés de l'expérience acquise à l'échelle mondiale (Encadré 3).

ENCADRÉ 3. PRINCIPES DIRECTEURS : LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Le renforcement des capacités pour un environnement durable devrait avoir pour objectif de :

1. **Conduire à des améliorations considérables et mesurables des conditions environnementales et de la qualité de vie** (meilleure santé, réduction de la pollution, dégâts et coûts, utilisation plus durable des ressources naturelles, maintien et rétablissement de la biodiversité et des processus écologiques.)
2. **Faire l'objet d'une appropriation et d'une gestion nationale**, en utilisant et en renforçant les systèmes, les plans et les savoir-faire aux niveaux national et local et être intégré à des initiatives plus larges de durabilité (et non plus à des projets ponctuels).
3. **Être adapté au contexte du pays**, ainsi qu'aux priorités nationales et locales, en tenant notamment compte des questions prioritaires en matière d'environnement et de ressources naturelles, des liens entre la pauvreté et l'environnement et des besoins des bénéficiaires ultimes.
4. **Être fondé sur les ressources**, de façon à libérer et à développer les capacités existantes et nouvelles dans le domaine de l'environnement au sein du pays, de la région et d'autres pays de l'hémisphère Sud. Il devrait également « développer les capacités en matière de renforcement des capacités » en élargissant le champ des compétences nationales pour concevoir et mettre en œuvre des évaluations et des initiatives de renforcement des capacités.
5. **Adopter une approche intersectorielle et interdisciplinaire**, tenant compte des ressources environnementales et naturelles ainsi que des secteurs du développement économique et social, conformément à la cible 7a de l'ODD 7.
6. **Promouvoir l'engagement des différents segments de la société et l'appropriation des résultats par les acteurs clés**, notamment les différents niveaux de gouvernement et les diverses agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile (y compris les communautés locales, les femmes et les filles, les communautés marginalisées et/ou isolées et, le cas échéant, les populations indigènes).¹⁶

¹⁶ «La « gestion adaptative et coopérative » (ou « cogestion adaptative »), issue du domaine de la recherche et du développement participatif, constitue un modèle collaboratif de gestion des ressources naturelles qui renforce la participation et l'appropriation des parties prenantes. Cette approche du renforcement des capacités au service d'un environnement durable prévoit que les parties prenantes conçoivent, planifient, observent et tirent les enseignements de la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet au moyen de mécanismes de gestion souples, participatifs et dynamiques et en combinant différents systèmes de connaissances (voir Gonsalves et al, 2005.)



7. **Adopter une approche globale et systémique**, axée sur les principaux liens entre l'environnement propice, les organisations et les individus et garantissant que le renforcement des capacités des individus (ex. sensibilisation, éducation et formation) fasse l'objet d'efforts accrus à d'autres niveaux.
8. **Être fondé sur les résultats**, de manière à produire des résultats mesurables et durables en matière de renforcement des capacités, à travers le recours à des approches systématiques mais souples qui favorisent l'innovation, la gestion adaptative et l'apprentissage par la pratique.
9. **Apparaître comme un processus progressif**, sur le long terme, composé d'objectifs graduels à court terme à atteindre souvent de manière non linéaire. Ce processus devra être mis en œuvre sur une échelle et à un rythme qui permettent au système national d'absorber et d'assimiler les changements, tout en maintenant le cap en dépit des difficultés.
10. **Renforcer la gouvernance de l'environnement**, et notamment, améliorer les mécanismes politiques et institutionnels et remédier aux déséquilibres en matière de pouvoir ainsi qu'aux inégalités d'accès aux ressources naturelles et aux prises de décisions concernant l'environnement. Cela implique de promouvoir des changements d'attitudes et de comportements et de défendre les droits de l'homme, l'équité, l'égalité des sexes, la responsabilité et le leadership.

2.2 Niveaux de capacités et points d'entrée

Pour atteindre ses objectifs de durabilité environnementale, un pays a besoin d'*individus compétents et motivés*, œuvrant au sein d'*organisations efficaces dans un environnement porteur et positif*. Le PNUD distingue ainsi trois « niveaux de capacités » étroitement imbriqués et tous dotés de points d'entrée pour le renforcement des capacités, comme indiqué dans l'Encadré 4. Pour parvenir à des résultats précis, une intervention spécifique de renforcement des capacités pour un environnement durable pourra être axée sur un ou deux niveaux et un ou plusieurs points d'entrée. L'objectif sera de trouver plusieurs points d'entrée, qui ensemble, produiraient des bénéfices multiples. L'Annexe A, Outil N°3 contient des listes de vérification pour les stratégies potentielles de renforcement des capacités, réparties selon les trois niveaux de capacités et les points d'entrée correspondants.



ENCADRÉ 4. NIVEAUX DE CAPACITÉS ET POINTS D'ENTRÉE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU SERVICE D'UN ENVIRONNEMENT DURABLE

NIVEAU	POINTS D'ENTRÉE
<p>ENVIRONNEMENT PROPICE :¹⁷ systèmes d'ordre politique, économique, social, juridique et réglementaire au sein desquels opèrent les organisations et les individus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre sociétal : normes culturelles, valeurs sociales, traditions et coutumes • Cadre constitutionnel pour la durabilité environnementale • Gouvernance de l'environnement : État de droit, responsabilité, transparence et réactivité • Cadre politique • Cadres politique, juridique et réglementaire • Cadres institutionnels, de gestion et de responsabilisation nationaux/infranationaux • Cadres de planification nationale et sectorielle • Cadres interinstitutions de coordination et de collaboration • Participation et collaboration des parties prenantes (interinstitutions et multisectorielles) • Flux financiers/budgétisation • Systèmes de développement des connaissances et de l'information • Droits de l'homme et équité en matière de durabilité environnementale et notamment d'égalité des sexes et d'accès aux ressources naturelles et aux processus décisionnels
<p>ORGANISATIONS : institutions gouvernementales et organisations¹⁸ de la société civile, communautaires et du secteur privé notamment</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat, structures et fonctions organisationnels • Cadres de gestion interne, de planification et d'intervention • Systèmes administratifs et budgétaires • Gestion du personnel et développement des ressources humaines • Mécanismes de participation des parties prenantes (au niveau organisationnel) • Systèmes de gestion de l'information et des connaissances • Infrastructures, installations et équipements • Systèmes de développement des savoirs et de l'information • Infrastructures, installations et équipements • Culture organisationnelle promouvant la durabilité environnementale • Culture organisationnelle, organisations traditionnelles (formelles et informelles), ex. systèmes locaux, communautaires et autochtones de gestion de l'environnement et des ressources naturelles

¹⁷ L'environnement propice est parfois appelé « niveau systémique » (PNUD/FEM, 2005 et GDNU, 2010) mais l'OCDE emploie quelquefois le terme « systémique » pour désigner les « interactions entre les niveaux » (OCDE, 2006).

¹⁸ Remarque : Le terme « organisations » désigne dans l'ensemble du document les organismes gouvernementaux (ministères, directions, autorités locales et entreprises publiques), les organisations de la société civile (ONG, organisations communautaires) les organisations communautaires traditionnelles et indigènes, les organisations universitaires et instituts de recherche et les organisations du secteur privé (associations professionnelles, sociétés et entreprises sociales).



INDIVIDUS :
femmes et hommes exerçant des fonctions au sein du gouvernement ou d'organisations de la société civile et qui agissent en tant que membres de leur famille ou de leur communauté

- Sensibilisation et attitudes : ex. croyances, valeurs, motivation et engagement
- Connaissances : liées à l'environnement et à la gestion des ressources naturelles, à l'intégration de la durabilité environnementale et du développement durable (prise en compte des questions environnementales, économiques et sociales), aux systèmes d'information et aux technologies de l'information et de la communication (TIC)¹⁹
- Compétences et comportements, ex. compétences scientifiques et techniques spécialisées ; compétences interdisciplinaires et compétences de communication et de collaboration

2.3 Capacités environnementales

Les principes et les pratiques associées au domaine de la durabilité environnementale sont de plus en plus complexes, d'où la nécessité d'un large éventail de capacités pour les mettre en œuvre. L'Encadré 5 énumère 17 « capacités environnementales » clés, réparties en deux catégories (conformément à la proposition du PNUD, 2008b).²⁰ *Les capacités fonctionnelles* sont nécessaires pour remplir les fonctions essentielles liées à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des initiatives de durabilité environnementale. Elles peuvent être considérées comme des capacités de « processus ». *Les capacités techniques* permettent de remplir des fonctions et de mener des activités liées à des aspects spécifiques de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et de l'intégration des questions relatives à l'environnement.

La liste de l'Encadré 5 est complétée à l'Annexe A, Outil N°2, qui propose, pour chacune des 17 capacités principales des sous-thèmes (ou « capacités secondaires »). Cette liste plus complète vise à mettre en relief tout l'éventail des capacités dont une société a besoin pour réaliser ses objectifs de durabilité environnementale. L'outil N°2 peut être utilisé à différentes étapes du renforcement des capacités, comme suggéré dans la présentation de cet outil. Il peut, par exemple, être utilisé comme une liste de vérification pour identifier les moyens et les besoins en matière de capacités et/ou définir les priorités pour le renforcement des capacités. Une initiative spécifique accordera probablement la priorité à une ou plusieurs capacités principales et secondaires, en fonction de son objectif et de son ampleur.

¹⁹ Les « technologies de l'information et des communications » (TIC) désignent l'ensemble des technologies servant à traiter et à communiquer des informations, notamment les matériels et logiciels informatiques ainsi que les dispositifs de stockage et de diffusion des voix, des sons ou des images (ex. téléphone, appareil photo, équipements audiovisuels).

²⁰ Cette liste se fonde sur plusieurs typologies des capacités (voir Annexe B, Références bibliographiques). Il s'agit d'un document de travail qui peut être commenté et adapté dans la mesure où le présent manuel est destiné à être testé sur le terrain et où le domaine du renforcement des capacités au service d'un environnement durable est appelé à évoluer.



EXEMPLE 3: « COUVRIR » DE NOMBREUX POINTS D'ENTRÉE POUR RENFORCER LES ZONES PROTÉGÉES, LE PROJET SPAN

En *Namibie*, un vaste système englobant 20 zones protégées gérées par l'État, qui représentent 13,8 % du territoire national, constitue la clé de voûte des programmes de conservation du pays. Plusieurs obstacles empêchent ces zones protégées d'évoluer vers un réseau cohérent qui pourrait constituer un moyen de défense contre les menaces pesant sur la biodiversité. Le PNUD a soutenu le « projet de renforcement du réseau de zones protégées » (SPAN), financé par le FEM, qui vise à mettre en place des mécanismes de financement durables pour le système des zones protégées. Parmi les activités menées dans ce cadre, citons notamment :

Sur le plan de la création d'un environnement propice :

- Une analyse économique exhaustive qui a permis au ministère de l'Environnement et du Tourisme (MET) d'obtenir une augmentation de 310 % du budget annuel pour la gestion et le développement des parcs au cours des quatre dernières années et de lever avec succès des financements supplémentaires importants pour les zones protégées auprès de donateurs, en particulier une subvention de 67 millions de dollars pour la réduction de la pauvreté du Millennium Challenge Account (MCA) du gouvernement des États-Unis.
- Un soutien en faveur de l'approbation par le Cabinet en 2007 de la *National Policy on Tourism and Wildlife Concessions on State Land*, afin de libérer le potentiel économique des zones protégées.
- Des actions de lobbying sur le long terme et graduel sur le *Game Products Trust Fund Board* pour que 25 % des droits d'entrée dans les parcs soient officiellement affectés aux financements additionnels durables pour la gestion des parcs.
- L'élaboration de plans d'activités pour les six parcs nationaux en vue de permettre aux gestionnaires de définir les coûts ainsi que d'identifier ou de mettre en œuvre des solutions pour y faire face.
- Un appui au MET dans l'utilisation des événements célébrant le 100^e anniversaire du plus ancien parc namibien pour promouvoir le rôle des parcs dans le développement national et montrer qu'ils bénéficient d'un soutien politique (ex. le Président a appelé à « unir ces parcs au sein d'un système fluide à travers le pays »).

Au niveau des organisations et des individus :

- Quatre projets de démonstration sur le terrain, visant à améliorer la couverture biogéographique, à renforcer la cogestion communautaire des parcs et à créer des couloirs essentiels de protection de la faune sauvage.
- Des mécanismes d'incitation, y compris un plan de formation à la gestion des zones protégées et des formations spécialisées sur l'application des lois, l'entretien des véhicules et la conception de plans d'activités pour les parcs.



APPROCHE DU PNUD

- Un programme de subventions innovant pour financer les initiatives des gestionnaires des parcs, conjugué à un système d'encouragement du personnel de terrain.
- L'affectation d'un spécialiste du tourisme et des concessions sur les zones protégées pour fournir un appui au MET dans la mise en place d'une unité spécialisée dans les concessions pour renforcer les capacités à développer et à contrôler les concessions qui génèrent des bénéfices économiques et environnementaux. La plupart des droits de concession sont accordés aux communautés situées à proximité des zones protégées et bénéficient ainsi directement aux populations locales.
- La réalisation d'une étude menée par le *HIV/AIDS – Environment Working Group (HEWG)* et des représentants d'agences de préservation de l'environnement et de protection de la santé sur les liens entre le VIH/sida et l'environnement en utilisant parcs comme points d'entrée et le lancement d'une marque de préservatifs innovante, baptisée « Conservadom », en faveur de la protection.

Source : PNUD/FEM, 2008 *Biodiversity: Delivering Results*.



Groupe de jeunes femmes indiennes apprenant à utiliser un cuiseur solaire parabolique.

Source: UNDP Picture This / Dilip Lokre



ENCADRÉ 5. CAPACITÉS ENVIRONNEMENTALES

A. Les capacités fonctionnelles, y compris les capacités à...

1. Évaluer une situation, définir des buts, analyser ou choisir des options ;
2. Concevoir des politiques, une législation, des plans et des stratégies ;
3. Budgétiser, gérer et mettre en œuvre, y compris mobiliser des ressources ;
4. Contrôler, évaluer, rendre compte et apprendre ;
5. Mobiliser les parties prenantes et mettre en place une collaboration multisectorielle ;
6. Produire, gérer, utiliser et diffuser des informations et des connaissances ;
7. Concevoir et/ou réformer les dispositifs institutionnels dans le domaine de l'environnement

B. Les capacités techniques, y compris les capacités à...

8. Protéger, gérer et exploiter de façon durable les biens et les services écologiques ;
9. Concevoir et gérer des programmes de prévention, de réduction et de contrôle de la pollution ;
10. Protéger, gérer et exploiter de façon durable les ressources naturelles ;
11. Évaluer, réduire et gérer les risques liés à l'environnement, y compris les changements climatiques, en recourant au principe de précaution ;
12. Utiliser des outils juridiques et réglementaires pour favoriser la durabilité environnementale ;
13. Utiliser des outils éducatifs et de sensibilisation pour promouvoir la durabilité environnementale ;
14. Utiliser des instruments économiques pour encourager la durabilité environnementale ;
15. Utiliser des instruments volontaires pour favoriser la durabilité environnementale ;
16. Intégrer la durabilité environnementale dans tous les secteurs du développement ;
17. Mettre en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement (AME) et des programmes de coopération internationale.



2.4 Thèmes fondamentaux

À la lumière de l'expérience acquise à ce jour, le PNUD a défini quatre « thèmes fondamentaux » qui semblent exercer la plus forte influence sur le renforcement des capacités (PNUD, 2008a). Ces thèmes, applicables au domaine de la durabilité environnementale, sont présentés ci-après et examinés plus en détail dans la

Section 5. Ils intègrent souvent les trois niveaux de capacités et plusieurs points d'entrée peuvent être utilisés en fonction de la situation.

Dispositifs institutionnels : la capacité d'un pays à réaliser ses objectifs de durabilité dépend en grande partie des dispositifs institutionnels qui constituent le cadre de la prise de décisions concernant l'environnement. Ces dispositifs incluent les composantes suivantes, dont chacune peut constituer un angle d'attaque privilégié du renforcement des capacités pour un environnement durable.

« Les capacités ne sont pas seulement une question de compétences et de procédures. Elles sont aussi une question d'incitations et de gouvernance. » (OCDE, 2006). Si les décisions en matière d'environnement sont prises au sein de cadres institutionnels, elles sont le produit de règles écrites ou non, de normes et de sphères de pouvoir et d'influence. Les approches récentes en matière de renforcement des capacités s'efforcent d'identifier et prendre explicitement en compte ces facteurs.

Sur le plan de la création d'un environnement propice :

- Règles gouvernant les activités économiques et sociales ;
- Systèmes politiques ;
- Cadres juridiques, réglementaires et politiques ;
- Mécanismes de coopération interinstitutions et de consultation des parties prenantes/ de la population ;
- Coutumes sociales et culturelles, normes et relations (seulement incluses dans quelques références).

Sur le plan de l'organisation :

- Structures, mandats, fonctions et liens hiérarchiques des organisations ;
- Politique interne, processus de planification et de prise de décisions ;
- Systèmes de gestion et d'administration, systèmes budgétaires et de développement des ressources humaines ;
- Systèmes d'information et de communication ;
- Infrastructure et équipements (ex. bureaux, équipements, laboratoires).



Responsabilité : dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable, celle-ci peut renvoyer à : (a) la responsabilité organisationnelle, à savoir, les mandats et les liens hiérarchiques au sein ou entre des organisations ayant des responsabilités dans le domaine de l'environnement ;(b) la responsabilité publique, c'est-à-dire, la relation à double sens entre les autorités publiques, chargées de protéger les services écologiques, de fournir des services environnementaux et d'agir dans l'intérêt public d'une part, et les parties prenantes sur lesquelles leurs actions ont un impact, d'autre part. (Voir Étude de cas N°4.)

Leadership environnemental : dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable, ce terme désigne la capacité des acteurs gouvernementaux ou non-gouvernementaux à influencer le changement, encourager l'action et mobiliser des parties prenantes pour prendre en compte les questions de durabilité aux niveaux communautaire, régional, national et mondial. Le leadership peut venir de n'importe quel segment de la société, y compris des responsables politiques, des fonctionnaires, des ONG, des dirigeants communautaires, des hommes d'affaires, des universitaires ou des citoyens individuels. Il peut être exercé de manière formelle, par l'action ou la réforme politique, par exemple, ou de façon informelle, via le plaidoyer et la mobilisation communautaire. Les initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable peuvent inclure des mesures pour identifier et soutenir les dirigeants et les chefs de file « naturels », qui peuvent être aussi bien des individus que des organisations. (Voir Étude de cas N°3.)

Connaissances et information : les actions de renforcement des capacités pour un environnement durable peuvent être axées sur les capacités nécessaires pour garantir que les initiatives en matière de durabilité environnementale reposent sur des bases scientifiques et techniques solides, sont adaptées aux conditions écologiques et sociales et intègrent les connaissances traditionnelles et locales en matière d'écologie (LEK et TEK en anglais). Elles peuvent également avoir pour objectif d'améliorer l'utilisation des informations liées à l'environnement dans les processus décisionnels ou de développer au sein des principaux décideurs et parties prenantes la conscience environnementale, les connaissances et les compétences nécessaires pour aborder des thèmes spécifiques liés à la durabilité environnementale. (Voir Étude de cas N°2.)

ENCADRÉ 6. AUTOÉVALUATIONS NATIONALES DES CAPACITÉS

En tant qu'agent d'exécution du FEM, le PNUD a soutenu de nombreuses autoévaluations nationales des capacités qui consistent, pour les pays, à analyser leurs capacités à contribuer à la gestion de l'environnement mondial en mettant l'accent sur les Conventions de Rio. Si les autoévaluations nationales des capacités évaluent les besoins et proposent des actions pour y remédier (étapes 1 à 3 du processus de renforcement des capacités pour un environnement durable en cinq étapes, voir section suivante pour plus de détails sur le processus), les financements destinés au renforcement des capacités doivent être obtenus auprès de sources supplémentaires (étapes 4 à 5).

Les évaluations de capacités de ce type sont utiles au dialogue politique et à la mobilisation des parties prenantes. Elles servent également de base pour concevoir des futures interventions de renforcement des capacités. Ainsi, le FEM soutient aussi des projets de renforcement des capacités (financement des projets « CB2 ») axés sur le développement des capacités prioritaires identifiées au cours de l'autoévaluation nationale des capacités.



3 PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE EN CINQ ÉTAPES

Cette section contient des suggestions destinées à la mise en œuvre du processus de renforcement des capacités en cinq étapes recommandé par le PNUD dans le domaine de la durabilité environnementale.²¹

1. Mobiliser les parties prenantes dans le renforcement des capacités ;
2. Évaluer les moyens et les besoins en matière de capacités ;
3. Concevoir une stratégie de renforcement des capacités ;
4. Mettre en œuvre la stratégie de renforcement des capacités ;
5. Évaluer les résultats en matière de renforcement des capacités.

L'Annexe A contient trois outils de programmation et de planification basés sur ces cinq étapes ainsi que le cadre analytique présenté dans la Section 2.

Il peut être utile de considérer ces cinq étapes comme cinq éléments du renforcement des capacités pour un environnement durable, dans la mesure où elles ne sont pas toutes nécessairement mises en œuvre dans le cadre d'une initiative unique, comme le montrent les autoévaluations nationales des capacités décrites dans l'Encadré 6, qui se concentrent sur les étapes 1 à 3. En outre, si l'implication des parties prenantes constitue la première étape, celle-ci doit se poursuivre tout au long du processus. Le soutien du PNUD en faveur du renforcement des capacités pour un environnement durable peut revêtir trois formes principales :

1. **Une intervention autonome de renforcement des capacités pour un environnement durable**, axée sur des capacités de durabilité environnementale spécifiques (ex. autoévaluations nationales des capacités et projets de renforcement des capacités (CB2)). (Voir Étude de cas N°1.)
2. **Une intervention intégrée à une initiative plus large dans le domaine de l'environnement ou des ressources naturelles** : de nombreux programmes/projets dans le domaine de l'environnement ou de l'énergie incluent des composantes de renforcement des capacités. (Voir Études de cas N°2 et N°4.)
3. **Une intervention intégrée à une initiative de renforcement des capacités dans le cadre d'un autre domaine d'intervention ou d'un autre programme thématique** (ex. réduction de la pauvreté, gouvernance, intervention en cas de catastrophe). (Voir Étude de cas N°3.)

L'expérience montre qu'une intégration efficace des résultats en matière de renforcement des capacités dans le cadre plus vaste de la programmation en matière de durabilité environnementale favorise la mobilisation des capacités endogènes ainsi que le maintien des nouvelles capacités sur le long terme. Cette approche s'appuie sur les possibilités d'accroissement de la valeur ajoutée, dans la mesure où le renforcement des capacités peut contribuer à préserver les acquis d'autres programmes/projets. Quelle que soit l'option retenue, tout doit être fait pour « développer les capacités de renforcement des capacités » tout au long de ce processus afin de consolider les systèmes et les processus nationaux de renforcement des capacités pour un environnement durable. Cela implique d'adopter une approche collaborative, d'« apprentissage par la pratique », qui permet aux partenaires et aux bénéficiaires de développer des capacités techniques spécifiques tout en renforçant les cadres et les processus organisationnels nécessaires pour évaluer et acquérir de nouvelles capacités au fil du temps.

²¹ L'approche du PNUD est décrite dans les documents du PNUD 2008a et 2008b et schématisée dans le document 2008a, Figure 2.9.



Étape 1 : Mobiliser les parties prenantes dans le renforcement des capacités

Cette étape implique d'identifier toutes les parties prenantes à mobiliser au cours du processus de renforcement des capacités, ainsi que l'époque et les méthodes les plus adaptées. L'Encadré 7 dresse la liste des parties prenantes susceptibles de participer à une ou plusieurs étapes du renforcement des capacités pour un environnement durable en évaluant les moyens, les besoins et les priorités en matière de capacités, en élaborant des stratégies adaptées, en assurant la mise en œuvre et le suivi des activités et/ou en évaluant les résultats obtenus.

L'importance d'une participation directe des bénéficiaires et des parties prenantes pour garantir le succès de programmes de développement est clairement établie (GDNU, 2010). La mobilisation des parties prenantes joue un rôle particulièrement décisif dans le renforcement des capacités pour un environnement durable du fait du caractère multisectoriel, pluridisciplinaire et collaboratif des prises de décisions concernant l'environnement. Si elle est mise en œuvre dès le début et de façon suivie, la mobilisation des parties prenantes contribuera à garantir que le processus est conduit de manière équitable et responsable et que les besoins prioritaires sont pris en compte. Le recours à des méthodes d'autoévaluation, à des approches participatives ou adaptatives et coopératives peut favoriser une plus grande appropriation par les bénéficiaires et faciliter le maintien des capacités développées sur le long terme.

On distingue trois types d'engagement des parties prenantes dans le renforcement des capacités pour un environnement durable, qui présentent chacun une orientation et un éventail de techniques différents :

1. **La sensibilisation** : vise à informer et éduquer les parties prenantes sur une initiative de renforcement des capacités pour un environnement durable. **Exemples de techniques** : documents imprimés, site web, présentation, événements médiatiques et communautaires.
2. **Consultation** : vise à recueillir les commentaires et les opinions des parties prenantes sur les moyens et les besoins en matière de capacités et les solutions à chaque étape du processus. **Exemples de techniques** : ateliers, entretiens, groupes de discussion, enquêtes, visites sur le terrain, cartographie communautaire, transects, récits.
3. **Mobilisation** : a pour objectif la collaboration et/ou la responsabilisation des parties prenantes vis-à-vis de tout ou partie de l'initiative de renforcement des capacités pour un environnement durable. **Exemples de techniques** : autoévaluation, recherche participative, groupes de travail, groupes consultatifs, comités de villages, partenariats, réseaux.

Une initiative spécifique s'appuiera sur une ou plusieurs de ces approches en fonction du sujet traité, des intérêts et des besoins des parties prenantes et des ressources disponibles. Les bonnes pratiques préconisent le recours à toute une gamme de techniques de mobilisation pour atteindre divers groupes cibles. Il convient de veiller plus particulièrement à garantir que le processus est conçu de manière à inclure les femmes et les hommes/les filles et les garçons ainsi que les groupes défavorisés et marginalisés, comme ceux qui sont issus de communautés pauvres, isolées et indigènes. Un cadre formel tel que des ateliers ou des réunions peut, par exemple, dissuader ces groupes de participer, tandis que des méthodes informelles, participatives et communautaires qui ciblent les personnes sur leurs lieux de vie/de travail peuvent s'avérer particulièrement efficaces dans le cadre du renforcement des capacités pour un environnement durable.



PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

Obtenir le soutien des principaux décideurs en tant que parties prenantes essentielles dès le début et à des moments clés du processus est une stratégie qui a également donné de bons résultats en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable. Cela est dû en partie au caractère politique des prises de décisions concernant l'environnement et à la faible priorité souvent accordée aux agences et aux questions environnementales dans les agendas gouvernementaux. Un soutien de haut niveau contribue également à garantir la mise à disposition de ressources pour préserver les résultats obtenus sur le long terme. (Voir Étude de cas N°3.) Il est également utile d'identifier et de renforcer les moyens d'action des dirigeants et des chefs de file naturels, aussi bien au niveau des organisations que des individus, qui encourageront les participants à s'impliquer de manière continue dans les résultats du programme.²²

EXEMPLE 4. GUYANA : LES BÉNÉFICIAIRES JOUENT UN RÔLE MOTEUR DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Le bureau du PNUD au Guyana a soutenu un projet de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement axé sur la gestion de la biodiversité et le contrôle de la pollution, d'une durée de cinq ans. Parmi les bénéficiaires et les parties prenantes figuraient des communautés amérindiennes, des agences publiques et des représentants du secteur privé. Des éléments essentiels à la réussite du projet ont été identifiés :

1. Le descriptif de projet fournissait un cadre général très souple afin de prendre en compte les nouvelles priorités.
2. Pour garantir que les ressources limitées étaient allouées prioritairement aux questions essentielles, les groupes de discussion de parties prenantes ont exposé leur vision du Guyana ainsi que la contribution que le projet pourrait y apporter.
3. Un comité de pilotage a approuvé les projets sur une base concurrentielle. L'agent d'exécution a lancé des appels à propositions auprès des groupes bénéficiaires pour des projets susceptibles, à leurs yeux, de renforcer les capacités au sein de leur agence et/ou communauté. Après leur évaluation sur la base d'une présentation écrite et orale, l'organisation responsable de chaque projet approuvé s'est vu confier la charge de le mettre en œuvre et notamment d'identifier les ressources nécessaires (ex. personnel technique, ateliers et matériels).
4. Toutes les activités du projet ont utilisé un modèle axé sur les bénéficiaires (ex. le consultant travaillant avec l'agence de protection de l'environnement à l'élaboration d'un plan stratégique devait, dans le cadre de ce processus, former et encadrer le personnel ; chaque organisation a présenté les résultats de son projet et les prochaines étapes au comité de pilotage ; un modèle participatif a été adopté pour le suivi et l'évaluation).
5. Le choix de la période la plus adaptée a été un facteur déterminant pour garantir la pleine participation des bénéficiaires.
6. L'agent d'exécution, qui n'était pas un bénéficiaire direct, a pu faciliter le dialogue et encourager la coordination entre les différents acteurs.

Source : Patsy Ross, *Division de l'environnement et de l'énergie, PNUD Guyana*

²² Voir suggestions supplémentaires pour mobiliser les parties prenantes et les décideurs dans le Kit de ressources pour l'autoévaluation nationale des capacités à renforcer (PNUD, 2005).



ENCADRÉ 7 : PARTIES PRENANTES ET PARTENAIRES DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Une initiative de renforcement des capacités pour un environnement durable donnée pourra impliquer n'importe lesquelles de parties prenantes suivantes, selon leur rôle et/ou l'intérêt qui les lie aux questions traitées en matière de capacités.

Agences gouvernementales : au niveau national, infranational et local.

- Agences dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles (ex. protection de l'environnement, eau, agriculture, forêts, pêche, énergie et exploitation minière) ;
- Agences de planification, de développement et de financement ;
- Agences sectorielles (ex. industrie, travaux publics, santé, éducation) ;
- Entreprises publiques.

Société civile : au niveau local, national et/ou international.

- ONG environnementales (ONGE) (ex. groupes spécialisés dans la pollution, la biodiversité, le droit, les zones protégées et/ou l'éducation à l'environnement) ;
- ONG et organisations communautaires (CBO), (ex. groupes spécialisés dans le développement communautaire, l'éducation et la santé ; organisations aux niveaux des villages ou des districts ; organisations d'agriculteurs, de femmes, de travail, de jeunes ou de personnes âgées ; clubs philanthropiques ; associations professionnelles et commerçantes, syndicats) ;
- Dirigeants communautaires et leaders d'opinion (ex. responsables politiques locaux, éducateurs, activistes, écrivains, chefs religieux, personnalités des médias et dirigeants d'entreprise, ainsi qu'un nombre croissant de personnalités du monde du spectacle) ;
- Médias : médias imprimés et électroniques (TV, radio, Internet) y compris des publications officielles, populaires et universitaires, des magazines, des émissions et des sites Internet ;
- Universités ou instituts polytechniques, politiques ou de recherche, universitaires, scientifiques et chercheurs ;
- Citoyens.

Secteur privé : au niveau local, national et/ou international.

- Petites/grandes entreprises, consultants, investisseurs, associations d'entrepreneurs.

Des acteurs du développement et de la coopération internationaux.

- Organisations de donateurs bilatéraux et multilatéraux ;
- Agences des Nations Unies ;
- Organes régionaux/mondiaux de coordination.



PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

Étape 2 : Évaluer les moyens et les besoins en matière de capacités

Cette étape vise à définir l'orientation des efforts de renforcement des capacités. Le document *Practice Note on Capacity Assessment* du PNUD (2008b) contient des indications détaillées sur cette étape. Dans le cadre du renforcement des capacités pour un environnement durable, l'évaluation des capacités comprend les éléments suivants :

- L'identification des questions prioritaires de durabilité environnementale à traiter dans le cadre du renforcement des capacités ;
- L'identification des capacités et des sous-capacités prioritaires à évaluer ; (Voir Annexe A, Outil N°2) ;
- L'identification des questions transversales qui sous-tendent les quatre thèmes fondamentaux du PNUD et qui sont susceptibles de nécessiter une attention particulière ;
- Pour chaque capacité prioritaire, identification des (a) moyens en matière de capacités, à savoir, les points forts existants et (b) les besoins en matière de capacités, à savoir, les lacunes, les points faibles et les défis, pour les trois niveaux de capacités et l'ensemble des thèmes fondamentaux.
- Pour chaque capacité prioritaire, analyse des niveaux de capacités actuels et désirés :
- Synthèse des conclusions, y compris des recommandations concernant les points d'entrée, les secteurs, les segments de la société et les organisations à prendre en compte dans la stratégie de renforcement des capacités.

L'évaluation des capacités peut être exhaustive, formelle et basée sur des techniques d'analyse classiques, telles que des études sur dossier, des entretiens, des enquêtes, des ateliers, des visites sur le terrain, des techniques participatives ou être rapide, ciblée et s'appuyer sur des travaux précédents. Le PNUD et ses partenaires disposent d'un vaste corpus d'informations récentes sur les niveaux actuels et désirés de capacités environnementales, notamment :

- Des orientations et des rapports élaborés avec le soutien du FEM, dont le kit de ressources sur l'autoévaluation des capacités nationales (Programme mondial de soutien, 2005), qui propose des indications pour l'évaluation des capacités environnementales. Des rapports complets sur ce thème et des plans d'actions pour plus de 120 pays sont également disponibles sur le site web du PNUD (<http://www.undp.org/mainstreaming/ncsa.shtml>). De nombreux autres projets et activités habilitantes²³ soutenus par le FEM ainsi que des programmes liés à d'autres AME contiennent des informations sur le renforcement des capacités ;²⁴

²³ Les « activités habilitantes » soutiennent la mise en œuvre et l'établissement de rapports sur les AME, notamment les évaluations des capacités, les rapports aux organes de la Convention, les plans d'action et les stratégies sur les thèmes de la Convention (ex. changements climatiques et biodiversité).

²⁴ Si les autoévaluations nationales des capacités et d'autres activités de renforcement des capacités au service d'un environnement durable dans le cadre des AME sont axées sur la « gestion de l'environnement mondial », bon nombre des rapports qui en découlent incluent des vues d'ensemble des besoins en capacités environnementales et des propositions d'actions pour y répondre. Beaucoup d'entre elles proviennent de processus participatifs pilotés par les pays (à des degrés divers).



- Des évaluations des capacités intégrées dans des études sur l'environnement au niveau des pays et les évaluations stratégiques environnementales ;
- Les informations relatives aux capacités contenues dans les programmes, les descriptifs de projet et les évaluations de projets liés à l'environnement précédemment mis en œuvre dans le pays.

L'expérience montre l'importance de définir des priorités « tôt et à intervalles réguliers » tout au long du processus de renforcement des capacités pour un environnement durable. L'évaluation des capacités peut déboucher sur une longue « liste de souhaits » s'agissant des besoins liés au manque chronique de ressources pour faire face aux défis environnementaux. Des techniques de hiérarchisation des priorités s'avèrent nécessaires afin d'identifier les principaux obstacles à lever pour renforcer significativement les capacités à traiter les questions de durabilité environnementale les plus urgentes identifiées dans les stratégies et les plans aux niveaux national et local.²⁵ La Section 5 examine plusieurs « thèmes fondamentaux » fréquemment abordés lors de l'évaluation des capacités.



Deux volontaires de communautés différentes partagent un moment de joie après avoir planté ensemble un plant de palétuvier dans le cadre d'un projet d'adaptation communautaire.

Source: Jenny Iao Jorgensen/PNUD

²⁵ "Les priorités peuvent être définies par le biais de techniques classiques comme l'analyse SWOT, l'analyse des lacunes, l'analyse multi-critères, des interviews, des enquêtes, des ateliers, des groupes de discussion et le processus de planification des projets orientée vers les objectifs (ZOPP) de GTZ.



EXEMPLE 5. LE BON ÉQUILIBRE : ADAPTER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AUX PRIORITÉS NATIONALES

Le Projet Environnement Vietnam-Canada (1996-2007), soutenu par l'Agence canadienne de développement international, est souvent cité comme un modèle de bonnes pratiques dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable. Son objectif était de renforcer les capacités de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement en matière de gestion de la pollution industrielle dans quatre domaines : la prévention et le contrôle de la pollution, la surveillance de l'environnement, l'examen des EIE et la sensibilisation. Les points forts du projet étaient les suivants :

1. **Une action centrée sur les questions prioritaires** : le projet était axé sur les aspects non biologiques et les capacités des provinces (comparativement aux capacités nationales) conformément aux priorités du gouvernement vietnamien en matière d'industrialisation et de décentralisation.
2. **Une action centrée sur les provinces concernées** : le projet mettait l'accent sur trois zones de développement économiques prioritaires identifiées par le gouvernement vietnamien. Les enseignements tirés de cette expérience ont été consignés et appliqués à d'autres provinces dans une situation similaire.
3. **Une approche exhaustive et participative** : le modèle du Projet Environnement Vietnam-Canada se fondait sur un transfert d'approches techniques scientifiques (« capacités techniques ») et de systèmes de gestion transparents et axés sur les résultats (« capacités fonctionnelles ») sur la base d'une évaluation systématique des capacités. La planification des tâches était collaborative et fondée sur la pratique et la budgétisation, transparente pour favoriser une forte appropriation des résultats par les partenaires.
4. **Une collaboration multipartite** : les partenariats entre les autorités des provinces et entre les provinces et d'autres départements, l'industrie et des organisations de la société civile jouaient un rôle essentiel dans le renforcement de la gestion de la pollution industrielle.
5. **La durée du projet** : le projet a duré 10 ans, ce qui a permis de bâtir des liens, de faire preuve de persévérance et de procéder à des expériences et à des innovations qui ont débouché sur des solutions adaptées aux contextes locaux et sur des résultats plus durables.
6. **L'utilisation stratégique de l'assistance technique** : des contributions extérieures ont permis de renforcer les capacités techniques et les compétences de gestion, ce qui s'est traduit par une consolidation du cadre juridique et réglementaire et un soutien accru d'autres donateurs en faveur de la gestion de la pollution industrielle.
7. **La souplesse** : la structure itérative du projet a permis des ajustements au fil du temps en fonction de l'évolution de la situation, tels que la nouvelle National Strategy on Environmental Protection et la réorganisation de l'administration.

Une troisième phase, le *Vietnam Provincial Environmental Governance Project*, est prévue pour 2008-2012 et vise à renforcer les capacités par le biais d'activités intégrées pour renforcer la gestion de la pollution industrielle au niveau des organisations et de l'environnement propice.

Source : Freeman, J., 2006. *Vietnam-Canada Environment Project, Phase II, End of Project Review: Final Report*



Étape 3 : Concevoir une stratégie de renforcement des capacités

Cette étape consiste à utiliser les résultats de l'évaluation des capacités pour concevoir une stratégie de renforcement des capacités qui peut revêtir la forme d'un programme, d'un projet ou de plusieurs activités intégrées à d'autres programmes. Il est souvent plus efficace de combiner les étapes 2 et 3 du processus de renforcement des capacités pour un environnement durable en identifiant les moyens et les besoins en matière de capacités, parallèlement aux stratégies potentielles de renforcement des capacités.

L'une des tâches essentielles à accomplir au cours de l'étape 3 est de déterminer les critères permettant de choisir la stratégie de renforcement des capacités, tels que les besoins prioritaires, les moyens pouvant être mobilisés, la faisabilité, le coût, les ressources, le délai, le soutien politique, les opinions des parties prenantes, les nouvelles opportunités et les synergies possibles avec d'autres initiatives. Ces informations peuvent figurer dans le rapport d'évaluation des capacités ou faire l'objet de recherches supplémentaires. Ces critères contribueront à l'élaboration de la stratégie la mieux adaptée à un contexte national donné au moment opportun.

Une initiative efficace de renforcement des capacités ne doit pas nécessairement être à grande échelle ou exiger un temps considérable. Elle devrait, au contraire, être orientée stratégiquement sur les obstacles à lever pour réaliser des progrès dans le domaine de la durabilité environnementale. L'Annexe A, Outils N°1, N°2 et N°3, contient des listes indicatives de résultats possibles en matière de renforcement des capacités, de produits et d'activités, répartis selon les trois niveaux de capacités et les points d'entrée correspondants. Les programmes les plus efficaces incluront généralement des interventions à différents niveaux d'entrée conçus pour se renforcer mutuellement.

Plusieurs « enseignements » ont pu être tirés des évaluations des efforts de renforcement des capacités pour un environnement durable déployés à ce jour.²⁶ Les faits montrent que le renforcement des capacités a souvent été considéré comme un élément supplémentaire de l'assistance/l'appui technique et que peu d'attention a été accordée à ses applications possibles dans le domaine du renforcement et du maintien des résultats globaux du projet. Il privilégie en outre souvent un modèle d'assistance technique au détriment d'un modèle de renforcement des capacités centré sur les pays. Les activités menées dans ce cadre sont généralement axées sur l'offre, mal conçues et contrôlées, basées sur des questions et des cibles externes et mises en œuvre sans tenir suffisamment compte de la durabilité.

En outre, une place excessive a été accordée à la formation, et notamment aux ateliers ponctuels et aux voyages d'études, sans penser à leur impact sur le renforcement des capacités organisationnelles, y compris sur les systèmes de formation internes. Bien souvent, les acquis des formations ne sont pas préservés du fait des lacunes dans l'évaluation des besoins, du recours trop fréquent à des experts extérieurs, d'une mauvaise adaptation de matériels « importés » aux contextes locaux, de la non-consolidation des nouvelles connaissances et compétences et de la mobilité des participants. Les projets davantage axés sur les capacités organisationnelles se sont, de plus, souvent révélés trop ambitieux dans la mesure où leur calendrier et leur portée dépassaient la capacité des partenaires à renforcer les capacités et à maintenir les résultats obtenus.

Les bonnes pratiques montrent que des approches à long terme, axées sur l'apprentissage par la pratique, qui favorisent le développement de partenariats et de réseaux et intègrent le renforcement des capacités

²⁶ Ex. Partenariat pauvreté et environnement (PowerPoint daté du 20 juin 2007) ; Le Groupe-conseil baastel, 2000 ; Nordic Consulting Group, 2008 ; PNUF, 2005 ; Groupe de l'évaluation du FEM, 2008a et 2008b.



PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

à des actions plus vastes de développement durable, ont plus de chances de porter leurs fruits (CCNUCC, 2004). Elles indiquent également que des actions pilotées par les pays, orientées stratégiquement sur des questions essentielles, conçues de façon rigoureuse et à une échelle réaliste donnent de meilleurs résultats.

Des capacités pour quoi ? Le renforcement des capacités n'est pas une fin en soi et n'a donc de sens que par rapport à un objectif donné. Les descriptifs de projets devront par conséquent fixer clairement les objectifs et montrer comment ceux-ci s'articulent avec les activités de renforcement des capacités (Bureau de l'évaluation du FEM, 2006).

Le PNUD préconise d'axer le renforcement des capacités sur le développement des capacités organisationnelles et la création d'un environnement propice et positif pour préserver les acquis dans ce domaine. Dans le cadre de cette approche, le renforcement des capacités individuelles devient un résultat indirect mais complémentaire. Si des formations sont intégrées à la stratégie de renforcement des capacités, elles doivent être institutionnalisées via la consolidation du développement des

ressources humaines et des systèmes de formation et/ou incorporées aux processus de développement communautaire. Les formations ponctuelles devront également être remplacées par des formations des formateurs (FdF), l'apprentissage par les pairs, la constitution de réseaux et des mécanismes de partage des connaissances. L'Annexe A, Outil N°3 fournit des suggestions pour optimiser l'impact des initiatives d'éducation et de formation sur les objectifs de renforcement des capacités.

EXEMPLE 6. LE RECOURS À UNE APPROCHE ASCENDANTE POUR L'ÉLABORATION DE POLITIQUES, SUR LA BASE DU « SYSTÈME EN CASCADE » DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le programme Capacité 21 du PNUD a mis en relief la bonne pratique du « système en cascade » en matière de renforcement des capacités, qui privilégie les approches intégrées ayant un effet multiplicateur, telles les formations des formateurs, des ressources ciblées pour l'éducation et la sensibilisation, l'apprentissage par les pairs et le dialogue local, au détriment des formations ponctuelles. Ces méthodes associées ont souvent eu un impact positif sur les politiques et les stratégies aux niveaux national et régional.

Ainsi, au **Burkina Faso**, des formateurs locaux ont reçu une formation aux questions liées à la désertification qui leur a permis de renforcer à leur tour les capacités de leur communautés en matière de contenu et de processus, de sorte que près de 50 000 personnes ont finalement participé à l'élaboration de la stratégie nationale de lutte contre la désertification. En outre, un réseau national de comités de pilotage a été mis en place au niveau du pays, des régions, des provinces, des départements et des villages pour diffuser les informations relatives à la gestion des ressources naturelles. Le réseau a permis aux communautés locales de renforcer leurs moyens d'action et d'accéder aux savoir-faire et aux institutions susceptibles de les aider à résoudre leurs problèmes quotidiens, tout en leur apportant des conseils sur les stratégies holistiques et à long terme de durabilité.

PNUD/FEM, 2008 Biodiversity: Delivering Results



Étape 4 : Mettre en œuvre la stratégie de renforcement des capacités

Cette étape implique de mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités de manière souple et itérative, afin de permettre des « ajustements de mi-parcours » sur la base des observations reçues des systèmes de surveillance et conformément aux principes directeurs présentés à la Section 2.

Les examens des initiatives passées de renforcement des capacités pour un environnement durable ont pointé le fait que les programmes s'appuient souvent sur un flux de ressources des pays du Nord vers les pays du Sud, tandis que les capacités au niveau local, régional et des pays du Sud demeurent sous-utilisées. Pour maintenir les résultats sur le long terme et conformément au Programme d'action d'Accra, les stratégies de mise en œuvre devraient utiliser autant que possible les systèmes nationaux. Soutenir des organisations et des savoir-faire locaux dans le cadre de partenariats en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable a pour effet de minimiser le rôle des contributions extérieures, de diminuer les coûts, de garantir que les activités sont adaptées au contexte local et de développer la « capacité à renforcer les capacités ». La plupart des pays peuvent mobiliser les moyens suivants à l'échelon national et régional :

1. **Savoir-faire requis pour renforcer les « capacités techniques en matière de durabilité environnementale »**(voir Annexe B, Outil N°2) : il est souvent possible d'accéder aux informations, aux savoir-faire et aux installations nécessaires pour traiter les questions de durabilité environnementale dans le cadre des services publics d'information, des établissements universitaires ainsi que des instituts scientifiques, politiques et de recherche, des ONG et des organisations communautaires, du milieu des affaires et des consultants locaux. Les communautés constituent une source complémentaire de connaissances écologiques locales et traditionnelles.
2. **Savoir-faire en matière de développement organisationnel et institutionnel** : Les établissements universitaires, les centres de formation du secteur public et les instituts de gestion et de formation privés (ex. écoles de commerce) constituent des sources de compétences en matière d'administration publique, d'analyse organisationnelle, de gestion du changement, de mobilisation communautaire, de développement des ressources humaines et de formation. Les communautés peuvent également fournir des compétences et des connaissances en matière de développement et de mobilisation communautaires efficaces.
3. **Savoir-faire requis pour renforcer les « capacités fonctionnelles en matière de durabilité environnementale »**(voir Annexe B, Outil N°2) : les organisations mentionnées ci-dessus peuvent également contribuer à renforcer les capacités en matière de leadership, d'administration, de gestion, de planification stratégique et financière et de gestion de projet.

Les conclusions d'une étude récente de l'OCDE sur le renforcement des capacités ont mis en relief la contribution potentielles des interventions à petite échelle, alors que l'on privilégie actuellement des approches à grande échelle telles que les approches sectorielles (SWAps) et des soutiens budgétaires directs (Baser et Morgan, 2008). On a ainsi constaté que les actions menées à petite échelle pouvaient :

- combler le « fossé » fréquemment observé sur le plan de la mise en œuvre entre des dispositions institutionnelles complexes et les résultats opérationnels, en renforçant progressivement les capacités, notamment dans les contextes où la capacité d'absorption est faible et la demande est incertaine ;
- cibler des « poches d'engagement des pays » et s'appuyer sur le « principe d'urgence en essayant de déclencher un processus d'auto-organisation au niveau individuel » ;



PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

- stimuler l'intérêt, l'engagement et la demande en faveur d'un renforcement des capacités à plus long terme ;
- permettre aux participants d'« apprendre et d'adapter leurs méthodes pour accroître l'efficacité, sans prendre de « gros paris » sur un programme complexe aux résultats incertains » ;
- faire preuve d'innovation et de rapidité, offrir des solutions multiples et la souplesse d'adaptation nécessaire dans les situations incertaines ou risquées.

Selon les auteurs, il est également « indispensable », pour assurer une réussite à long terme, de combiner des programmes à petite échelle et des programmes plus complets. Ce constat met en relief l'importance d'introduire des innovations dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable, qui seront ensuite transposées à plus grande échelle en fonction des résultats du suivi et de l'évaluation.

EXEMPLE 7. LES PETITS PROJETS ONT DE L'AVENIR : LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE PROGRAMME DE MICROFINANCEMENTS DU FEM

Depuis 1992, le programme de microfinance du FEM, géré par le PNUD dans le cadre d'un partenariat avec le FEM, aide les ONG et les organisations communautaires à faire face aux questions liées aux changements climatiques, à la biodiversité, aux eaux internationales, aux polluants organiques persistants et à la dégradation des sols, tout en créant des moyens de subsistance durables. Le portefeuille du programme comptait en 2008 plus de 5 000 projets communautaires. Dans le cadre du programme de microfinance du FEM, chaque stratégie du programme de pays fédère des projets autour d'un objectif stratégique et, de plus en plus, d'une région et/ou d'un thème donné (ex. : les énergies renouvelables dans les zones rurales). Le programme de microfinance se fonde sur la conviction que la meilleure façon d'aborder efficacement les problèmes environnementaux qui se posent à l'échelle mondiale passe par des bénéfices directs pour les communautés, l'appropriation et la participation des populations locales. Le renforcement des capacités joue un rôle essentiel dans cette approche.

Ainsi, les communautés rurales du district d'Awutu-Effutu-Senya au Ghana appauvrirent des ressources naturelles traditionnellement protégées (bois sacrés) en abattant des arbres pour se procurer du bois de construction, de chauffage et du charbon, au moyen de pratiques agricoles non durables et de feux de brousse. Cela a conduit à une disparition du couvert végétal et de la biodiversité, qui a entraîné une altération du régime climatique et des niveaux d'eau. Ces changements se sont traduits par une baisse de la production de cultures vivrières, une hausse de la pauvreté et de l'exode rural. Le programme de microfinance du FEM avait pour objectif d'inverser cette tendance en favorisant les petites entreprises respectueuses de la biodiversité ainsi que les moyens de subsistance durables et de renforcer la capacité des groupes communautaires à intégrer la conservation de la biodiversité et la gestion durable des terres dans le développement communautaire. Les activités organisées dans ce cadre englobent le reboisement des zones dégradées avec des espèces indigènes, la création de ceintures anti-incendie, de terres boisées et de pépinières forestières, la promotion de techniques agroforestières, l'organisation de formations destinées aux femmes pour améliorer la production et l'utilisation des poêles à bois, la mise en place de microcrédits et d'actions pour éduquer les communautés et renforcer notamment leurs capacités de gestion de projet.

Source : Programme de microfinance du FEM (2010)



Étape 5. Évaluer les résultats en matière de renforcement des capacités.

De par sa nature même, le renforcement des capacités est plus difficile à évaluer que des interventions plus techniques. Néanmoins, des outils classiques de gestion axée sur les résultats et de mesure des capacités peuvent être utilisés de façon stratégique. Comme indiqué à l'étape 3, de nombreuses interventions de renforcement des capacités pour un environnement durable souffrent de faiblesses de conception, de contrôle et de suivi. Pour plus d'efficacité, le renforcement des capacités pour un environnement durable doit « revenir aux fondamentaux » de la gestion axée sur les résultats, par le biais de :

- la définition d'objectifs et de résultats fondamentaux dans ce domaine en rapport avec les questions d'environnement prioritaires ;
- la conception de systèmes participatifs de contrôle qui favorisent des approches souples et collaboratives en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable et intègrent des indicateurs de performance « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et assortis d'un délai) ;
- une distinction claire entre les activités de renforcement des capacités pour un environnement durable (ex. analyse des politiques, ateliers), les produits (ex. la révision d'une politique, la formation de leaders en matière de durabilité environnementale) et les résultats, sous forme quantifiable (ex. taux de conformité plus élevés, augmentation de la participation des femmes dans le domaine de l'agrosylviculture).

Pour déterminer les résultats des investissements dans le renforcement des capacités, le cadre d'évaluation des capacités du PNUD s'applique à trois niveaux : l'impact (évolution du bien-être des personnes) ; les résultats (l'évolution de la performance, de la stabilité et de l'adaptabilité des institutions) et les produits (produits institutionnels créés ou services fournis). Des échantillons d'indicateurs sont fournis dans le document *Monitoring Guidelines of Capacity Development in Global Environment Facility Projects*.

La gestion adaptative

La pratique de la *gestion adaptative* et la prise en compte du caractère dynamique du renforcement des capacités améliorent considérablement les chances de réussite d'une initiative. Cette approche, initialement conçue dans les années 1980 pour faire face aux incertitudes liées à l'environnement et maintenant largement utilisées dans le domaine de la gestion de l'environnement, favorise la flexibilité pour prendre en compte et s'adapter à l'évolution des circonstances dans lesquelles s'inscrit un projet donné. (CCNUCC, 2004). (Voir également note de bas de page 16, sur la « gestion adaptative et coopérative », un modèle qui combine la gestion adaptative et des approches participatives pour la gestion des ressources naturelles.)



EXEMPLE 8. MAIS ÇA MARCHE VRAIMENT ? : CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE POUR CONTRÔLER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le FEM, le PNUD et le PNUE ont élaboré le document *Monitoring Guidelines of Capacity Development in GEF Projects* (FEM, 2010), qui décrit une approche basée sur l'établissement d'un cadre de référence par le biais d'une évaluation des capacités rapide et participative, puis d'une estimation régulière des progrès accomplis dans le cadre d'un programme/projet ordinaire de suivi. Une feuille de résultats ou un système de notation fournit des indicateurs pour chacune des cinq « capacités fondamentales » définies par le FEM, selon un barème allant de 0 à 3 pour chaque indicateur, sur la base de critères préalablement définis comme suit :

1. Capacités d'engagement ;
2. Capacités à produire, accéder et exploiter des informations et des connaissances ;
3. Capacités à élaborer des stratégies, des politiques et une législation ;
4. Capacités de gestion et de mise en œuvre ;
5. Capacités à assurer un suivi et une évaluation.

Cette approche est actuellement pilotée par le PNUD/FEM dans les pays d'Europe centrale et orientale avec, par exemple, le projet CB2 intitulé *Integrating Global Environmental Issues into Bulgaria's Regional Development Process*.

Source : FEM/PNUD/PNUE, février 2010. *Monitoring Capacity Development in GEF operations: A framework to monitor capacity development initiatives*



4 IMPLICATIONS PROGRAMMATIQUES

4.1 Les atouts du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable

Le PNUD a un rôle nouveau à jouer et une solide expérience à offrir en tant qu'agence de développement devant tenir ses engagements en matière de renforcement des capacités pour la durabilité environnementale. Il peut à présent intégrer tous les enseignements tirés sur le renforcement des capacités pour la durabilité environnementale dans un cadre systématique et actualisé, ainsi que des outils pouvant être adaptés à des contextes nationaux et des méthodes de programmation variés. Mettre davantage l'accent sur le développement piloté par les pays et l'utilisation des systèmes nationaux implique de définir de nouvelles approches du renforcement des capacités pour un environnement durable susceptibles de combler les « lacunes sur le plan de la mise en œuvre » et mobiliser les capacités endogènes dans tous les secteurs de la société. Parmi les plus grands atouts du PNUD pour remplir son rôle de soutien dans ce domaine figurent :

1. **Une approche décentralisée, axée sur les pays et opérationnelle**, qui en fait un acteur bien placé pour travailler avec différents partenaires à l'intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans l'ensemble des domaines d'intervention du PNUD au niveau des pays ;
2. **Des capacités techniques croissantes dans les domaines de l'environnement et de l'énergie**, s'agissant notamment des réseaux de connaissances et des communautés de pratique sur l'environnement et l'énergie ;
3. **Une approche intégrée des programmes dans les domaines de l'environnement et du développement**, bien adaptée à l'orientation interdisciplinaire et intersectorielle du renforcement des capacités pour un environnement durable ;
4. **Une solide expérience en matière d'articulation des priorités mondiales et locales dans le domaine de l'environnement**, de par ses actions pour renforcer la capacité des pays à mettre en œuvre les OMD, la Convention de Rio et d'autre AME ainsi que le soutien qu'il a apporté au renforcement des plans de développement et des stratégies de réduction de la pauvreté à l'échelon national ;
5. **Une grande expérience de soutien au renforcement des capacités pour un environnement durable au niveau des pays**, dans le cadre des principaux programmes du PNUD et de son rôle d'agent d'exécution pour le FEM. Un grand nombre de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM englobent le renforcement des capacités, que ce soit comme objectif déclaré ou comme résultat. Les bureaux de pays du PNUD ont également appuyé de nombreuses activités habilitantes du FEM telles que les autoévaluations nationales des capacités, les plans d'action nationaux en faveur de la biodiversité, les plans d'action des pays et les rapports soumis aux conventions, qui ont pour la plupart identifié des besoins en matière de capacités et des actions potentielles et également abouti au renforcement des capacités analytiques ;
6. **Un rôle décisif dans le cadre de la collaboration avec le FEM et ses partenaires pour élaborer des orientations, des méthodes et un appui** pour l'évaluation des capacités, le développement et le suivi des projets financés par le FEM.



EXEMPLE 9. L'INITIATIVE PAUVRETÉ-ENVIRONNEMENT DU PNUD ET DU PNUE : UNE APPROCHE PROGRAMMATIQUE PILOTÉE PAR LES PAYS

L'IPE fournit un soutien technique et financier pour le renforcement des capacités sur le long terme à des gouvernements et à d'autres acteurs qui s'efforcent d'intégrer les liens entre pauvreté et environnement aux processus de développement nationaux. Ainsi, elle apporte un appui aux organismes de planification pour la prise en compte des liens entre pauvreté et environnement, y compris les changements climatiques et l'élaboration de politiques économiques et de développement, et aide les agences de protection de l'environnement à participer plus efficacement à ces processus politiques. L'IPE fournit également un soutien à la société civile pour lui permettre de participer aux processus de planification, en veillant notamment à ce que les plus démunis puissent faire entendre leur voix.

L'expérience acquise à ce jour montre que pour réussir, l'intégration des liens entre pauvreté et environnement nécessite une approche programmatique, adaptée au contexte national. Ce cadre comporte trois phases qui comprennent chacune un ensemble de tâches à accomplir, à l'aide d'un éventail d'outils d'analyse :

- Phase préparatoire : trouver les points d'entrée et analyser la situation – parmi les activités à réaliser à ce stade, citons des évaluations du contexte gouvernemental, institutionnel et politique du pays ainsi que des analyses visant à mieux comprendre la nature des liens entre pauvreté et environnement. La sensibilisation, l'établissement de partenariats, l'évaluation des besoins sur le plan des institutions et des capacités, et la mise en place de mécanismes de travail constituent également des activités essentielles de la phase de préparation.
- Phase 1 : intégrer les liens entre pauvreté et environnement aux processus politiques. Cette étape cible un processus politique spécifique (un plan de développement ou une stratégie sectorielle au niveau national par exemple) identifié comme point d'entrée lors de la phase préparatoire. Elle comprend l'élaboration de nouvelles études analytiques ciblées visant à apporter des preuves spécifiques à chaque pays sur la nature des liens entre pauvreté et environnement. Grâce à ces preuves, les professionnels du secteur parviennent plus facilement à identifier les priorités et à élaborer les argumentaires susceptibles d'avoir un impact sur le processus politique ciblé. Une fois les liens entre pauvreté et environnement intégrés au document de politique, l'intégration des efforts se poursuit par l'élaboration et l'estimation initiale des coûts des mesures politiques. Des activités pour renforcer les institutions et les capacités sont organisées pendant toute la durée de cette phase.
- Phase 2 : relever les défis liés à la mise en œuvre. Cette dernière phase, la plus longue, vise à rendre fonctionnelle l'intégration des liens entre pauvreté et environnement par la participation aux processus de budgétisation, de mise en œuvre et de suivi. Pour renforcer les institutions et les capacités sur le long terme, il est essentiel que l'intégration des liens entre pauvreté et environnement devienne une pratique normale à tous les niveaux au sein des procédures, des systèmes et des outils gouvernementaux et administratifs.

SOURCE : <http://www.unpei.org>



4.2 Les programmes du PNUD en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable

Passer d'une approche axée sur les projets à une approche programmatique.

Les tentatives de renforcement des capacités dans le domaine de l'environnement par le biais de projets ponctuels faisant appel à plusieurs guichets et agences de financement sont confrontées à des défis considérables pour obtenir des résultats durables. Comme indiqué précédemment, le caractère progressif et à long terme du renforcement des capacités permet difficilement de mener à bien des tâches d'élaboration, de soutien, de suivi et d'évaluation avec un modèle traditionnel centré sur les projets. Cela s'avère particulièrement vrai dans les pays sortant d'une crise ou les pays les moins développés, qui doivent relever les défis les plus difficiles en matière de capacités. (Voir Étude de cas N°4.)

Il apparaît de plus en plus nettement qu'une approche programmatique fondée sur un investissement à long terme donnera vraisemblablement de meilleurs résultats en tant que modèle de soutien au renforcement des capacités pour un environnement durable. Cela implique pour le PNUD d'incorporer le renforcement des capacités pour un environnement durable à son approche d'intégration de la durabilité environnementale dans tous ses programmes, y compris à l'analyse de pays (y compris le Bilan commun de pays) et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), les programmes de pays, les plans d'action des programmes de pays et les documents connexes. Cette intégration nécessite également d'avoir recours à la gestion axée sur les résultats pour articuler les résultats obtenus dans le domaine du renforcement des capacités pour un environnement durable à des résultats de renforcement des capacités à plus long terme au niveau des pays, des programmes et des organismes. Au niveau opérationnel, il peut s'avérer utile de prendre en compte le renforcement des capacités environnementales en tant que thème transversal, à l'instar de l'égalité entre les sexes, susceptible de déboucher sur des interventions utiles à valeur ajoutée au sein de plusieurs domaines d'intervention et programmes thématiques. L'Encadré 8 montre dans quelle mesure l'évaluation (de l'impact) environnemental(e), outil essentiel pour promouvoir la durabilité environnementale, passe également d'une approche axée sur les projets à une approche applicable au niveau programmatique et stratégique.



ENCADRÉ 8. ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE : PASSER D'UNE PERSPECTIVE DE PROJET À UNE PERSPECTIVE DE PROGRAMME

L'évaluation environnementale comprend un ensemble d'outils d'analyse qui peuvent produire des informations en vue d'un développement durable sur le plan environnemental.²⁷ L'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE), utilisée pour étudier l'impact environnemental des projets proposés, est bien établie dans la plupart des pays, même si sa mise en œuvre présente des lacunes. Il est apparu clairement dans les années 1990 qu'une EIE axée sur les projets était difficilement applicable à des échelles géographiques plus vastes ainsi qu'aux niveaux des politiques et de la planification de programmes. L'évaluation stratégique environnementale (ESE) s'est révélée un outil adapté à des applications plus vastes et son usage est de plus en plus répandu dans les pays en développement.

La nécessité de renforcer les capacités en matière d'évaluation environnementale est mentionnée dans la Déclaration de Paris et dans le Programme d'action d'Accra. En outre, une expertise fiable est souvent disponible à l'échelon local au niveau du gouvernement, du secteur privé et des universités de pays partenaires du PNUD. L'ESE présente un grand potentiel en tant qu'outil pratique pour l'intégration des questions relatives à l'environnement (OCDE/CAD, 2006). Le PNUD peut apporter à ses partenaires un appui au renforcement des capacités en matière d'évaluation environnementale (EE) par :

- pal'établissement de partenariats et d'une coopération des donateurs (ex. par le biais de l'équipe de travail chargée de l'évaluation stratégique environnementale du CAD de l'OCDE) ;
- le développement en interne des capacités dans le domaine de la mise en œuvre et de l'appui en matière d'évaluation environnementale ;
- des actions de plaidoyer et de sensibilisation à l'importance et à l'approche de l'évaluation environnementale ;
- la consignation par écrit et la diffusion des données relatives aux pratiques adoptées par le PNUD et un soutien aux bureaux de pays ;
- la création d'un réseau de professionnels de l'évaluation environnementale au sein du PNUD ;
- le renforcement des systèmes nationaux existants et nouveaux pour l'EIE et l'ESE ;
- l'accès aux connaissances et aux savoir-faire en matière d'évaluation environnementale ;
- un recours accru à l'ESE comme outil pour intégrer l'environnement aux plans nationaux de développement axés sur les OMD, la budgétisation et des stratégies de réduction de la pauvreté ;
- le renforcement des capacités techniques au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé pour qu'ils participent à l'ESE et à l'EIE en concevant, gérant, réalisant ou examinant des rapports d'ESE ou d'EIE et pour qu'ils assurent le suivi des recommandations au moyen de plans de gestion de l'environnement et d'autres outils de mise en œuvre.

Les processus associés à la mise en œuvre d'une EIE ou d'une ESE peuvent eux-mêmes constituer des moyens efficaces pour renforcer les capacités environnementales dans la mesure où ils permettent aux participants d'exercer leurs aptitudes à recueillir, analyser et utiliser les informations relatives à la durabilité environnementale pour la planification et le suivi du développement.

Pour plus d'informations sur l'ESE, veuillez consulter le site web de l'équipe de travail chargée de l'évaluation stratégique environnementale du CAD de l'OCDE. (<http://www.seataskteam.net/index.php> en anglais).

²⁷ Voir GDNU, 2009, Annexe A3.



Modes d'intervention

Le soutien du PNUD au renforcement des capacités pour un environnement durable peut revêtir plusieurs formes et peut être intégré à la programmation au niveau national ou régional par les bureaux de pays du PNUD, les équipes de pays des Nations Unies, les pays partenaires et d'autres partenaires de développement :

Conseils et appui technique pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du programme/projet :

- Prise en compte du renforcement des capacités pour un environnement durable comme thème transversal dans les bilans communs de pays (BCP), les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les programmes de pays du PNUD.
- Intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans la conception, le suivi et l'évaluation des autres programmes/projets au sein des programmes principaux du PNUD dans le domaine de l'environnement et de l'énergie.
- Mise en œuvre des projets et assurance qualité, y compris le renforcement de la durabilité des résultats du programme/projet.
- Appui technique et soutien des compétences des agents d'exécution en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable.

Dialogue sur les politiques, plaidoyer et sensibilisation en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable

- Dialogue sur les politiques avec les pays de programme pour identifier les priorités en matière de capacités environnementales.
- Contribution du PNUD à la réforme des institutions gouvernementales nationales, y compris les agence de protection de l'environnement et les mécanismes de coordination.
- Plaidoyer en faveur de l'intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans les stratégies de développement (ex. plans nationaux de développement, stratégies de réduction de la pauvreté, stratégies sectorielles).
- Intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans les « évaluation des besoins » réalisées dans le cadre des stratégies de développement axées sur les OMD.
- Soutien aux pays pour le suivi et la notification des progrès accomplis dans la réalisation des OMD, en particulier de l'OMD 7.
- Intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans les travaux de recherche et les supports de connaissance tels que les rapports nationaux et régionaux, les notes d'orientation, les travaux de recherche appliquée et les enseignements tirés (sur les OMD, les PND et les AME).



IMPLICATIONS PROGRAMMATIQUES

Le partage d'informations et la collaboration entre les parties prenantes

- Soutien aux dialogues sur les politiques à suivre entre les parties prenantes (ex. dialogues nationaux organisés par le FEM).
- Promotion de la coordination des donateurs pour les actions de renforcement des capacités pour un environnement durable menées aux niveaux régional et national.
- Sensibilisation du public aux questions liées à la durabilité environnementale (ex. Journée mondiale de l'environnement, Journée mondiale de l'eau, Journée de lutte contre les changements climatiques, Journée mondiale de la santé).

Gestion des connaissances en matière de durabilité environnementale

- Élaboration d'orientations, de méthodes et d'outils de renforcement des capacités pour un environnement durable (ex. *Guidance Note on CDES*, PNUD, 2010 et *Monitoring Guidelines of Capacity Development in GEF Projects*, FEM/PNUD/PNUÉ, 2010).
- Intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans les cadres de gestion des connaissances et les communautés de pratique régionales.
- Développement des compétences du personnel du PNUD/de l'ONU en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable, notamment par des programmes de formation et d'encadrement.
- Recherche et documentation sur les études de cas et les bonnes pratiques pour renforcer le rôle positif des femmes en matière de durabilité environnementale.

Intégration du renforcement des capacités pour un environnement durable dans tous les autres domaines d'intervention du PNUD

- Articulation de la durabilité environnementale à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD en tenant compte des liens entre pauvreté et environnement.
- Soutien de l'intégration de l'atténuation et de l'adaptation aux changements climatiques aux stratégies de réduction de la pauvreté et de développement économique (ex. santé, agriculture, transports et énergie).
- Intégration des thématiques environnementales dans les programmes d'éducation de qualité (à savoir, une éducation adaptée aux questions de la durabilité environnementale et des changements climatiques) pour renforcer les capacités des enfants et des jeunes comme agents du changement.
- Renforcement des systèmes de gouvernance pour les ressources environnementales et naturelles (ex. sols, eau).
- Renforcement des capacités pour remédier aux problèmes liés à l'occupation et à la propriété des terres ainsi qu'à l'accès aux ressources naturelles.



- Intégration de différentes approches relatives à la gestion des risques environnementaux, y compris l'évaluation environnementale, la gestion des risques liés aux changements climatiques, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement, l'analyse des conflits, etc.
- Articulation de l'éducation au développement durable à l'éducation à la réduction du risque de catastrophe à d'autres programmes qui lient la durabilité environnementale à la réduction du risque de catastrophe et à l'adaptation aux changements climatiques.

Partenariats internationaux et programmes conjoints de durabilité environnementale

- L'équipe spéciale de l'OCDE chargée de la gouvernance et du renforcement des capacités en matière de ressources naturelles et de gestion de l'environnement (2008b) souligne que les partenariats vont jouer un rôle de plus en plus important dans le soutien des engagements pris par les pays en matière de durabilité environnementale et d'AME. Le PNUD peut collaborer à l'élaboration de programmes de renforcement des capacités pour un environnement durable dans le cadre de nombreux programmes et partenariats intersectoriels avec d'autres agences des Nations Unies, des organisations multilatérales/bilatérales, des ONG donatrices et des organisations nationales dans les pays partenaires. La Commission des Nations Unies pour le développement durable gère une base de données de plus de 300 partenariats, dont une grande partie a été établie après le Sommet mondial pour le développement durable qui s'est tenu en 2002 (http://www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_par/par_index.shtml).



Teófilo Quispe (à gauche), est un assistant technique et un producteur de pommes de terre en Bolivie, qui a été recruté au niveau national comme volontaire des Nations Unies (VNU). Teófilo forme des membres de la municipalité de Corque, parmi lesquels le chef de la communauté autochtone qui apparaît ici, à des méthodes visant à améliorer la production et les revenus. Source : Nicolas Josserand, 2010.



EXEMPLE 10 : MOBILISER LES FORCES DES VOLONTAIRES DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Le programme des volontaires des Nations Unies (VNU) vise à développer le volontariat à l'échelle nationale et internationale en faveur de la paix et du développement. Il travaille directement avec les bureaux de pays du PNUD pour répondre aux demandes d'assistance technique. Du fait que près de 80 % des VNU viennent des pays du Sud, ils peuvent garantir le maintien des efforts de renforcement des capacités pour un environnement durable sur le long terme et jouer un rôle dans la collaboration Sud-Sud. La stratégie du programme de VNU distingue (sans toutefois s'y limiter) trois domaines d'intervention prioritaires pour l'appui en matière d'environnement et de renforcement des capacités pour un environnement durable :

1. La gestion communautaire des ressources naturelles et l'utilisation durable de la biodiversité ;
2. L'adaptation communautaire aux changements climatiques ;
3. La résolution des préoccupations liées à l'insécurité alimentaire en créant des moyens de subsistance durables.

Les rôles que les VNU peuvent jouer dans le cadre du renforcement des capacités pour un environnement durable comprennent, par exemple :

- l'appui à l'élaboration d'activités pratiques de renforcement des capacités en matière de gestion et de conservation sur la base du volontariat ;
- le renforcement des capacités des volontaires communautaires nécessaires à l'évaluation environnementale, la planification, la mise en œuvre et le suivi participatifs ;
- le renforcement des capacités en matière de médiation et de prévention des conflits dans les contextes où la pénurie des ressources engendre des divisions au sein des communautés et entre elles ;
- le développement de la sensibilisation communautaire, l'accroissement des connaissances sur les changements climatiques et la promotion des mesures communautaires d'adaptation, notamment par le biais d'évaluations de la réduction de la vulnérabilité ;
- un appui technique et un transfert de connaissances pour renforcer les capacités en matière de gestion des terres et pour diversifier les moyens d'existence en vue d'améliorer la résilience des populations ;
- un élargissement de l'accès à l'information et aux ressources au niveau communautaire en favorisant les collaborations multipartites.

Les bureaux de pays du PNUD et les autres organisations peuvent entrer en contact avec des volontaires à l'adresse : www.onlinevolunteering.org.

Source : Marco Van der Ree, *Volontaires des Nations Unies*, PNUD



5 LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS : UN EXAMEN APPROFONDI DES THÈMES FONDAMENTAUX

Cette section est consacrée à quatre thèmes qui semblent avoir l'impact le plus fort sur le renforcement des capacités en matière de durabilité environnementale ainsi qu'aux stratégies générales pour y faire face, à la lumière de l'expérience acquise en matière de renforcement des capacités pour un environnement durable.²⁸ Celles-ci sont classées en fonction des quatre « thèmes fondamentaux » du PNUD. L'Annexe A, Outil N°3 dresse une liste plus complète des stratégies possibles pour chacun de ces thèmes.

5.1 Dispositifs institutionnels

Les dispositifs institutionnels, qui constituent la pierre angulaire d'une bonne gouvernance de l'environnement, ont souvent été au cœur des programmes internationaux visant à améliorer la durabilité environnementale. Dans les années 1970 et 1980, les pays en développement ont pratiquement tous mis en place des agences de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles assorties de cadres politiques, juridiques et réglementaires. Bien que positif, le développement relativement rapide des cadres institutionnels liés à l'environnement au cours des 15 à 25 dernières années a soulevé plusieurs problèmes, qui peuvent être abordés dans le cadre du renforcement des capacités pour un environnement durable :

- De nombreux règlements, lois, politiques et plans ont été lancés de façon ponctuelle, parfois en raison des exigences et/ou des incitations des donateurs. Cela a souvent conduit à des dispositifs institutionnels fragmentés, des chevauchements de mandats et des processus d'approbation, des lacunes sur le plan de la réglementation, de l'autorité et de la mise en œuvre ainsi qu'à des dysfonctionnements administratifs.
- En dépit de leurs responsabilités étendues, les agences de protection de l'environnement et le budget dont elles disposent restent relativement modestes comparativement à d'autres agences. Elles sont souvent considérées comme des ministères subalternes et n'ont guère le pouvoir d'influencer de manière significative les politiques nationales. Si les agences de gestion des ressources (ex. sylviculture, agriculture) sont mieux établies, elles adoptent souvent une approche sectorielle restrictive, guère soucieuse de la durabilité environnementale, et collaborent peu avec les autorités chargées de l'environnement.
- De nombreux pays souffrent encore de lacunes sur le plan de la mise en œuvre, dans la mesure où leurs capacités de mise en œuvre sont en décalage par rapport aux instruments politiques, réglementaires, de planification et de gestion créés, tels que l'évaluation de l'impact sur l'environnement, les règlements en matière de pêche et de sylviculture ou les stratégies en matière de zones protégées, qui ont souvent été « importés » sans avoir été adaptés au contexte local.

²⁸ Voir, par exemple, Équipe sociale OCDE/DAC 2008a, 2008b, 2008c et Pillai, Poonam, 2008.



- Les programmes ont souvent donné la priorité à la mise en place d'institutions nationales et n'ont accordé que relativement peu d'attention au renforcement des capacités locales pour la durabilité environnementale. Pourtant, c'est au niveau communautaire que les services environnementaux sont fournis, que la dépendance directe à l'égard des ressources naturelles est la plus élevée, que les impacts environnementaux sont le plus directement ressentis et que les connaissances écologiques traditionnelles et locales sont les plus accessibles.
- Les programmes de durabilité environnementale avaient tendance à cibler les agences et les programmes de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles au détriment des agences et stratégies économiques et sociales ou de planification qui déterminent généralement le programme national de développement.

L'augmentation notable de la participation des pays en développement aux AME, ajoutée à une prise de conscience croissante des questions environnementales et des travaux des ONG dans de nombreux pays, s'est traduite par une hausse des ressources pour faire face aux défis liés à la durabilité environnementale. Par ailleurs, les programmes liés aux AME ont parfois eu pour effet de détourner les programmes environnementaux nationaux vers des enjeux internationaux qui ne sont pas toujours en phase avec les priorités nationales. Dans certains cas, des ressources initialement destinées à des projets locaux peuvent être consacrées à des stratégies, des plans d'action et des rapports qui s'intègrent mal aux processus nationaux, souffrent d'une mauvaise mise en œuvre du fait d'une appropriation insuffisante au niveau national, d'un manque de ressources durables et/ou qui font double emploi avec des initiatives similaires. À ces facteurs peuvent s'ajouter des lacunes en matière de coordination et parfois même, la concurrence entre les agences de protection de l'environnement et les réticences liées au partage des informations, dans la mesure où elles sont à la recherche de financements et souhaitent consolider leur position dans un contexte incertain.

Le PNUD peut soutenir des initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable susceptibles de pallier ces obstacles institutionnels par les moyens suivants :

- **Rationaliser et renforcer les dispositifs institutionnels** : le cadre et les outils présentés dans ce guide peuvent permettre d'identifier et d'éliminer de façon systématique les obstacles en matière de capacités institutionnelles. Bon nombre des stratégies de renforcement des capacités proposées à l'Annexe A permettent d'apporter une solution à ces problèmes.
- **Renforcer les capacités d'intégration** : outre le développement des capacités des agences de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles, le renforcement des capacités pour un environnement durable contribue à l'intégration de la durabilité environnementale dans les secteurs du développement et consolide les cadres de collaboration dans l'ensemble de ces secteurs (ex. en renforçant les capacités des ministères des Finances et de la Planification).



- ***Tirer parti des processus de décentralisation*** : la tendance mondiale à la décentralisation, à l'œuvre dans près de 80 % des pays en développement (OCDE, 2006), constitue une excellente occasion de renforcer les capacités environnementales des services publics décentralisés, des autorités locales et des groupes communautaires dans le cadre d'initiatives visant à renforcer la gouvernance locale et favoriser la participation des communautés au développement et à la réduction de la pauvreté. Comme indiqué précédemment, les initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable à l'échelle locale jouent un rôle essentiel dans ce domaine.²⁹
- ***Créer des synergies entre le renforcement des capacités dans le cadre des AME et les priorités nationales en matière de développement*** : l'objectif est de faire en sorte que les initiatives de durabilité environnementale dans le cadre des AME disposent des ressources et de l'expertise nécessaires, qu'elles s'articulent aux objectifs et plans nationaux dans le domaine de l'environnement et du développement et les renforcent tout en s'appuyant autant que possible sur les systèmes de prestation nationaux, conformément au Programme d'action d'Accra.

²⁹ Davantage d'informations sont disponibles dans Local Capacity Strategy: Enabling Action for Environment and Sustainable Development, PNUD, septembre 2010.



EXEMPLE 11. « UN CHANGEMENT POSITIF » : UN MARCHÉ DU CARBONE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre du Mécanisme de développement propre (MDP), les gouvernements et les entreprises des pays industrialisés peuvent financer des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre et le développement des technologies dans les pays en développement au titre des obligations faites aux pays en vertu du protocole de Kyoto. Ce mécanisme fournit de nouvelles opportunités de financement de l'énergie dans les pays en développement. Si le MDP est une réussite à l'échelle mondiale, les résultats au niveau des régions sont plus mitigés. En octobre 2010, 75 % des projets se concentraient ainsi dans quatre pays (Chine, Inde, Brésil, Corée du Sud) tandis que l'Afrique subsaharienne ne représentait que 3 % des projets. Le Cadre de Nairobi est un accord de coopération conclu entre huit agences internationales (PNUD, PNUE, CCNUCC, CNUCED, CEA, UNITAR, Banque mondiale, BafD) en vue d'aider les pays, en particulier en Afrique, à participer au MDP.

Le PNUD soutient dans ce cadre un programme visant à développer un environnement propice à la participation au MDP dans six pays d'Afrique australe/orientale. L'objectif est de mettre en place un cadre opérationnel pour le MDP qui permette aux institutions publiques de collaborer avec le secteur privé pour élaborer conjointement des projets alignés avec les priorités gouvernementales dans le secteur du carbone. Ce programme se fonde sur une stratégie d'apprentissage par la pratique et de reproduction, qui intègre les éléments suivants :

- des acteurs multiples : gouvernement, consultants, organismes sectoriels, universitaires et concepteurs de projets, par exemple ;
- préparation d'études exploratoires, de documents de lancement et d'élaboration de projet sur une base collaborative ;
- ateliers d'encadrement, tutoriels, assistance technique et sensibilisation ;
- présence du PNUD sur place, pour assurer la continuité du soutien apporté aux parties prenantes ;
- partage Sud-Sud des enseignements tirés, associé à des services adaptés de renforcement des capacités pour chaque pays.

Le PNUD dispose également d'un cadre institutionnel, le Mécanisme de financement de la lutte contre les émissions de carbone (www.mdgcarbonfacility.org), pour appuyer le financement des initiatives dans ce domaine. Le Mécanisme de financement de la lutte contre les émissions de carbone constitue une approche novatrice visant à utiliser le marché mondial du carbone pour produire des bénéfices sur le plan du développement durable dans les pays en développement. Le PNUD aide les pays à développer les capacités nécessaires à l'élaboration de projets de réduction des émissions de carbone conformes aux normes établies par le Protocole de Kyoto et ayant des retombées positives sur les plans de l'environnement, de l'économie et du développement humain. Le PNUD fournit également une assistance technique et une aide à la gestion de projet aux concepteurs de projets de MDP et de mise en œuvre conjointe (celle-ci constitue un autre mécanisme dit « de flexibilité » prévu par le Protocole de Kyoto), tout en veillant à ce que le prix de vente des crédits de réduction des émissions résultant de ces projets soit attractif. En levant les obstacles techniques à la mise en œuvre de projets de MDP/mise en œuvre conjointe et en renforçant les incitations financières liées à ces projets, le Mécanisme de financement de la lutte contre les émissions de carbone joue un rôle d'entraînement en créant de nouveaux flux de financements pour l'investissement et le développement.



5.2 La responsabilité

Comme indiqué dans la Section 2.4, des problèmes de capacités peuvent se poser en matière de (a) responsabilité organisationnelle (en interne et avec d'autres organisations) et de (b) responsabilité publique, c'est-à-dire, la relation à double sens entre les autorités publiques et les parties prenantes sur lesquelles leurs actions ont un impact. Les évaluations des capacités identifient fréquemment des lacunes aux niveaux des responsabilités et des liens hiérarchiques au sein ou entre des organisations ayant des responsabilités dans le domaine de la durabilité environnementale. Ces problèmes peuvent déboucher sur les obstacles institutionnels identifiés dans la Section 5.1. Le PNUD peut soutenir les initiatives des pays visant à clarifier les rôles et responsabilités respectifs des autorités publiques et à renforcer les systèmes de gestion organisationnelle, de responsabilité et d'établissement de rapports.

Un faible niveau de responsabilité des pouvoirs publics peut alimenter les inégalités en matière de répartition des coûts et bénéfices environnementaux et d'accès aux ressources naturelles et conduire à l'exclusion d'acteurs clés des prises de décisions liées à la durabilité environnementale. Le PNUD peut également fournir un appui à des projets visant à renforcer la responsabilité, la transparence et la réactivité des gouvernements en favorisant la participation active des parties prenantes aux prises de décisions liées à la durabilité environnementale, qui peut être un outil efficace de promotion de la responsabilité des pouvoirs publics. Si la participation de la société civile est en hausse dans de nombreux pays du fait du développement de la gouvernance démocratique (parfois lié à des exigences extérieures), bon nombre d'agences gouvernementales hésitent encore à engager les parties prenantes externes et lorsqu'elles le font, elles ont tendance à privilégier la sensibilisation et la consultation par rapport à une collaboration directe. Les ONG et les organisations communautaires risquent, quant à elles, d'adopter une position défensive qui, tout en encourageant dans une certaine mesure la responsabilité, peut entraver la coopération multipartite nécessaire à l'élaboration de solutions en matière de durabilité environnementale. La concurrence pour l'accès aux ressources naturelles dans les communautés rurales pauvres et pour les emplois et les ressources dans les situations post-conflit peut également entraver la coopération. (Voir Étude de cas N°4.)

En dépit de ces difficultés, nombre de pays continuent d'identifier des capacités pour la participation des parties prenantes, la collaboration multipartite et la gestion des ressources communautaires comme domaines prioritaires du renforcement des capacités.³⁰ De récentes études de l'OCDE sur le renforcement des capacités environnementales préconisent de faire de l'« interaction entre les parties prenantes », des « réseaux d'organisations », et/ou de « partenariats et de réseaux » le quatrième niveau des capacités environnementales (Équipe spéciale de l'OCDE/CAD, 2008a, 2008b et 2008c).³¹ Le PNUD peut jouer un rôle moteur dans le renforcement des capacités des pays à mettre en œuvre des approches participatives et collaboratives dans le cadre des initiatives de durabilité environnementale.

Le PNUD peut également soutenir des efforts pour renforcer la responsabilité par le biais de programmes visant à élargir l'accès aux informations liées à l'environnement. L'Agenda 21 a appelé les gouvernements et les organismes donateurs à faire en sorte « [...] que le public ait accès aux informations pertinentes, puisse aisément faire connaître ses vues et participe effectivement » (Nations Unies, 1992). Plus récemment, plus de 40 pays, y compris d'Europe centrale et orientale et d'Asie centrale, ont ratifié la *Convention d'Aarhus relative à l'accès à l'information, à la participation du public au processus décisionnel et à l'accès à la justice en matière d'environnement* (CEE-ONU, 2002). Cette convention articule la responsabilité des gouvernements aux droits environnementaux et aux droits de l'homme et identifie des capacités essentielles en matière d'informations relatives à l'environnement et de participation des parties prenantes. *Right to Information: Practical Guidance Note* (PNUD, 2004) fournit des indications supplémentaires à ce sujet.

³⁰ Presque toutes les autoévaluations nationales des capacités mentionnaient par exemple ces thèmes (Programme mondial d'appui, 2006, à paraître, 2010).

³¹ Dans le présent manuel, ces collaborations et réseaux sont considérés comme faisant partie de l'« environnement propice ».



Le PNUD peut également appuyer des initiatives pour renforcer la responsabilité du secteur privé en aidant les pays à améliorer les approches autoritaires (le « bâton ») fondées sur des instruments juridiques et réglementaires tels que les lois, les règlements et les procédures d'application. Celles-ci peuvent être complétées par des mesures incitatives (la « carotte ») telles que la promotion d'incitations en faveur des activités économiques et des investissements durables et de l'utilisation d'instruments volontaires, comme les normes industrielles, les codes de conduite, les systèmes de gestion de l'environnement et autres outils encourageant la responsabilité sociale des entreprises. Des instruments de sensibilisation et d'éducation pourront également s'avérer utiles, tels que des formations sur les sujets liés à la durabilité environnementale destinées au secteur de l'industrie ou des services de vulgarisation performants au sein des secteurs des ressources naturelles.

EXEMPLE 12. « MISER SUR LA BIODIVERSITÉ » : ENCOURAGER LE LEADERSHIP DU SECTEUR PRIVÉ EN FAVEUR DE LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

L'Amérique centrale est considérée comme un lieu de haute diversité biologique à l'échelle mondiale, mais son habitat est menacé de disparition et de dégradation du fait des pratiques d'utilisation non durables des sols et des eaux. La majeure partie de l'économie de la région repose sur des petites, moyennes et micro-entreprises (PMME), qui sont pour la plupart situées en zone rurale, dépendent fortement des ressources naturelles et exercent de fortes pressions sur l'environnement. Elles sont spécialisées, entre autres, dans la culture du cacao et du café, l'élevage extensif, l'extraction du bois, l'aquaculture marine, l'élevage de crevettes, une horticulture consommant une grande quantité d'intrants, la culture de la canne à sucre, l'agriculture sur brûlis et le tourisme.

L'objectif du projet CAMBio (Central American Markets for Biodiversity, 2007-2014) du PNUD-FEM est de soutenir l'intégration de la conservation de la biodiversité et des pratiques durables au développement et au financement des PMME dans cinq pays d'Amérique centrale (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua). Cela implique d'encourager le changement des pratiques de prêt des banques vis-à-vis des PMME pour renforcer le financement des entreprises qui respectent la biodiversité ainsi que les capacités des PMME à saisir ces opportunités par un accès facilité au crédit, une meilleure connaissance des débouchés commerciaux et des compétences accrues en matière de gestion d'une petite entreprise.

Une équipe d'experts en biodiversité, PMME, politique et finances collabore actuellement avec la Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE) et son réseau d'institutions financières régionales. Le projet a établi des conditions préalables, des instruments financiers et des critères de biodiversité pour acheminer des prêts destinés à financer les investissements des PMME respectueuses de la biodiversité. Cinq pays participants sont maintenant dotés d'une réserve de projets potentiels d'investissement et des crédits d'un montant total de 2,5 millions de dollars US ont été accordés dans différents secteurs productifs. En outre, un total de 21 institutions financières au niveau régional a bénéficié de formations sur l'utilisation et l'enregistrement de critères d'éligibilité ainsi que le suivi des initiatives de protection de la biodiversité. Des groupes de travail sur les politiques sont également opérationnels dans les cinq pays et ont entamé un processus d'analyse des obstacles et d'élaboration de réformes politiques incluant des mesures incitatives.



5.3 Le leadership environnemental

Comme indiqué précédemment, les capacités en matière d'environnement vont bien au-delà des dispositifs institutionnels et englobent d'autres aspects de la gouvernance (culture politique, coutumes et normes sociales, rapports de force et d'influence, équité, droits de l'homme et égalité entre les sexes, attitudes, valeurs, intérêts et motivations des acteurs clés, tels que les responsables politiques, les fonctionnaires, les médias, les dirigeants communautaires, les chefs d'entreprise et les citoyens individuels. Si certains de ces facteurs moins tangibles peuvent sembler échapper à l'influence des programmes de développement, ils sont souvent considérés comme des contraintes de capacité (ex. leadership politique, administratif et communautaire, systèmes de recrutement, de promotion et d'indemnisation, disponibilité des financements publics, privés et du capital humain, risques de népotisme, de corruption et de comportements illégaux. Le PNUD peut soutenir les initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable dans ce domaine en encourageant des mesures visant à favoriser le leadership politique, administratif et communautaire et accroître la motivation des acteurs concernés. Cela implique de fournir une assistance pour le développement de systèmes d'incitations positives, complétés par des mécanismes pour renforcer la responsabilité du gouvernement, la responsabilité sociale des entreprises et la mobilisation communautaire (voir Section 5.2.).

En 2008, Baser et Morgan appelaient, dans leurs principales recommandations pour améliorer le soutien au renforcement des capacités, « à trouver, mobiliser, déclencher et libérer l'énergie humaine et la participation » et à « faire ressortir l'importance d'un leadership effectif pour favoriser la collaboration entre



Hussein (au centre) et Mahfoud (à droite), agriculteurs et piliers de la communauté, discutent des changements climatiques et de leur impact sur leur oasis à Iguiouaz, au Maroc avec Ali (à gauche), un ancien respecté. Hussein et Mahmoud sont volontaires dans le cadre du projet d'adaptation communautaire soutenu par le programme des VNU. Ils mettent leur temps, leurs outils et leurs terres au service d'initiatives visant à installer des systèmes de partage de l'eau et à planter des arbres, et transmettent leur savoir-faire aux jeunes de la communauté.

Source : VNU/Baptiste de Ville d'Avray, 2009.



les groupes ». En outre, une évaluation globale du programme Capacité 21 du PNUD a mis en relief « le rôle essentiel des chefs de file nationaux/locaux », c'est-à-dire, des « personnes respectées, engagées et influentes [...] qui soutiennent et favorisent activement la cause du développement durable » (Binger et al, 2002). L'Annexe A, Outil N°3, propose des points d'entrée et des activités pouvant favoriser le leadership en matière d'environnement aux niveaux des organisations et des individus et créer un environnement propice et positif pour ce leadership.

EXEMPLE 13. PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ EN FAVEUR DES PAUVRES POUR L'ADDUCTION D'EAU

Malgré la croissance économique, la pauvreté reste problématique aux Philippines, où de nombreuses personnes n'ont toujours pas accès aux services environnementaux de base. Les difficultés d'accès à l'eau potable touchent 20 % de la population, parmi lesquels 40 % seulement disposent de l'eau courante à domicile. Maynilad Water Services Inc. (MWSI) est l'un des deux principaux services de distribution de l'eau qui ont l'obligation, au titre de leur contrat de concession, d'approvisionner en eau l'agglomération de Manille, y compris 7 000 foyers démunis de deux barangays typiques du Grand Manille. À la suite d'un litige foncier, MWSI s'est vu dans l'impossibilité de raccorder ces foyers à l'eau courante, de sorte que l'eau devait être acheminée par camions pour un prix de revient quinze fois supérieur au prix payé par les ménages disposant de l'eau courante.

Le programme de partenariats public-privé pour la prestation de services et le bureau de pays du PNUD ont soutenu un projet collaboratif réunissant MWSI, Streams of Knowledge (coalition mondiale des centres de ressources sur l'eau et l'assainissement) et les autorités villageoises. L'objectif était de tester et d'affiner un modèle de partenariat public-privé en faveur des pauvres tripartite pour l'adduction d'eau (service public de distribution d'eau/prestataires de services à petite échelle/communauté locale) avant de l'appliquer à plus grande échelle dans d'autres communautés démunies. En permettant l'installation de canalisations pour acheminer l'eau, ce partenariat a amélioré la qualité de l'eau, fait baisser le prix de l'eau pour les foyers et créé des emplois pour les villageois qui gèrent le réseau d'approvisionnement en eau.

Ce projet, qui s'aligne sur les priorités nationales, a également levé des obstacles à la mise en place de partenariats en améliorant l'environnement propice pour que les petits prestataires de services de distribution d'eau s'engagent officiellement à fournir des services d'approvisionnement en eau dans les zones urbaines pauvres. Une série de tables rondes a réuni les parties prenantes et débouché sur la première conférence nationale des petits prestataires de services de distribution d'eau, co-organisée par l'organisme national de réglementation du secteur de l'eau. Les distributeurs se sont regroupés dans une association nationale pour l'eau et l'assainissement afin de collaborer sur des questions d'intérêt mutuel et de proposer des formations en matière de partenariats public-privé, de réglementation, de financement et de technologies. Un projet de lignes directrices réglementaires, élaboré en consultation avec trente parties prenantes nationales et internationales, a été soumis à l'approbation du gouvernement. Le projet a contribué à la réalisation d'objectifs nationaux plus vastes, tels que les OMD en matière d'eau et d'assainissement, en fournissant un modèle pratique pouvant être reproduit dans d'autres zones de l'agglomération et d'autres municipalités, ainsi qu'un cadre institutionnel cohérent en vue de futures réformes du secteur de l'eau.

Source : PNUD (non daté), The Philippines: Piloting a Pro-Poor PPP in Water Service Delivery for the Poor



5.4 Les connaissances et l'information

Les pays en développement identifient souvent une série de besoins en capacités liés aux technologies de l'information et de la communication. La rapidité des innovations dans ce domaine offre des opportunités sans précédent aux pays en termes d'accès aux informations scientifiques et techniques, ainsi qu'un vaste éventail d'approches de planification et de gestion, d'outils et de formations dans le domaine de la durabilité environnementale. Ces technologies favorisent également le partage des informations, des enseignements tirés et des bonnes pratiques entre les pays du Sud et à l'échelle mondiale. Le PNUD peut soutenir des initiatives visant à intégrer ces outils dans des actions plus vastes de renforcement des capacités pour un environnement durable. (Voir Étude de cas N°2.)

L'expérience montre que les donateurs appuient souvent le développement de systèmes et d'applications informatiques complexes ainsi que les formations destinées aux spécialistes des technologies de l'information dans le cadre de l'assistance technique aux agences du secteur des ressources environnementales et naturelles. Or, les services informatiques s'avèrent souvent exclus de la planification et des fonctions opérationnelles. Le PNUD peut soutenir les initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable qui privilégient la mise en place de « systèmes de gestion de l'information » pratiques et centrés sur l'utilisateur, favorisant l'utilisation des TIC dans la prise de décisions en matière de durabilité environnementale. Comme souligné précédemment, les besoins en capacités en matière de sensibilisation, d'éducation et de formation dans le domaine de l'environnement relèvent également de ce thème fondamental. Ces questions sont traitées à la Section 3 ainsi qu'à l'Annexe A, Outil N°3.



EXEMPLE 14. « SAVOIR, C'EST POUVOIR » : LE MÉCANISME D'APPRENTISSAGE EN MATIÈRE D'ADAPTATION

Le Mécanisme d'apprentissage en matière d'adaptation est une plate-forme mondiale de diffusion des connaissances relatives à l'adaptation aux changements climatiques. Mis en œuvre par le PNUD et financé par le FEM en tant que priorité stratégique, il soutient des initiatives visant à intégrer l'adaptation à la planification du développement en accélérant le processus d'apprentissage par l'expérience. Il collabore dans le cadre de partenariats avec des organismes des Nations Unies et la Banque mondiale pour répondre aux besoins des parties prenantes à l'aide des expériences acquises sur le terrain, d'outils et d'orientations pratiques. Grâce à ce mécanisme, les individus et les groupes peuvent échanger des connaissances relatives aux bonnes pratiques, aux enseignements tirés, aux approches innovantes et aux besoins en matière de connaissances.

Il se fonde sur plusieurs composantes :

- **Une base de données de ressources** - Grâce à sa base de données répertoriant plus de 1 000 ressources pour l'adaptation, le mécanisme d'apprentissage en matière d'adaptation permet aux utilisateurs d'avoir accès à des informations en fonction du lieu, du thème (sécurité alimentaire, eau, santé, ressources naturelles, etc.), de la source de financement, de l'organisation et du type.
- **175 profils de pays en matière d'adaptation** - Accès à des informations scientifiques concernant chaque pays sur les mesures qu'ils mettent en œuvre en matière d'adaptation aux changements climatiques. Ces profils comprennent des évaluations nationales, des initiatives en cours, des descriptifs de programmes et des informations concernant la soumission de documents par les utilisateurs.
- **Plus de 400 profils de projets d'adaptation** - Il s'agit d'exemples d'initiatives en cours, présentés dans un format simple et structuré. Les profils de projets sont consultables dans la bibliothèque en ligne du mécanisme et renvoient aux profils de pays correspondants en matière d'adaptation. Un modèle de document d'une page permet à toute partie intéressée de soumettre des informations sur ses propres projets d'adaptation.
- **Plus de 80 études de cas (incluant plus de 20 études de cas concernant le mécanisme d'apprentissage en matière d'adaptation)** - Ce sont les expériences instructives en matière d'adaptation (ex. facteurs de réussite, moyens de surmonter les obstacles, défis et échecs). Elles sont consultables dans la bibliothèque en ligne du mécanisme d'apprentissage en matière d'adaptation dans un format souple mais structuré.
- **Plus de 50 documents d'orientation et outils** - Il s'agit d'un répertoire d'outils et de documents d'orientation sur des thèmes liés à l'adaptation.
- **Informations, événements et ressources supplémentaires sur l'adaptation**
www.adaptationlearning.net



6 CONCLUSIONS

Les « distorsions » (économiques, sociales, politiques ou environnementales) inhérentes aux processus de développement ont des répercussions spécifiques et souvent imprévisibles sur le cycle du renforcement des capacités. Néanmoins, la pratique du renforcement des capacités continue d'évoluer en une véritable discipline, sur la base des enseignements utiles des expériences accumulées à travers le monde. Dans ce processus en constante évolution, les erreurs s'avèrent aussi instructives que les réussites et chacune d'elles doit faire l'objet d'une analyse rigoureuse en vue de déterminer ce qui peut être réutilisé ou non et pour quelles raisons.

L'expérience acquise à ce jour souligne les nombreux défis inhérents au renforcement des capacités financé par les donateurs. L'accroissement des capacités demeure essentiellement un processus endogène et de nombreuses contraintes de capacité fréquemment rencontrées constituent des problèmes systémiques qui nécessiteront des réformes et des changements progressifs sur le long terme. La forme et le rythme de ce changement dépendront de la nature de l'environnement propice, des organisations et des individus de chaque société. Si les modèles et méthodes de renforcement des capacités pour un environnement durable deviennent de plus en plus complexes, l'important est d'obtenir au niveau des pays des résultats probants à l'échelon local en faveur du développement durable sur le plan environnemental. Soutenir le renforcement des capacités pour un environnement durable implique d'avoir recours à des approches adaptatives, collaboratives et adaptées pour déterminer les actions qui donneront des résultats dans un contexte donné, en vue d'opérer des changements effectifs et profonds en matière de capacités. Une étude exhaustive de l'OCDE sur le renforcement des capacités (Baser et Morgan, 2008) a permis de constater que le recours à une approche de renforcement des capacités encourage les partenaires internationaux à réfléchir aux modes opératoires et notamment aux défis liés à la mise en œuvre au niveau opérationnel ainsi qu'aux moyens de garantir la résilience et la durabilité tout en s'adaptant à un changement rapide :

Cela nous pousse à accepter l'idée que les stratégies, aussi bien conçues soient-elles, ne s'exécutent pas toutes seules. La capacité à les rendre opérationnelles doit nécessairement entrer en ligne de compte.

Les bonnes pratiques montrent que les spécialistes du développement doivent avoir une vision réaliste de leur rôle et faire preuve de souplesse et de sens tactique, en exploitant les nouvelles opportunités, telles que les réformes du secteur public, la nomination de nouveaux directeurs d'agence, les nouveaux systèmes de promotion, les mécanismes de financement innovants ainsi les nouveaux leaderships politiques, communautaires et d'entreprise. La question suivante, soulevée en 1995 dans le cadre de l'OCDE pour le développement des capacités en faveur de l'environnement est toujours d'actualité :

« Les notions de capacités et de renforcement des capacités sont si générales que les praticiens ont souvent eu du mal à leur donner un sens opérationnel. Il importe [...] de commencer par aborder la question du type de capacités requises et (de) centrer l'attention sur les capacités spécifiques nécessaires pour atteindre des objectifs clairement définis. L'approche « la mieux adaptée possible » du renforcement des capacités exige ensuite qu'on s'interroge systématiquement sur ce qui pourrait fonctionner en l'espèce. »

Comme nous l'avons vu, l'approche du PNUD en matière de renforcement des capacités est autant un art qu'une science. Lorsque l'on applique les principes fondamentaux, il convient de toujours avoir l'esprit qu'il n'existe pas d'approche unique convenant à toutes les situations et que chacune d'entre elle est unique.



ANNEXES :

**ANNEXE A : OUTILS PRATIQUES
ANNEXE B : SÉLECTION DE
RÉFÉRENCES SUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS POUR UN
ENVIRONNEMENT DURABLE
ANNEXE C : ÉTUDES DE CAS**



ANNEXE A. LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE : OUTILS PRATIQUES

La présente annexe fournit trois outils pratiques destinés aux bureaux de pays, à leurs partenaires de pays ainsi qu'à d'autres partenaires de développement dans le cadre d'initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable.

- **L'Outil N°1 : Outil de planification et de programmation** est un modèle de document d'analyse qui fournit un point de départ à la planification et à la mise en œuvre d'une initiative de renforcement des capacités pour un environnement durable. Il répertorie les questions essentielles à poser et les options à prendre en compte pour chacune des cinq étapes du renforcement des capacités pour un environnement durable, en intégrant toutes les composantes du cadre du PNUD (les trois niveaux de capacités, les 17 capacités et les quatre thèmes fondamentaux) ainsi que les autres suggestions du présent Guide opérationnel.
- **L'Outil N°2 : Liste de vérification des capacités dans le domaine de l'environnement** peut servir à structurer une évaluation des capacités et/ou être utilisé comme une liste de vérification lors de l'étape 2, Évaluer les moyens et les besoins en matière de capacités, et de l'étape 3, Concevoir une stratégie de renforcement des capacités.
- **L'Outil N°3 : Stratégies potentielles de renforcement des capacités** se compose de trois listes qui contiennent toutes un « menu d'options » correspondant aux résultats, aux produits et aux activités pouvant faire l'objet d'un examen lors de l'étape 3, Concevoir une stratégie de renforcement des capacités.

Le présent guide et ces outils ne présentent pas les techniques pouvant servir à produire des informations dans le cadre du processus de renforcement des capacités pour un environnement durable, dans la mesure où elles sont identiques à celles des autres types de programme. Ils contiennent des examens de la documentation/études sur dossier, des interviews, des enquêtes, des ateliers, des analyses des parties prenantes, des consultations des parties prenantes, des méthodes participatives, des autoévaluations, des visites de terrain et des inventaires (ex. pour évaluer les équipements techniques ou informatiques). Les techniques classiques, telles que les concertations sur les politiques à mettre en œuvre, les analyses organisationnelles et politiques, les approches fondées sur l'économie politique, les études sur les facteurs du changement, l'analyse des « moteurs du changement » et de la situation peuvent constituer une autre source d'informations détaillées.

Ni le guide et ni les outils n'indiquent les divers programmes, structures de projet et processus pouvant servir à organiser et à mettre en œuvre un processus de renforcement des capacités pour un environnement durable, dans la mesure où ils sont généralement identiques d'un programme ou d'un projet à l'autre (ex. plan de mise en œuvre du programme/projet, comité d'application, comité de pilotage, comité technique, sous-comités, groupes consultatifs, groupes de travail, mobilisation des parties prenantes, participation communautaire, sensibilisation, formation et mobilisation des médias).



OUTIL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE N°1 : OUTIL DE PLANIFICATION ET DE PROGRAMMATION

OUTIL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE N°1 : OUTIL DE PLANIFICATION ET DE PROGRAMMATION

ÉTAPE 1 : MOBILISER LES PARTIES PRENANTES DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

RÉSULTAT POTENTIEL : STRATÉGIE DE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

REMARQUE : SI LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES APPARAÎT ICI COMME UNE « ÉTAPE » SÉPARÉE, DANS LA PRATIQUE, LES PARTIES PRENANTES DEVRAIENT ÊTRE ENGAGÉES TOUT AU LONG DU PROCESSUS.

L'ÉTAPE 1 CONSISTE À IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES À MOBILISER ET LA MEILLEURE FAÇON DE LE FAIRE, ÉVENTUELLEMENT PAR LE BIAIS D'UNE ANALYSE DES PARTIES PRENANTES.

Questions à poser	Tâches possibles
QUELLES SERONT LA PORTÉE ET L'ÉCHELLE DU PROCESSUS ?	<i>Définir la portée et l'échelle de l'initiative de renforcement des capacités pour un environnement durable, y compris les principaux thèmes, les acteurs et les participants clés, les délais, le plan de travail et le budget. L'Outil N°2, Liste de vérification des capacités dans le domaine de l'environnement peut être utile pour évaluer la portée des principaux thèmes à prendre en compte.</i>
QUI PILOTERA LE PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE ?	<i>Déterminer la structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe chargée de gérer le processus de renforcement des capacités pour un environnement durable. Cela peut concerner n'importe laquelle des parties mentionnées ci-après.</i>
QUELLES PARTIES PRENANTES DEVRAIENT ÊTRE ENGAGÉES DANS LE PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE ?	<i>Déterminer les acteurs clés ainsi que les autres parties prenantes à mobiliser. Voir liste des différents types de parties prenantes susceptibles de participer au renforcement des capacités pour un environnement durable, dans le Guide opérationnel : Encadré 7. Exemples de catégories :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Agences gouvernementales : sociétés aux niveaux national, infranational et local • ONG environnementales (ONGE) et autres ONG • Organisations communautaires • Autres organisations au niveau des communautés et des villages • Universités, grandes écoles, instituts polytechniques et de recherche • Organisations du secteur privé • Donateurs multilatéraux et bilatéraux, ONGE et ONG internationales • Prestataires de services de renforcement des capacités
À QUEL MOMENT FAUT-IL ENGAGER LES PARTIES PRENANTES ?	<i>Décider quelles parties prenantes devraient être mobilisées à chacune des étapes 1, 2, 3, 4 et 5.</i>



COMMENT LES PARTIES PRENANTES DEVRAIENT ÊTRE ENGAGÉES DANS LE PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE ?

Identifier les techniques les plus adaptées pour mobiliser les parties prenantes à chaque étape et pour chaque catégorie de parties prenantes, à savoir, par exemple :

- Techniques de sensibilisation : courriers, e-mails, matériels imprimés, site web, médias, événements communautaires
- Techniques de consultation : ateliers, entretiens, groupes de discussion, enquêtes, visites sur le terrain (cartographie communautaire, transects, récits)
- Techniques de mobilisation : comités de pilotage, groupes de travail, groupes consultatifs, partenariats, comités de village, gestion communautaire des ressources naturelles, gestion adaptative et coopérative

QUELS SONT LES RÉSULTATS DE CETTE ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ?

Préparer la stratégie d'engagement des parties prenantes dans un document séparé ou l'intégrer dans le descriptif de programme ou de projet

ÉTAPE 2 : ÉVALUER LES MOYENS ET LES BESOINS EN MATIÈRE DE CAPACITÉS
CARÉSULTAT POTENTIEL : RAPPORT D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS OU COMPOSANTE DE LA PROPOSITION DE PROGRAMME/PROJET

Questions à poser

QUEL EST L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR DU PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE ET QUEL EN SERA LE MOTEUR ?

Tâches possibles

Identifier les éléments déclencheurs ou les raisons d'entreprendre un renforcement des capacités pour un environnement durable. Exemples possibles :

- Décision politique (ex. d'un haut responsable d'une collectivité locale)
- Engagement politique (ex. gestion communautaire des ressources naturelles)
- Réforme gouvernementale (ex. décentralisation, réorganisation d'une agence)
- Engagements pris au titre d'un AME, d'un OMD ou d'une autre initiative internationale ou rapports connexes
- Prise de conscience et sensibilisation du public (ex. plaintes concernant l'eau potable)

Les exemples de facteurs jouant un rôle moteur dans le processus de renforcement des capacités pour un environnement durable englobent les éléments précités ainsi que :

- Un engagement de haut niveau des décideurs
- Le leadership des individus ou des organisations
- La mobilisation communautaire

Identifier comment ces éléments moteurs seront soutenus et renforcés tout au long du processus.



QUELLES SONT LES QUESTIONS DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE À TRAITER DANS LE CADRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ?

Consulter les plans de pays et les études sur les questions d'environnement, de gestion des ressources naturelles, d'intégration de ces sujets et de développement durable. Exemples possibles de questions de durabilité environnementale à traiter dans le cadre du renforcement des capacités pour un environnement durable :

- Questions relatives à un secteur spécifique (ex. pollution industrielle, problème de santé)
- Questions relatives à lieu spécifique (ex. bidonville, bassin versant)
- Base de ressources naturelles appauvrie ou dégradée (ex. sols, ressources forestières et halieutiques)
- Catastrophe naturelle ou risque naturel identifié (ex. inondation, séisme)
- Nécessité d'une adaptation aux changements climatiques (ex. zones côtières, zones arides)
- Nécessité d'intégrer la durabilité environnementale à un secteur spécifique (ex. extraction minière) ou à un segment particulier de la société (ex. femmes pauvres des zones rurales qui produisent du charbon de bois)

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE SERA-T-IL AXÉ SUR LE « SECTEUR » DE L'ENVIRONNEMENT, SUR CELUI DES RESSOURCES NATURELLES, SUR L'INTÉGRATION OU SUR PLUSIEURS DES DOMAINES D'ACTION CITÉS ?

Options possibles (identifier, pour chacune d'entre elles, des thèmes spécifiques) :

- Renforcement du secteur de l'environnement ou de sous-secteurs (ex. atmosphère, eau, déchets, faune sauvage)
- Intégration de la durabilité environnementale à un ou plusieurs secteurs de la gestion des ressources naturelles (ex. agriculture, gestion des forêts, pêche, aquaculture)
- Intégration de la durabilité environnementale aux stratégies et plans nationaux de développement
- Intégration de la durabilité environnementale à des secteurs spécifiques (ex. finance, santé, extraction minière, industrie, tourisme)

QUELLES SONT LES CAPACITÉS PRIORITAIRES À RENFORCER POUR TRAITER LA/LES QUESTION(S) DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE IDENTIFIÉES CI-DESSUS ?

L'Outil N°2, qui recense 17 capacités et sous-capacités dans le domaine de l'environnement, sert de liste de vérification permettant d'identifier les capacités prioritaires à renforcer, dont notamment :

- A. Les capacités fonctionnelles
- B. Les capacités techniques

Remarque : cette liste peut également être adaptée dans le cadre d'interviews, d'ateliers ou de réunions, etc. pour permettre aux principaux acteurs et parties prenantes d'évaluer l'importance relative de ces capacités et/ou des niveaux de capacités actuels et désirés.



<p>QUELS SONT, POUR CHAQUE CAPACITÉ PRIORITAIRE, LES MOYENS ET LES BESOINS POUR LES TROIS NIVEAUX DE CAPACITÉS ?</p>	<p><i>Pour chacune des capacités prioritaires choisies, identifier les points forts existants et les besoins, à savoir, les lacunes, les points faibles et les défis, pour les trois niveaux de capacités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'environnement propice • Au niveau organisationnel • Au niveau individuel <p><i>Pour une évaluation plus détaillée, procéder à la même analyse pour chacun des points d'entrée considérés comme pertinents, à l'aide de la liste figurant à la Section 2.2, Encadré 4.</i></p>
<p>QUELS SONT, POUR CHAQUE CAPACITÉ PRIORITAIRE, LES NIVEAUX DE CAPACITÉS ACTUELS ET DÉSIRÉS ?</p>	<p><i>Pour chacune des capacités prioritaires choisies, identifier les niveaux de capacités actuels et désirés, à l'aide des sources ci-après :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluations des capacités précédentes ou recherches sur les moyens et les besoins en matière de capacités • Recherches récentes, le cas échéant (ex. enquêtes d'évaluation des besoins, interviews, autoévaluations, ateliers)
<p>QUELS SONT LES MOYENS ET LES BESOINS EN MATIÈRE DE CAPACITÉS LIÉS, LE CAS ÉCHÉANT, AUX QUATRE « THÈMES FONDAMENTAUX » DU PNUD ?</p>	<p><i>Pour chacun des thèmes fondamentaux ci-dessous, recenser les moyens à utiliser et les besoins en matière de capacités à traiter :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispositifs institutionnels • Responsabilité • Leadership • Connaissances
<p>SUR QUELS SECTEURS, SEGMENTS DE LA SOCIÉTÉ ET ORGANISATIONS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DEVRAIT-IL ÊTRE AXÉ ? QUELS SERONT LES BÉNÉFICIAIRES (IDENTIQUES À CEUX INDIQUÉS CI-DESSUS OU DIFFÉRENTS) ?</p>	<p><i>Indiquer les secteurs prioritaires, les segments de la société et les organisations où les capacités doivent être renforcées. Pour chacun d'entre eux, préciser les principaux groupes cibles. La liste des parties prenantes figurant à la Section 3.1, Encadré 7 du Guide opérationnel peut servir de point de départ dans la mesure où les principales parties prenantes peuvent également constituer les groupes cibles et/ou les bénéficiaires clés du renforcement des capacités. Pour chaque secteur prioritaire, segment de la société ou organisation, indiquer quels seront les acteurs concernés. Exemples possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables politiques, responsables et personnels des services publics • Personnel professionnel, technique, administratif ou d'appui • Associations de femmes, d'agriculteurs et associations professionnelles • Membres des ONG et des organisations communautaires, citoyens
<p>QUELS SONT LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION ?</p>	<p><i>Préparer le rapport d'évaluation des capacités sur la base des informations recueillies au cours des activités citées.</i></p>



ANNEXE A

ÉTAPE 3 : CONCEVOIR UNE STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

CARÉSULTATS POTENTIELS : UN DESCRIPTIF DE PROGRAMME OU DE PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS OU L'ÉLABORATION DE COMPOSANTES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU SEIN D'UN AUTRE PROGRAMME OU PROJET.

REMARQUE : UNE INITIATIVE SPÉCIFIQUE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ENGLOBERA DE MULTIPLES APPROCHES ET ACTIVITÉS.

Questions à poser	Tâches possibles
<p>L'INITIATIVE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS SERA-T-ELLE CONÇUE DE MANIÈRE ISOLÉE OU INTÉGRÉE À UN AUTRE PROGRAMME/PROJET ?</p>	<p><i>Choisir une (ou plusieurs) des options suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme/projet ciblé visant à renforcer les capacités en matière de durabilité environnementale • Initiative intégrée à un programme/projet plus large dans le domaine de l'environnement ou du développement durable (ex. assistance technique, transfert de technologies) • Initiative intégrée à un programme/projet intersectoriel ou à un domaine d'intervention intersectoriel (ex. réduction de la pauvreté, réduction du risque de catastrophe, développement local intégré, établissement de rapports sur les OMD, gouvernance, égalité entre les sexes) ou à un programme thématique (ex. Initiative pauvreté-environnement, adaptation aux changements climatiques)
<p>QUELS SONT LES RÉSULTATS ATTENDUS DE L'INITIATIVE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ?</p>	<p><i>Utiliser un format standard du PNUD pour la gestion axée sur les résultats afin de décrire l'initiative de renforcement des capacités, en montrant comment les activités menées dans ce cadre répondront aux besoins en capacités prioritaires et aux principaux problèmes identifiés lors de l'évaluation des capacités. Indiquer les éléments suivants relatifs à la gestion axée sur les résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacts et résultats attendus
<p>QUELS SONT LES PRODUITS ET LES ACTIVITÉS QUI PERMETTRONT D'ABOUTIR AUX RÉSULTATS ET AUX IMPACTS ATTENDUS ?</p>	<p><i>Pour chaque niveau de capacité, dresser la liste des résultats, des produits et des activités, en utilisant les trois listes de l'Outil N°3 comme point de départ pour déterminer les interventions possibles. (Remarque : l'évaluation des capacités peut également avoir identifié des initiatives susceptibles de répondre aux besoins en capacités).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'environnement propice : • Au niveau organisationnel : • Au niveau individuel : (à bien intégrer aux deux autres niveaux) <p><i>Indiquer les éléments suivants relatifs à la gestion axée sur les résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits attendus, activités et ressources <p><i>Réfléchir aux mesures à mettre en œuvre afin de garantir que les produits et les activités ci-dessus se renforcent mutuellement pour parvenir aux résultats attendus en matière de capacités.</i></p>



ÉTAPE 4 : METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

RÉSULTATS POTENTIELS : DIFFÉRENTS PRODUITS ET ACTIVITÉS LIÉS AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, RAPPORTS DE SUIVI.

Questions à poser	Tâches possibles
COMMENT L'INITIATIVE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS SERA-T-ELLE MISE EN ŒUVRE ?	<p>Définir les éléments suivants relatifs à la gestion de programme/projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure de gestion, processus et calendrier du programme/projet • Principaux jalons et livrables • Systèmes d'administration et de gestion, systèmes financiers (ex. budgets, recrutement, sous-traitance et plans de travail) • Stratégie de désengagement
COMMENT LES RÉSULTATS SERONT-ILS CONTRÔLÉS ET EXPLOITÉS ?	<p>Élaborer un système de gestion des résultats comprenant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs, données de référence, objectifs et dates, sources de vérification et hypothèses • Responsabilités en matière de suivi : qui prendra la direction, quelles sont les autres parties prenantes concernées, quand et par quels moyens seront-elles mobilisées ? • Quand et comment les résultats du suivi seront exploités pour améliorer l'initiative
QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER L'INITIATIVE ?	<p>Assurer un suivi, communiquer les résultats et utiliser ces informations pour adapter et ajuster l'initiative pendant la mise en œuvre</p>

ÉTAPE 5. ÉVALUER LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

PRODUIT : RAPPORT D'ÉVALUATION

Questions à poser	Tâches possibles
COMMENT L'INITIATIVE SERA-T-ELLE ÉVALUÉE ?	<p>Concevoir une stratégie d'évaluation. Éléments possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères d'évaluation (ex. pertinence, efficacité, impacts, durabilité et reproductibilité) • Techniques d'évaluation (ex. études sur dossier, enquêtes, interviews, évaluation participative, atelier, analyse des médias) • Calendrier et responsabilités : déterminer les parties prenantes qui conduiront les évaluations, qui y participeront et examineront les rapports
QUELS SONT LES RÉSULTATS DE L'INITIATIVE ?	<p>Procéder à l'évaluation et diffuser les résultats afin que d'autres puissent profiter de cette expérience, en indiquant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les résultats attendus ont été obtenus • Résultats imprévus (négatifs et positifs) • Enseignements tirés en vue d'autres initiatives de renforcement des capacités pour un environnement durable



Outil de renforcement des capacités pour un environnement durable N°2 : liste des capacités environnementales

La liste des capacités en matière de durabilité environnementale (ou « capacités environnementales ») ci-après se compose de deux catégories : A. Capacités fonctionnelles et B. Capacités techniques (voir Guide opérationnel, Section 2.3). Elle constitue un point de départ qui peut être adapté en fonction des contextes en éliminant les capacités/sous-capacités non pertinentes et en ajoutant d'autres capacités, si nécessaire. Cette liste peut revêtir plusieurs utilités au cours du processus de renforcement des capacités pour un environnement durable en cinq étapes :

- **Outil pour évaluer la portée à l'étape 1 :** Mobiliser les parties prenantes. L'équipe chargée de cette évaluation peut déterminer, en consultation avec les parties prenantes, la portée globale ou l'orientation de l'évaluation des capacités en identifiant un sous-ensemble de capacités environnementales qui feront l'objet d'une analyse.
- **Cadre analytique pour l'étape 2 :** Évaluer les capacités. Cette liste peut servir à structurer l'évaluation des capacités et peut par exemple, si l'on ôte les colonnes de droite, être adaptée et utilisée comme table des matières pour le rapport.
- **Liste de vérification pour les étapes 2 :** Évaluer les capacités et/ou 3 : Concevoir une stratégie de renforcement des capacités. Cette liste peut servir de liste de vérification (en conservant les colonnes telles quelles ou en les adaptant), permettant aux personnes interrogées d'évaluer les niveaux de capacités actuels et/ou désirés.

Si elle est utilisée comme liste de vérification, comme indiqué ci-dessus, un système de notation tel que celui-ci peut être utilisé (ou adapté) :

Système de notation :	E=Élevé	M=Moyen	F=Faible	S.O.= sans objet (ou non pertinent)
-----------------------	---------	---------	----------	-------------------------------------

A. LES CAPACITÉS FONCTIONNELLES

IL S'AGIT DES CAPACITÉS NÉCESSAIRES POUR REMPLIR LES FONCTIONS ESSENTIELLES LIÉES À LA CONCEPTION, À LA MISE EN ŒUVRE ET À L'ÉVALUATION DES INITIATIVES DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE.

	E	M	F	S.O.
1. CAPACITÉ À ÉVALUER UNE SITUATION, DÉFINIR DES BUTS, ANALYSER OU CHOISIR DES OPTIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE.				
a. Identifier les questions prioritaires à traiter en matière d'environnement et de ressources naturelles, ainsi que les principaux liens économiques et sociaux				
b. Collecter et analyser des informations environnementales, économiques et sociales pertinentes				
c. Définir une vision, des buts et des objectifs pour s'attaquer aux problèmes environnementaux prioritaires				



	E	M	F	S.O.
d. Identify, analyse and choose preferred options for achieving goals and objectives (e.g., new or reformed institutions, policies, legislation, plans, strategies or programmes, human resources development and training)				
2. CAPACITÉS À CONCEVOIR DES POLITIQUES, UNE LÉGISLATION, DES PLANS ET DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Engager un dialogue politique afin de plaider pour des initiatives dans le domaine de la durabilité environnementale				
b. Procéder à une analyse des politiques ainsi qu'à un examen du cadre juridique et réglementaire en vue d'identifier les réformes nécessaires				
c. Concevoir/réviser des politiques, des lois, des règlements, des plans et stratégies au niveau sectoriel et intersectoriel				
d. Concevoir des instruments économiques, volontaires et de sensibilisation/éducation pour compléter les instruments politiques et juridiques existants				
e. Fixer des priorités liées à la gestion axée sur les résultats dans le cadre d'une planification stratégique				
3. CAPACITÉS À ÉTABLIR UN BUDGET, GÉRER ET METTRE EN ŒUVRE, Y COMPRIS À MOBILISER DES RESSOURCES POUR LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Concevoir et gérer des programmes, des projets et des activités opérationnelles (ex. autorisations, surveillance de l'environnement, développement à plus grande échelle, recherche, plaidoyer)				
b. Concevoir et mettre en œuvre des procédures d'administration et de gestion				
c. Préparer les budgets et gérer les finances				
d. Mettre en œuvre des programmes de développement des ressources humaines en : <ul style="list-style-type: none"> • Définissant les structures organisationnelles et en élaborant les descriptifs de postes ainsi que les échelles d'indemnisation ; • Recrutant, conservant, déployant, supervisant et gérant des effectifs ; • Assurant un développement professionnel, une formation et un encadrement du personnel, et en mettant en place des mesures de motivation et d'incitation. 				



ANNEXE A

	E	M	F	S.O.
e. Fournir et entretenir les infrastructures et les ressources matérielles (ex. bureaux, laboratoires, équipements scientifiques, ordinateurs, véhicules)				
4. CAPACITÉS À SUIVRE ET ÉVALUER LES INITIATIVES DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AINSI QU'À EN RENDRE COMPTE ET EN TIRER DES ENSEIGNEMENTS				
a. Définir les buts et les objectifs de durabilité environnementale des plans, programmes et projets sous forme de résultats attendus (à différentes échelles allant des programmes des donateurs aux projets locaux)				
b. Recourir à la gestion axée sur les résultats pour identifier les résultats, les produits et les activités de ces initiatives et à l'évaluation des résultats pour suivre les progrès accomplis sur la base des objectifs spécifiques, des données de référence, des délais et des indicateurs				
c. Évaluer les résultats des plans, des programmes et des projets, y compris les niveaux de réussite, les points forts, les faiblesses et les enseignements tirés				
d. Communiquer les résultats du suivi et de l'évaluation aux principaux acteurs et parties prenantes				
e. Use monitoring and evaluation results for adaptive management and refinement of programmes and projects				
5. CAPACITÉS À MOBILISER LES PARTIES PRENANTES ET À PARTICIPER À LA COLLABORATION MULTISECTORIELLE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Déterminer les objectifs et la portée de l'engagement des parties prenantes, notamment les acteurs à engager, à quel moment et par quels moyens				
b. Concevoir et utiliser les techniques de mobilisation des parties prenantes appropriées, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> • la sensibilisation, ex. dépliants, affiches, campagnes de sensibilisation • la consultation, ex. interviews, enquêtes, réunions de villages, ateliers, groupes consultatifs • la mobilisation/collaboration, ex. partenariats, groupes de travail, techniques de participation communautaire (programme de gestion des ressources naturelles de la communauté, évaluation rurale participative (ERP), gestion collaborative adaptative (GCA))³² 				



	E	M	F	S.O.
c. Veiller à ce que les parties prenantes aient accès aux informations relatives à l'environnement				
d. Faciliter le dialogue, servir de médiateur entre les différents intérêts et gérer les conflits				
e. Étudier les points de vue des parties prenantes et les intégrer à la prise de décisions				
f. Mobiliser le gouvernement, la société civile et le secteur privé en vue de promouvoir la durabilité environnementale				
g. Veiller à ce que les processus des parties prenantes soient ouverts aux femmes comme aux hommes, aux filles comme aux garçons, aux communautés marginalisées et/ou isolées ainsi qu'aux peuples autochtones				
6. CAPACITÉS À PRODUIRE, GÉRER, UTILISER ET DIFFUSER DES INFORMATIONS ET DES CONNAISSANCES RELATIVES À LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Mettre en place des technologies de l'information et de la communication (TIC) ³³ pour soutenir la gestion de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que l'intégration des questions environnementales intersectorielles				
b. Effectuer des recherches, des études sur le terrain, un inventaire et un suivi pour orienter la prise de décisions				
c. Concevoir et assurer la maintenance des systèmes d'information et des bases de données (aussi bien spatiaux que non spatiaux, ex. systèmes d'information géographique et télédétection) liés à l'environnement				
d. S'appuyer sur les connaissances traditionnelles et locales en matière d'écologie (TEK et LEK) pour la prise de décisions				
e. Promouvoir la gestion des connaissances ³⁴ et le partage des informations au sein des organisations et entre elles				

³² Gestion communautaire des ressources naturelles, évaluation rurale participative, gestion adaptative collaborative/cogestion adaptative.

³³ « Technologies de l'information et des communications » (TIC) est un terme générique qui désigne l'ensemble des technologies servant à manipuler et à communiquer des informations, notamment les matériels et logiciels informatiques ainsi que les dispositifs de stockage et de diffusion des voix, des sons ou des images (ex. téléphone, appareils photo, vidéo et équipements audiovisuels).

³⁴ La gestion des connaissances renvoie aux diverses pratiques employées par les organisations pour identifier, produire, diffuser et favoriser l'intégration des connaissances acquises à travers l'expérience ou l'apprentissage. Elle est généralement axée sur des objectifs organisationnels tels que le renforcement de l'efficacité, l'innovation, le partage des enseignements tirés et l'amélioration continue.



ANNEXE A

	E	M	F	S.O.
f. Faciliter le développement et le transfert de technologies et de méthodes respectueuses de l'environnement et adaptées aux pays en matière de durabilité environnementale				
7. CAPACITÉS À CONCEVOIR ET/OU RÉFORMER LES DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS DANS LE DOMAINE DE LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Attribuer des mandats, des pouvoirs et des responsabilités en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles aux niveaux de gouvernement pertinents (national, état/province, local)				
b. Définir ou redéfinir les rôles et responsabilités respectifs des autorités chargées de l'environnement et des ressources naturelles au sein des cadres décisionnels du secteur public				
c. Concevoir ou réformer les structures et les fonctions organisationnelles, les liens de responsabilité et les rapports hiérarchiques, et/ou les systèmes de gestion ainsi que les systèmes administratifs et budgétaires				
d. Concevoir ou réformer les cadres politiques, juridiques et/ou réglementaires				
e. Obtenir des financements pour les programmes de durabilité environnementale auprès de différentes sources, notamment : un appui budgétaire direct (des droits, des loyers, des redevances d'exploitation et d'utilisation, qui fixent le prix des ressources); les entreprises privées ; les entreprises sociales ; les investissements à but non lucratif et les innovations telles que le financement de la lutte contre les émissions de carbone, les conversions de dettes en investissements écologiques et les fonds auto-renouvelables				
f. Favoriser la communication et la coordination au sein des organisations ainsi que la collaboration interinstitutions entre les secteurs de l'environnement, des ressources naturelles et d'autres secteurs (ex. comités interministériels, comités techniques, systèmes d'aiguillage et listes de diffusion)				



B. CAPACITÉS TECHNIQUES				
IL S'AGIT DES CAPACITÉS PERMETTANT D'ASSURER LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES NATURELLES ET D'INTÉGRER LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE À TOUS LES SECTEURS.				
	E	M	F	S.O.
8. CAPACITÉS À PROTÉGER, GÉRER ET EXPLOITER DE FAÇON DURABLE LES BIENS ET LES SERVICES ÉCOLOGIQUES				
a. Fournir des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement durables, notamment aux populations pauvres				
b. Concevoir et mettre en œuvre des politiques, des lois et des programmes dans le domaine de la gestion de l'eau (ex. approvisionnement en eau, qualité de l'eau, conservation de l'eau et gestion des bassins versants)				
c. Concevoir et mettre en œuvre des politiques, des lois et des programmes dans le domaine de la gestion de l'air (ex. lutte contre la pollution atmosphérique au niveau du sol, gestion des bassins atmosphériques, qualité de l'air en milieu urbain, émissions de gaz à effet de serre)				
d. Concevoir et mettre en œuvre des politiques, des lois et des programmes dans le domaine de la conservation et de l'utilisation durable de la biodiversité, y compris des écosystèmes, des espèces et des ressources génétiques (ex. parcs et zones protégées, écotourisme, pêche durable, programmes de biosécurité, banques de semences)				
e. Concevoir et utiliser des outils de surveillance de l'environnement (ex. indicateurs environnementaux, rapports sur l'état de l'environnement)				
9. CAPACITÉS À CONCEVOIR ET GÉRER DES PROGRAMMES DE PRÉVENTION, DE RÉDUCTION ET DE CONTRÔLE DE LA POLLUTION				
a. Concevoir et administrer des programmes visant à gérer les déchets solides et liquides ainsi que les émissions atmosphériques, y compris la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets et leur élimination dans le respect de l'environnement				
b. Concevoir et recourir à des approches de production propre et d'écologie industrielle, ³⁵ telles que l'évaluation du cycle de vie, l'éco-efficacité et l'éco-conception				

³⁵ Faire passer les processus industriels de systèmes linéaires/en circuit ouvert dans lesquels les ressources et les investissements en capitaux progressent dans le système avant de se transformer en déchets, à des systèmes en circuit fermé, où les déchets sont réutilisés dans d'autres processus.



ANNEXE A

	E	M	F	S.O.
c. Concevoir, utiliser et/ou superviser des processus et des méthodes de restauration environnementale (ex. décontamination des sols, restauration des habitats et remise en état des sites miniers)				
d. Mettre en œuvre des programmes de conservation des ressources, en particulier de conservation de l'énergie et de l'eau, d'efficacité énergétique et de développement d'énergies propres/renouvelables				
10. CAPACITÉS À PROTÉGER, GÉRER ET EXPLOITER DE FAÇON DURABLE LES RESSOURCES NATURELLES³⁶				
a. Intégrer les questions de durabilité environnementale à l'agriculture (ex. protection intégrée contre les nuisibles, conservation des sols et de l'eau, diversité génétique)				
b. Intégrer la durabilité environnementale à la gestion des forêts (sylviculture durable)				
c. Intégrer les questions de durabilité environnementale à la pêche et à la gestion de la faune sauvage (ex. pêche durable)				
d. Intégrer les questions de durabilité environnementale à l'exploitation des ressources non renouvelables, telles que le pétrole, le gaz et les ressources minérales (ex. promouvoir l'utilisation durable des ressources)				
11. CAPACITÉS À ÉVALUER, RÉDUIRE ET GÉRER LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT, Y COMPRIS LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, EN RECOURANT AU PRINCIPE DE PRÉCAUTION³⁷				
a. Intégrer les questions liées aux changements climatiques au développement par (i) des mesures d'atténuation, notamment des initiatives pour passer à un développement sobre en carbone et (ii) des mesures d'adaptation, en particulier des initiatives pour accroître la résilience (voir GDNU, 2010, p. iv.)				
b. Évaluer et gérer les catastrophes naturelles et élaborer des programmes de réduction du risque de catastrophe ainsi que des stratégies de planification préalable et d'intervention en cas de catastrophes				

³⁶ La capacité N°16 englobe une large panoplie de compétences spécialisées et de thèmes. Tout programme de renforcement des capacités au service d'un environnement durable dans ces domaines doit s'appuyer sur la vaste expérience acquise à l'échelle mondiale. Exemples de sites web : Institut des politiques du commerce et de l'agriculture : site web sur l'environnement et l'agriculture : <http://www.iatp.org/enviroag/> Organisations des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation : portail sur le renforcement des capacités (ex. pêche, forêts, agriculture et développement rural)

PNUD : pages web sur la durabilité environnementale et l'énergie : <http://www.undp.org/energyandenvironment/>

PNUE : site web sur le pétrole, le gaz et l'environnement : <http://www.unep.fr/scp/oil/>

³⁷ Principe 15 de la Déclaration de Rio (1992) : « Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. »



	E	M	F	S.O.
c. Mettre en œuvre des stratégies de prévention et d'intervention en cas de marée noire				
d. Programmes de santé professionnelle, de protection de l'environnement et de sécurité				
e. Mettre en œuvre des programmes de gestion des matières dangereuses et de toxicologie				
12. CAPACITÉS À UTILISER DES OUTILS JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES POUR FAVORISER LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Développer ou réviser les lois et les réglementations en vue d'assurer la durabilité environnementale (dans les secteurs de l'environnement, des ressources naturelles, du développement et de la planification)				
b. Élaborer et mettre en place des systèmes d'approbation et de délivrance de permis et de licences pour mettre en œuvre les lois et les réglementations ainsi que des dispositifs de mise en conformité et d'application (ex. inspections, poursuites, amendes, appels)				
c. Développer et mettre en œuvre des normes, des objectifs et des directives permettant d'affiner les lois et les réglementations (ex. normes relatives à l'eau potable, objectifs de réduction de la pollution, directives pour les déchets dangereux, codes de construction)				
d. Établir et protéger les droits relatifs à l'environnement, notamment à l'accès aux informations, l'exploitation des terres/ressources, la participation et les droits de l'homme				
13. CAPACITÉS À UTILISER DES OUTILS ÉDUCATIFS ET DE SENSIBILISATION POUR PROMOUVOIR LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Exécuter ou soutenir des programmes de communication sur l'environnement afin d'assurer l'accès aux informations relatives à l'environnement (ex. centres publics d'information et diffusion dans les médias)				
b. Exécuter ou soutenir des programmes de sensibilisation à l'environnement et de marketing social en vue de promouvoir le changement des comportements ou d'accroître la participation aux prises de décisions liées à la durabilité environnementale				



ANNEXE A

	E	M	F	S.O.
c. Exécuter ou soutenir des programmes d'éducation environnementale ³⁸ dans les établissements d'enseignement primaire, secondaire et supérieur (universités, instituts supérieurs et polytechniques)				
d. Exécuter ou soutenir des programmes de formation, d'éducation et de développement professionnel liés à la durabilité environnementale et des programmes de formation continue ciblant des publics spécifiques				
14. CAPACITÉS À UTILISER DES INSTRUMENTS ÉCONOMIQUES POUR ENCOURAGER LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Recourir à des méthodes de comptabilité des ressources naturelles pour quantifier les bénéfices des biens et services écologiques et les coûts de la détérioration de l'environnement, de l'épuisement des ressources naturelles et des changements climatiques pour les comptes nationaux (ex. PNB), ainsi qu'à des méthodes de planification économique et sectorielle.				
b. Utiliser des instruments économiques (fondés sur le marché) pour atteindre des objectifs environnementaux, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • Des taxes et des mesures incitatives (ex. allègements fiscaux, subventions, fonds de contrepartie) ; • Fixation du prix des ressources (ex. prix de l'eau et de l'énergie) ; • Création de marchés grâce à l'échange des droits d'émission (ex. système de plafonnement et d'échanges, compensation des émissions de carbone). 				
c. Promouvoir la responsabilité élargie des producteurs de biens manufacturés et de services (ex. responsabilité en matière de durée du cycle de vie, manipulation de produits chimiques dangereux, bourses aux déchets)				
15. CAPACITÉS À UTILISER DES INSTRUMENTS VOLONTAIRES POUR FAVORISER LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
a. Utiliser et promouvoir des directives normatives, des normes et des codes de conduite en matière de responsabilité des entreprises ³⁹ (ex. Pacte mondial des Nations Unies, Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales)				

³⁸ Notamment d'« Éducation au développement durable » (EDD).

³⁹ Les outils de responsabilité sociale des entreprises fournissent des points de référence globale pour améliorer les performances sociales et environnementales des entreprises et d'autres organisations. Bien que volontaires, certains de ces instruments constituent de facto des normes industrielles qui offrent la légitimité, l'uniformité et la comparabilité exigées par les entreprises et les parties prenantes.



	E	M	F	S.O.
b. Utiliser et promouvoir des systèmes de gestion de l'environnement (ex. norme de gestion environnementale ISO 14001) ⁴⁰				
c. Utiliser et promouvoir des directives opératoires pour la présentation des rapports de durabilité, l'audit et la certification (ex. Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI), norme AA1000)				
d. Promouvoir l'utilisation de produits et de services respectueux de l'environnement à travers des politiques d'approvisionnement écologique et le recours à la certification et à l'étiquetage écologiques (ex. certifications LEED ou Green Globe)				
16. CAPACITÉS À INTÉGRER LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE DANS TOUS LES SECTEURS DU DÉVELOPPEMENT				
a. Élaborer des mécanismes de collaboration interinstitutions et multisectorielle en vue d'intégrer la durabilité environnementale aux politiques, à la législation, aux plans et stratégies aux niveaux national et sectoriel, y compris aux plans nationaux de développement et aux stratégies de réduction de la pauvreté				
b. Se servir de l'évaluation stratégique environnementale (ESE) et d'outils d'analyse similaires (analyse d'impact des réglementations, analyse coût-bénéfice) ⁴¹ pour intégrer la durabilité environnementale aux politiques, plans et programmes				
c. Se servir des procédures et des méthodes d'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE) pour intégrer la durabilité environnementale aux projets de développement				
d. Utiliser des outils de gestion intégrée de l'environnement (ex. gestion intégrée des écosystèmes, gestion intégrée des zones côtières, gestion intégrée des ressources en eau, protection intégrée contre les nuisibles, sylviculture)				
e. Utiliser des approches intersectorielles de durabilité environnementale (ex. moyens de subsistance durables, communautés durables, approches fondées sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme)				

⁴⁰ Une organisation peut élaborer une norme de gestion environnementale en vue d'accroître la performance environnementale en tenant compte des questions d'environnement dans la prise de décisions et la gestion des risques. Cela permet également de satisfaire aux exigences législatives, réglementaires et politiques et de faire preuve de diligence raisonnable. Une norme de gestion environnementale se base généralement sur les normes environnementales de la série 14 000 de l'Organisation internationale de normalisation et plus spécialement, ISO 14001.

⁴¹ Voir OCDE, 2006, Analyse coûts-bénéfices et environnement : développements récents.



ANNEXE A

	E	M	F	S.O.
17. CAPACITÉS À METTRE EN ŒUVRE DES ACCORDS MULTILATÉRAUX SUR L'ENVIRONNEMENT (AME) ET DES PROGRAMMES DE COOPÉRATION INTERNATIONALE				
a. Négocier des AME et autres accords connexes et aligner les politiques et programmes nationaux en matière d'environnement sur les engagements pris dans ce cadre				
b. Intégrer l'ODM 7 et les engagements des AME aux politiques, à la législation, aux plans et programmes nationaux				
c. Mettre en œuvre des programmes dans le cadre des AME (ex. plans, projets et activités habilitantes)				
d. Accéder aux mécanismes de financement liés à l'environnement, tels que le Fonds pour l'environnement mondial, le financement de la lutte contre les émissions de carbone et les fonds pour l'adaptation aux changements climatiques (ex. mécanisme de développement propre, Fonds carbone pour l'Europe)				
e. Mettre en œuvre des programmes et des projets de coopération internationale en matière d'environnement avec des organisations multilatérales et bilatérales, des organisations régionales et des ONG internationales (ex. UICN)				

Outil de renforcement des capacités pour un environnement durable N°3 : mesures potentielles de renforcement des capacités

L'Outil N°3 comporte trois listes indicatives d'initiatives de renforcement des capacités, classées par niveaux de capacités et par points d'entrée au sein de chaque niveau : Outil N°3a : Environnement propice, Outil N°3b : Niveau organisationnel et Outil N°3c : Niveau individuel. Ces listes se présentent sous forme de projets de résultats, de produits et d'activités pouvant être adaptés et intégrés à des interventions spécifiques à l'échelon national.

Comme le PNUD recommande de privilégier les deux premiers niveaux, l'Outil N°3c ne recense que les produits, en partant du principe que le renforcement des capacités au niveau individuel devrait être intégré à des interventions plus larges. Il énumère également des stratégies visant à optimiser l'impact des programmes de sensibilisation, d'éducation et de formation en matière d'environnement (qui s'appliquent principalement au niveau individuel) afin de renforcer les capacités aux autres niveaux. Comme indiqué dans ce guide, les initiatives de renforcement des capacités multiples risquent de se chevaucher dans la pratique et devraient être conçues de manière à se consolider mutuellement.

Les quatre « thèmes fondamentaux » du PNUD enjambent les différents niveaux de capacités et plusieurs points d'entrée peuvent être utilisés. Dans les Outils 3a et 3b ci-après, les initiatives de renforcement des capacités qui peuvent s'avérer utiles pour traiter des questions essentielles liées à la responsabilité, au leadership, aux connaissances et à l'information sont accompagnées, selon les cas, des lettres (R), (L) et/ou (C). Du fait que la plupart des initiatives répertoriées se rattachent d'une façon ou d'une autre aux dispositifs institutionnels, celles-ci ne font pas l'objet d'une annotation spécifique.



OUTIL 3A. RENFORCEMENT DE L'ENVIRONNEMENT PROPICE

RÉSULTATS POSSIBLES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT PROPICE

- Les normes culturelles, valeurs sociales, traditions et coutumes liées à la durabilité environnementale ont évolué ;
- La gouvernance de l'environnement est améliorée, notamment en ce qui concerne l'État de droit, la responsabilité, la transparence et la réactivité ;
- Le cadre constitutionnel pour la durabilité environnementale est renforcé ;
- L'engagement politique en faveur de la durabilité environnementale est renforcé ;
- Les cadres politiques, juridiques et réglementaires sont améliorés ;
- Les cadres institutionnels, de gestion et de responsabilisation nationaux/infranationaux sont renforcés ;
- Les questions de durabilité environnementale sont prises en compte dans les politiques et les plans nationaux de développement ;
- Les questions de durabilité environnementale sont intégrées dans les politiques et les plans sectoriels de développement ;
- Les cadres interinstitutions de coordination et de collaboration sont améliorés ;
- La participation et la collaboration des parties prenantes (interinstitutions et multisectorielles) sont accrues ;
- La communication et la collaboration sont renforcées entre les différents segments de la société ;
- Les flux financiers/budgets sont accrus pour les activités de durabilité environnementale ;
- Les systèmes de développement des connaissances et de l'information sont améliorés ;
- Des mécanismes sont mis en place pour traiter les questions relatives aux droits de l'homme et à l'équité en matière de durabilité environnementale et notamment d'égalité des sexes et d'accès aux ressources naturelles et aux processus décisionnels.

PRODUITS ÉVENTUELS ET ACTIVITÉS

Cadre sociétal, normes, valeurs, traditions et coutumes

- Campagnes de sensibilisation et d'éducation à l'environnement, notamment d'« éducation en vue du développement durable » ciblant des groupes clés (ex. campagnes de sensibilisation du public, marketing social, écoles et universités, forums des médias, mobilisation communautaire) (R) (C)
- Promotion du volontariat en tant que point d'entrée pour accroître l'appropriation et l'engagement civique en matière de durabilité environnementale (L) (C)
- Programmes visant à encourager la participation de membres éminents de la société aux questions de durabilité environnementale (ex. dirigeants communautaires et chefs d'entreprise, responsables politiques locaux, personnalités des médias et du monde du spectacle) (R) (L)



Gouvernance de l'environnement : État de droit, responsabilité, transparence et réactivité

- Responsabilité du gouvernement accrue et mécanismes d'établissement de rapports améliorés (ex. rapports annuels, sites Internet, accès aux responsables politiques, réunions de presse) (R)
- Systèmes de gestion axée sur les résultats et de mesure des résultats étendus dans le secteur public (R)
- Meilleur accès du public aux informations relatives à l'environnement (ex. politiques et procédures en matière de liberté de l'information, sites Internet, centres d'information) (R) (C)
- Initiatives de sensibilisation pour élargir l'accès des médias aux informations et renforcer leur mobilisation en faveur des questions de durabilité environnementale (C)
- Mise en place de mécanismes d'examen indépendants, ex. commissaire à l'environnement (ou au développement durable), commission, auditeur, défenseur, médiateur ou organisme d'assurance qualité (service indépendant ou rattaché à la Cour des comptes) (R)

Cadre constitutionnel

- Réforme constitutionnelle pour intégrer les droits et les principes environnementaux à la constitution et à d'autres documents parlementaires ou de haut niveau (notamment dans les nouveaux États ou les pays sortant d'un conflit ou en transition) (R)
- Intégration des droits et principes environnementaux à une Charte des droits ou un code des droits de la personne (R)

Cadre politique

- Politique et orientation claires du gouvernement sur les questions de durabilité environnementale (R) (L) ;
- Dialogue politique parmi les décideurs (ex. commissions parlementaires sur l'environnement et le développement durable) (L).
- Mesures incitatives pour améliorer le leadership et les résultats en matière de durabilité environnementale telles que :
- Les analyses comparatives à l'échelle internationale (L) ;
- Les échanges entre pairs et réseaux aux niveaux national, régional et international (L) (C) ;
- Les initiatives de sensibilisation ou de formation en matière de leadership destinées aux responsables politiques et aux décideurs de haut niveau (L) ;
- Les prix et distinctions au niveau international, national et régional.
- Visibilité accrue auprès du public, ex. : événements médiatiques, dossiers d'information, participation à des événements commerciaux ou communautaires (déjeuners, inaugurations, clôtures, ateliers).



Cadre stratégique

- Analyse des politiques : analyse de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et/ou des politiques d'intégration ;
- Réformes des politiques : politiques nouvelles ou révisées, accompagnées des manuels de procédure, directives et formations correspondants ;
- Réforme des politiques pour favoriser le recours à des instruments économiques et volontaires afin de compléter les outils réglementaires dans le domaine de la durabilité environnementale (voir liste donnée pour l'Outil N°2).

Cadre juridique et réglementaire

- Renforcement de l'adhésion à l'État de droit (ex. réforme juridique, progrès en matière d'application et de respect des dispositions, meilleur accès aux tribunaux/recours légaux) (R)
- Examen du cadre juridique et réglementaire (R) ;
- Création ou révision de lois, règlements, normes et directives (ex. pollution, occupation des sols, pêche) ;
- Création ou révision de processus d'application, de mise en conformité ou d'inspection ;
- Création ou révision de lois et de règlements en matière de régimes fonciers ou d'accès aux ressources naturelles ;
- Réforme juridique et réglementaire pour favoriser le recours à des instruments économiques et volontaires en complément des outils réglementaires dans le domaine de la durabilité environnementale.

Cadres institutionnels, de gestion et de responsabilisation nationaux/infranationaux dans le domaine de la durabilité environnementale

- Analyse institutionnelle intersectorielle ;
- Clarification des mandats, rôles, responsabilités et liens respectifs des autorités chargées de l'environnement, des ressources naturelles et des autorités sectorielles (R) ;
- Décentralisation des pouvoirs en matière d'environnement et renforcement des capacités des gouvernements locaux en matière de durabilité environnementale (R).

Cadres de planification nationale

- Intégration des questions de durabilité environnementale dans la prise de décisions au niveau national (ex. comités et examens gouvernementaux et ministériels) (R) ;
- Révision des procédures et des manuels administratifs en vue d'intégrer la durabilité environnementale (R) (C) ;
- Recours à la comptabilité des ressources naturelles : évaluation économique des services écologiques/des ressources naturelles dans le cadre de la planification du développement et de la prise de décisions (C) ;
- Utilisation stratégique combinée de mesures réglementaires, économiques (fondées sur le marché) et volontaires en vue de promouvoir la durabilité environnementale (voir Outil N°2).



Cadres de planification sectorielle

- Intégrer la durabilité environnementale aux plans et stratégies de développement sectoriel
- Mettre en œuvre les stratégies de développement durable et les plans environnementaux existants (qui restent souvent dans les tiroirs, faute des financements nécessaires), ex. obtenir un appui politique, trouver les financements et mobiliser les acteurs ;
- Accroître le recours à l'évaluation de l'impact environnemental et à l'évaluation stratégique environnementale, et notamment, la mise en œuvre et le suivi des rapports (C) ;
- Renforcer les capacités en matière de durabilité environnementale dans le secteur privé (entreprises et industries) ex. promouvoir la responsabilité sociale des entreprises par le biais de tables rondes, de forums de dirigeants d'entreprise et d'initiatives de sensibilisation et de formation (L) (C).

Cadres interinstitutions de coordination et de collaboration

- Création ou réforme des comités interinstitutions et des groupes de travail chargés des questions de durabilité environnementale, au plus haut niveau ministériel ou institutionnel (ministre adjoint ou ministre délégué, secrétaire principal, directeur) ou aux niveaux techniques (L) (R) ;
- Systèmes d'aiguillage ou de filtrage (afin de transmettre pour avis les propositions de développement aux agences concernées) ;
- Programmes conjoints en matière de durabilité environnementale.

Participation et collaboration des parties prenantes (interinstitutions et multisectorielles)

- Politiques, procédures et mécanismes de mobilisation des parties prenantes pour les trois niveaux d'engagement : sensibilisation, consultation et participation (voir Guide opérationnel, Section 3, étape 1) (R) ;
- Mécanismes de collaboration multipartite (ex. organes consultatifs, tables rondes, partenariats) (R).
- Mesures incitatives pour favoriser l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans le secteur privé (C) ;
- Mesures incitatives pour favoriser l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans les communautés (C) ;
- Partenariats public-privé-communautaire dans le domaine de la durabilité environnementale (ex. approvisionnement en eau).



Connaissances et systèmes d'information

- Recours accru aux technologies de l'information et de la communication dans le cadre des prises de décisions liées à la durabilité environnementale (ex. systèmes d'information géographique) (C) ;
- Systèmes d'information et base de données partagés au sein des agences et/ou protocoles de partage des informations entre les agences gouvernementales et entre les secteurs public et privé (C) ;
- Réseaux nationaux et internationaux pour diffuser les informations, les connaissances et les matériels de formation (C) ;
- Recherches sur l'application des instruments économiques dans des contextes donnés (C).

Droits de l'homme et équité en matière de durabilité environnementale et notamment d'égalité entre les sexes et d'accès aux ressources naturelles

- Approches communautaires dans le domaine de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles (L) (C) ;
- Modèles de développement durable communautaires (ex. Agendas 21 locaux) (L) (C) ;
- Autonomisation des femmes en matière d'environnement et dans le cadre de la gestion des ressources naturelles et des prises de décisions (ex. garantir une participation équitable, renforcement des capacités techniques et administratives) (L) (C) ;
- Réhabilitation des systèmes de gestion des ressources environnementales et naturelles traditionnels et communautaires (L) (C).

Flux financiers

- Crédits budgétaires prévisibles et stables dans le domaine de la durabilité environnementale (ex. programmes et budgets pluriannuels) (R) ;
- Augmentation des budgets des agences de l'environnement et des activités de durabilité environnementale dans d'autres secteurs ;
- Recherches et analyse des politiques pour défendre les bénéfices économiques de la durabilité environnementale (C) ;
- Diversification des sources de financements destinés aux agences et aux programmes de durabilité environnementale (C).



OUTIL 3B. RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS

RÉSULTATS POSSIBLES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DES ORGANISATIONS :

- Les mandats, structures et fonctions organisationnels liés à la durabilité environnementale sont définis ;
- Les cadres de gestion interne, de planification et d'intervention sont renforcés ;
- Les systèmes administratifs et budgétaires sont consolidés ;
- La gestion du personnel et le développement des ressources humaines sont améliorés ;
- La communication et la participation des parties prenantes extérieures sont accrues ;
- Les systèmes de gestion de l'information et des connaissances sont renforcés ;
- L'approvisionnement et l'entretien des infrastructures, des locaux et des équipements utilisés dans le cadre des initiatives de durabilité environnementale sont améliorés.
- La culture organisationnelle en faveur de la durabilité environnementale est consolidée.

EXEMPLES DE PRODUITS ET D'ACTIVITÉS :

Mandats, structures et fonctions organisationnels

- Analyse institutionnelle/organisationnelle (interne ou indépendante) (R) ;
- Restructuration institutionnelle (réorganisation des structures et des fonctions) (R) ;
- Création ou révision des politiques organisationnelles en vue de définir les responsabilités et les liens hiérarchiques (R) ;
- Création ou révision de procédures pour appliquer ces politiques (R).

Cadres de gestion interne, de planification et d'intervention

- Planification stratégique, systèmes de suivi et d'évaluation (R) ;
- Gestion axée sur les résultats et systèmes de mesure des résultats (R) ;
- Mécanismes de communication et de collaboration internes : comités, groupes de travail, systèmes d'orientation, partage de l'information et réseaux (R) ;
- Renforcement de l'appui technique et du soutien sur le terrain pour les fonctions de durabilité environnementale ;
- Perfectionnement des systèmes de gestion des programmes et des projets/compétences au niveau de l'organisation, des directions et des services ;
- Formation en leadership et en gestion (L).

Systèmes administratifs et budgétaires

- Renforcement des procédures administratives et normes de performances (ex. manuels, directives) (R) ;
- Perfectionnement des systèmes de planification à long terme et annuelle du travail au niveau de l'organisation, des directions et des services (R) ;
- Renforcement des capacités en matière de budgétisation et de mobilisation des ressources ;
- Diversification des sources de financement pour la durabilité environnementale.



Gestion du personnel et développement des ressources humaines

Systemes et capacités renforcés en vue de remplir deux fonctions :

a. Recrutement et gestion du personnel, notamment :

- Définition des structures organisationnelles, des classifications et des descriptifs de postes ainsi que les échelles d'indemnisation ;
- Mise en place de politiques et procédures de développement des ressources humaines, en particulier en matière de recrutement, de promotion, de maintien et de déploiement du personnel ;
- Procédures d'encadrement et de gestion renforcées (ex. stratégies d'évolution de carrière, évaluations des résultats, plans de travail et autoévaluations portant sur les tâches accomplies) ;
- Mesures pour renforcer la participation, l'appropriation, la motivation, les incitations et le moral du personnel.

b. Formation et développement professionnel, notamment des systèmes et des compétences en vue de :

- Conduire des évaluations des capacités ainsi que des plans et des programmes de renforcement des capacités (« capacités à renforcer des capacités ») ;
- Organiser des évaluations des besoins en formation/apprentissage (au niveau individuel et organisationnel) et préparer des plans, programmes et évaluations de formation/apprentissage ;
- Fournir (ou se procurer) des services et des matériels de formation/apprentissage.
- Organiser des programmes de formation informelle/apprentissage (ex. apprentissage par les pairs, constitution de réseaux) ;
- Faire en sorte que les formations financées par les donateurs renforcent les capacités organisationnelles sur le long terme.

Communication et participation des parties prenantes

- Politiques, procédures et mécanismes de mobilisation des parties prenantes pour les trois niveaux d'engagement : sensibilisation, consultation et participation/collaboration (voir *Guide opérationnel*, Section 3, étape 1) (R)

Infrastructures, installations et équipements

- Renforcement de la gestion et de l'entretien des équipements ;
- Recours accru aux ressources matérielles (ex. locaux, laboratoires, équipements) utilisées dans le cadre de la durabilité environnementale ;
- Renforcement des capacités techniques et administratives des femmes et leurs organisations dans les communautés pauvres et dépendantes des ressources naturelles ;
- Renforcement du consensus, des procédures et des aptitudes de résolution des conflits.



Systemes de gestion de l'information et des connaissances

- Meilleure exploitation des informations scientifiques et techniques pour orienter les prises de décisions liées à la durabilité environnementale (ex. recherches, normes techniques et lignes directrices) (C) ;
- Recours accru aux technologies de l'information et de la communication dans le cadre des prises de décisions liées à la durabilité environnementale (C) ;
- Directives et programmes en matière de développement et de transfert des technologies respectueuses de l'environnement (C) ;
- Systemes de gestion des connaissances au sein des organisations et des secteurs ou entre eux. (La gestion des connaissances renvoie aux diverses pratiques auxquelles ont recours les organisations pour identifier, produire, diffuser et favoriser l'assimilation des connaissances issues de l'expérience. Elle est généralement axée sur des objectifs organisationnels tels que le renforcement de l'efficacité, l'innovation, le partage des enseignements tirés et l'amélioration continue.) (C) ;
- Des réseaux sur des thèmes relatifs à la durabilité environnementale et réseautage social (voir Étude de cas N°3. Cap-Net et le réseau mondial « Green Drinks », qui fédère les jeunes professionnels de l'environnement.) (C) ;
- Activités pilotes ou de démonstration visant à favoriser la généralisation de ces pratiques et l'apprentissage par les pairs (C).

Culture organisationnelle promouvant la durabilité environnementale

- Leadership du ministre (ou du ministre adjoint/ministre délégué ou secrétaire principal) ou d'autres responsables de haut niveau des agences publiques sur les questions de durabilité environnementale (L) ;
- Incitations à la performance aux niveaux des organisations, des directions ou des individus (ex. prix, distinctions, occasions de rencontrer des responsables politiques de haut niveau, événements sociaux tels que des déjeuners, des dîners ou des événements communautaires) ;
- Leadership du conseil d'administration ou d'un cadre exécutif au sein des organisations du secteur privé, non-gouvernementales ou communautaires (L) ;
- Soutien des « chefs de file » de la durabilité environnementale et des équipes chargées du changement au sein d'une organisation (ex. agence, communauté, chefs d'entreprise et dirigeants religieux), éventuellement au moyen de certaines mesures incitatives citées dans cet outil (L).



OUTIL N°3C. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU INDIVIDUEL

LE PNUD PEUT SOUTENIR DES INITIATIVES VISANT À RENFORCER LES CAPACITÉS DES INDIVIDUS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, QU'ILS SOIENT MEMBRES D'UNE ORGANISATION OU DE LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE.

RÉSULTATS POSSIBLES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU INDIVIDUEL

- La sensibilisation des individus est accrue et leurs attitudes, croyances, valeurs, motivation et participation évoluent.
- Les connaissances et la compréhension des domaines prioritaires sont élargies.
- Les compétences sont renforcées et les comportements modifiés, notamment dans le domaine technique, scientifique, de la planification, de la recherche et de la gestion des informations/ TIC, et s'agissant des compétences et des initiatives de communication et de collaboration interdisciplinaire.

Les activités visant à renforcer les capacités individuelles devraient toujours être intégrées aux initiatives de renforcement des capacités sur le plan de l'environnement propice et aux niveaux organisationnels (voir texte). Ainsi, les programmes de formation devraient être institutionnalisés dans la mesure du possible afin de limiter les séances de formation ponctuelles.

STRATÉGIES POUR RENFORCER L'EFFICACITÉ DE LA SENSIBILISATION À L'ENVIRONNEMENT

Les donateurs se sont peu à peu désintéressés des programmes de sensibilisation, d'éducation et de formation aux questions d'environnement, alors que des pays partenaires continuent d'identifier des besoins en capacités dans ces domaines, en particulier en matière d'intégration des questions relatives à l'environnement. Les bonnes pratiques indiquent que ces programmes peuvent jouer un rôle utile s'ils sont :

- Explicitement destinés à compléter et soutenir des instruments juridiques, réglementaires, politiques, économiques et volontaires en vue de promouvoir la durabilité environnementale (voir Outil N°2, liste des capacités environnementales) ;
- Fondés sur une analyse systématique des motifs d'action/inaction sur des questions données aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel ainsi que les motivations probables et les incitations en faveur du changement des comportements ;
- Destinés à des secteurs du développement et à des organisations clés (finance, planification, industrie, santé et éducation) qui jouent un rôle essentiel dans l'intégration des questions relatives à l'environnement et qui accroissent également la visibilité et les capacités des agences de l'environnement tout en renforçant leurs liens avec ces secteurs ;
- Axés sur les liens entre environnement, développement et pauvreté, ce qui accroîtra leurs chances de bénéficier d'un soutien plus large de la part des responsables politiques et de haut niveau et de mobiliser davantage les communautés que des programmes uniquement centrés sur l'environnement ;
- Axés sur les « agents du changement » du gouvernement, de la société civile et des organisations communautaires et professionnelles qui peuvent favoriser des changements au sein de l'environnement propice en vue de promouvoir la durabilité environnementale ;



- Basés sur des objectifs et des résultats mesurables, exprimés en termes de changement organisationnel ou comportemental attendu et permettant de définir les groupes à cibler, les messages et les méthodes de communication, à l'aide des cadres de suivi et d'évaluation, et/ou
- Destinés à aider les participants à établir des liens entre les enjeux mondiaux, les questions liées aux AME ainsi que les problèmes rencontrés à l'échelon national et local, y compris à réfléchir à leurs propres rôles, responsabilités et réalités.

STRATÉGIES POUR RENFORCER L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

Comme indiqué dans le présent *Guide opérationnel*, le recours aux formations comme outil de renforcement des capacités s'est avéré trop systématique, d'autant qu'elles présentaient souvent des faiblesses de conception et étaient mal intégrées aux programmes plus vastes. Des formations bien conçues et stratégiquement intégrées aux programmes plus larges de renforcement des capacités devraient cependant toujours s'avérer utiles. Les bonnes pratiques en matière de formation tirées de l'expérience acquise en renforcement des capacités pour un environnement durable sont recensées ci-après :

1. *Concevoir des formations permettant de répondre aux besoins prioritaires et de mesurer les résultats*

- Concevoir des activités de formation basées sur une évaluation systématique des besoins au niveau des individus, des organisations et de l'environnement propice, qui met en évidence l'impact potentiel de la formation.
- Engager les groupes cibles dans l'élaboration, l'exécution ainsi que le suivi/l'évaluation de la formation.
- Mesurer les résultats de la formation à l'aide de la gestion axée sur les résultats et d'outils de mesure de la performance en distinguant soigneusement les produits (formations, participants) des résultats (aptitudes accrues).

2. *Se servir de la formation comme d'un outil pour renforcer les capacités aux niveaux de l'environnement propice et des organisations*

- Utiliser la formation pour donner une « valeur ajoutée » aux interventions de renforcement des capacités à d'autres niveaux, par exemple si de nouvelles politiques sont en voie d'élaboration (environnement propice), assurer des formations dans le domaine de l'analyse et l'élaboration des politiques.
- Associer la formation à l'élaboration de nouveaux systèmes opérationnels et/ou des outils d'analyse (ex. évaluation de l'impact environnemental et évaluation stratégique environnementale, délivrance d'autorisations, systèmes d'application et de mise en conformité, processus d'adaptation aux changements climatiques).



3. Adapter la formation aux contextes locaux et aux questions de durabilité environnementale

- Réviser tous les supports de formation « importés » ou génériques en fonction du contexte local et intégrer si possible des études de cas locales et des visites sur le terrain.
- Promouvoir des formations à l'échelon national et régional, ainsi que les échanges Sud-Sud et les programmes de jumelage.
- Concevoir des activités avant et après les formations afin de permettre aux participants d'adapter de mettre en application les stages de formation (courts ou longs) à l'étranger dans les contextes locaux.
- Assurer la formation dans les langues et les dialectes locaux et/ou faire traduire les supports, le cas échéant.

4. Utiliser et renforcer les savoir-faire locaux et régionaux des pays du Sud

- S'appuyer autant que possible sur les organisations, les savoir-faire, les installations et les ressources locaux (ex. universités, centres de recherche, écoles d'administration publique et instituts de formation, ONG).
- Renforcer les capacités des organisations locales à concevoir et à mettre en œuvre des actions de renforcement des capacités pour un environnement durable. (Voir Étude de cas N°3.)
- Soutenir l'élaboration ou la mise à jour de programmes d'enseignement supérieur sur les questions d'environnement à l'échelon national.
- Faire des centres d'excellence et des réseaux des pays du Sud des centres régionaux de renforcement des capacités pour un environnement durable. (Voir Étude de cas N°3.)

5. Renforcer l'efficacité des méthodes et des activités de formation

- Dans la mesure du possible, organiser des formations de formateurs basées sur des supports et des méthodes adaptés au contexte local.
- Veiller à ce que les nouvelles connaissances et compétences soient mises en pratique et renforcées, notamment en favorisant les changements organisationnels nécessaires.
- Développer les formations techniques en y intégrant des compétences interdisciplinaires et collaboratives, telles que des approches de développement durable intégré, le travail d'équipe et la recherche d'un consensus.
- Préférer les programmes de formation à plus long terme, qui sont généralement plus efficaces que les séances de formation ponctuelles.

6. Diversifier les techniques de formation et d'apprentissage

- Privilégier les formations en classe formelles en recourant à des techniques d'apprentissage participatives, telles que les études de cas, les travaux en petits groupes, les jeux de rôles, les débats, les visites de terrain et les intervenants invités. Si elles sont utiles, les présentations passives (ex. présentations PowerPoint, exposés) devraient être réduites au minimum.



ANNEXE A

- Favoriser des méthodes de formation/apprentissage innovantes et informelles, telles que les réseaux de connaissances, les échanges de personnel, le mentorat, la formation en cours d'emploi, l'apprentissage par les pairs, la formation pratique, la formation axée sur les TIC, les projets pilotes, les visites de terrain et les ateliers interactifs qui associent formation et travaux pratiques.
- Avoir recours à des méthodes de formation basées sur le Web, notamment avec les participants qui possèdent des compétences techniques. Ces méthodes comprennent :
 - des formations autonomes d'apprentissage en ligne (e-learning) ;
 - des téléformations : le formateur assure une formation à distance à laquelle assistent des participants connectés (peuvent éventuellement être associées à des téléconférences, ex. Webex, LiveMeeting, GoToMeeting (en ligne)) ;
 - un portail d'échange d'informations (pour diffuser des documents) ;
 - des réseaux de connaissances, des groupes/forums de discussion en ligne et des technologies de réseautage social.



Source : Programme de microfinancements du FEM, COMPACT, Kenya



ANNEXE B : ÉTUDES DE CAS

Étude de cas N°1 : autoévaluation des capacités nationales, Fonds pour l'environnement mondial – l'exemple des Seychelles

A. Autoévaluations des capacités nationales

Le renforcement des capacités fait partie intégrante des programmes du Fonds pour l'environnement mondial dont le PNUD, le PNUE et la Banque mondiale sont les principaux agents d'exécution. L'objectif est de renforcer les capacités nationales en gestion de l'environnement mondial en mettant l'accent sur les « Conventions de Rio » (CCNUCC, Convention sur la lutte contre la désertification (CLD) Convention sur la diversité biologique (CDB)) ainsi que les synergies avec les autres AME. Le document *Strategic Approach to Enhance Capacity Building* (2002) du FEM a défini l'orientation des efforts d'appui du FEM en matière de renforcement des capacités. Parmi les initiatives dans ce domaine, le financement des programmes de pays en vue de préparer une autoévaluation des capacités nationales pilotée par les pays, adaptée aux contextes locaux et fondée sur un processus consultatif visant à :

Dresser un aperçu des questions environnementales d'envergure mondiale à traiter en priorité ;

Déterminer dans quelle mesure le renforcement des capacités pourrait améliorer la gestion de ces questions ;

Préparer un plan d'action national pour le renforcement des capacités en matière de gestion de l'environnement mondial.

Les pays sont ensuite invités à identifier des pistes pour mettre en œuvre ces plans d'action par le biais d'initiatives nationales, appuyées par des donateurs. Pendant les cinq années écoulées entre 2005 et 2010, 146 pays ont entrepris une autoévaluation des capacités nationales (financées respectivement à 75 % et 25 % par le PNUD et le PNUE). Le Programme mondial d'appui du FEM, mis en œuvre au cours de cette période, a servi de mécanisme d'apprentissage pour les autoévaluations nationales des capacités et les composantes de renforcement des capacités au sein des projets du FEM. Il a fourni une assistance technique, assuré un suivi et l'évaluation des progrès accomplis, tout en diffusant les enseignements tirés (*NCSA Results and Lessons Learned for Global Environmental Sustainability*, 2010). Des téléconférences ont permis de communiquer des orientations aux équipes de pays. Le Groupe de l'évaluation du FEM réalise actuellement une évaluation formelle des activités de renforcement des capacités de tous les programmes du FEM (2007-9).

B. Exemple de pays : les Seychelles (2004-2005)

L'objectif de l'autoévaluation des capacités nationales menée aux Seychelles était de « déterminer les besoins prioritaires et d'établir un plan d'action visant à développer les capacités des Seychelles à respecter ses engagements en matière de gestion de l'environnement mondial en tant que pays signataire des conventions mondiales sur l'environnement. » Celle-ci comportait quatre phases :

1. Mise en place de mécanismes de gestion et de mise en œuvre des projets ;
2. Aperçu stratégique des obligations nationales dans le cadre des conventions ;



ANNEXE B

3. Analyse approfondie des capacités et des besoins au niveau systémique, institutionnel et individuel ;
4. Élaboration d'un plan d'action pour répondre aux besoins en capacités prioritaires.

L'équipe de projet chargée de l'autoévaluation des capacités nationales a identifié trois objectifs supplémentaires, qui ont orienté leurs travaux. Ces objectifs sont énumérés ci-après, avec les composantes du projet correspondantes :

1. *Appropriation nationale des conventions, en montrant comment les questions environnementales mondiales s'appliquent aux Seychelles grâce à des analyses bien documentées et à un plan d'action pour orienter les activités des pays et des donateurs.*
 - Le principe « d'appropriation nationale » a été pris au sérieux. L'équipe comptait des représentants du gouvernement, des ONG et du secteur privé. Les orientations du FEM ont été adaptées au contexte local, notamment en fusionnant certaines étapes par souci de rapidité et d'efficacité, comme il convient à un petit État insulaire en développement (PEID) disposant de ressources limitées (ex. lorsqu'elle a analysé les atouts et les besoins en matière de capacités, l'équipe a identifié des actions possibles de renforcement des capacités, qui ont été précisées après consultation).
 - Comme souvent dans les PEID, de nombreuses initiatives nationales dans le domaine de l'environnement étaient en cours d'exécution, en partie dans le cadre des obligations prises au titre des AME. De la phase « d'état des lieux » au plan d'action, l'équipe s'est efforcée d'articuler ces activités pour utiliser efficacement les ressources et créer des synergies.
 - Une stratégie de communication publique et ciblée, qui prévoyait un site web, des événements médiatiques, des communiqués de presses nationaux et des dépliants présentant un résumé des conclusions a été mise en œuvre et a permis une couverture médiatique très importante.
 - Une planification minutieuse a permis la participation des acteurs clés aux ateliers multipartites. Les séances étaient très interactives et s'appuyaient largement sur un travail en petits groupes et des exercices de définition des priorités et de construction de consensus. Ces événements ont été couverts par la presse et les médias électroniques (télévision).
 - Des consultants locaux et internationaux étaient présents à ces ateliers publics afin que tout le monde puisse voir que l'équipe chargée de l'autoévaluation des capacités nationales dirigeait ce processus. Ainsi, tous les membres de l'équipe ont présenté chacun à leur tour les sections du projet d'évaluation des capacités et du plan d'action aux parties prenantes et ont conduit des discussions en petits groupes. Les consultants sont intervenus principalement aux niveaux de la méthodologie et de la rédaction.



- 2. Dépasser le cadre des conventions pour articuler les enjeux mondiaux aux enjeux nationaux, en tirant profit des atouts locaux et des travaux techniques déjà effectués, en utilisant l'autoévaluation des capacités nationales pour favoriser la mise en œuvre de propositions passées en matière de renforcement des capacités et en mettant l'accent sur les objectifs ultimes de la protection de l'environnement.*
- L'évaluation des capacités a permis d'identifier des atouts en matière de capacités principalement à l'aide d'un outil d'analyse qui se présentait sous la forme d'une grille « forces/contraintes/besoins en capacités/actions possibles » à appliquer à dix questions stratégiques prioritaires.
 - Le processus d'autoévaluation des capacités nationales a été utilisé pour promouvoir la mise en œuvre du plan de gestion de l'environnement des Seychelles en cours (2000-2010). Le comité de pilotage multipartite qui gère ce processus a été désigné pour superviser l'autoévaluation des capacités nationales, avec le soutien du Secrétaire principal du ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles, qui préside également le comité de pilotage. Une grande partie des initiatives sur lesquelles se fonde le plan d'action reprennent ou affinent des initiatives proposées dans le cadre du plan de gestion de l'environnement des Seychelles qui n'ont pas encore été mises en œuvre.
 - Les Seychelles ont été peu impliquées dans la CLD, dans la mesure où elle était perçue comme une convention ne couvrant que les problèmes liés à la désertification. Informés des composantes de la convention relatives à la « gestion durable des terres » et à l'impact des changements climatiques sur l'agriculture et l'occupation des sols (ex. élévation du niveau des mers dans les nations insulaires), les experts en agriculture et occupation des sols invités à rejoindre l'équipe chargée de l'autoévaluation des capacités nationales ont toutefois décidé de mettre sur pied un Comité chargé de la CLD, auteur du premier rapport national dans ce domaine. Les Seychelles mettent aujourd'hui en œuvre un projet de taille moyenne du FEM dans le domaine de la gestion durable des terres.
- 3. Utiliser l'autoévaluation des capacités nationales pour renforcer les capacités nationales dans le domaine de la gestion de l'environnement et du renforcement des capacités en suscitant l'intérêt et l'« appropriation » de la population à l'égard de l'autoévaluation des capacités nationales et du renforcement des capacités.*
- L'équipe d'autoévaluation des capacités nationales comprenait des spécialistes des capacités. Un haut responsable du ministère de l'Administration publique (par ailleurs spécialiste du développement des ressources humaines) a été invité à apporter son savoir-faire local et sa contribution à l'intégration du processus d'autoévaluation des capacités nationales au secteur public national et à la planification du développement des ressources humaines. Ses connaissances sont venues compléter celles du consultant international, également spécialisé dans le renforcement des capacités.



- Toute l'équipe a pu en apprendre plus sur la terminologie, les concepts et les techniques liés au renforcement des capacités, ainsi que sur les aspects techniques des questions d'intérêt mondial lors de séances de travail et de formation structurées, associant un mentorat informel et un apprentissage par les pairs pour la mise en pratique directe des tâches à accomplir.
- La nécessité de planifier la mobilisation des parties prenantes a été l'occasion d'organiser des séances de travail/formation visant à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les processus des parties prenantes. Si les responsables des différents ministères n'ont pas été directement impliqués dans cette autoévaluation des capacités nationales, des parties prenantes ont été invitées à y participer en qualité de consultants.

Suivi de l'autoévaluation des capacités nationales réalisées aux Seychelles. Les rapports de l'autoévaluation des capacités nationales ont servi à l'élaboration de projets de suivi du FEM, notamment deux projets de grande envergure du PNUD-FEM sur la biodiversité (Intégration et Biosécurité) et deux projets de moyenne ampleur dans le domaine du renforcement des capacités (gestion durable des terres, CB2). Les rapports de l'autoévaluation des capacités nationales sont disponibles sous des formats abrégés et conviviaux.

C. Enseignements tirés des autoévaluations nationales des capacités utiles au renforcement des capacités environnementales

Si les autoévaluations nationales des capacités sont axées sur des enjeux mondiaux, les enseignements tirés de cette expérience s'appliquent en toute probabilité largement à l'évaluation des capacités environnementales, dans la mesure où des autoévaluations nationales ont été réalisées ou sont en cours dans plus de 150 pays.

1. *Les capacités doivent être interconnectées pour que le système de gestion de l'environnement fonctionne.* Cinq catégories de capacités génériques contribuent à l'efficacité de la gestion de l'environnement : (1) engagement des parties prenantes, (2) information et connaissances ; (3) planification et élaboration des politiques ; (4) organisation et mise en œuvre ; (5) suivi et évaluation. Une combinaison équilibrée de ces cinq catégories s'avère nécessaire pour faire efficacement face aux problèmes environnementaux. Les plans d'action proposaient généralement un ensemble d'actions visant à renforcer le système global, en partant du principe que les interventions isolées et centrées sur un aspect spécifique sont vouées à l'échec, faute d'avoir consolidé les autres composantes du système.
2. *Des capacités pour quoi ? » est une question essentielle. Le renforcement des capacités doit obéir à des objectifs fondamentaux en matière d'environnement.* Les premières autoévaluations des capacités nationales étaient axées sur les obligations prises au titre des AME en tant que telles, plutôt que sur le renforcement de la gestion de l'environnement mondial. Les bonnes pratiques préconisent de mettre l'accent sur des objectifs prioritaires spécifiques dans le domaine de l'environnement :



« Les actions de renforcement des capacités [...] devraient toujours tendre vers un objectif fondamental, pour que l'on sache à quoi serviront ces capacités et que l'on puisse garantir l'efficacité des actions conçues et mises en œuvre. S'il est conçu comme une intervention indépendante, hors du cadre d'un programme ou d'un projet de fond, le renforcement des capacités devient une fin en soi, plutôt qu'un moyen de répondre à un besoin. »

Il est nécessaire, pour cela, que l'évaluation des capacités s'appuie sur les analyses précédemment réalisées dans le cadre de différents programmes, projets et rapports environnementaux nationaux (du FEM ou non). Les activités habilitantes du FEM constituent une source d'informations importante. Des chiffres de 2006 indiquent que le FEM avait soutenu à cette date plus de 1 100 activités habilitantes dans le cadre d'AME nationaux et que la plupart des pays pouvaient concevoir leurs autoévaluations nationales des capacités sur la base d'un minimum de six activités habilitantes différentes. Ce travail permet souvent d'aborder des questions pertinentes bien que le terme de « capacité » ne soit pas systématiquement utilisé.

3. *Le renforcement des capacités peut permettre d'intégrer la planification dans le domaine de l'environnement aux principaux efforts de développement.* De nombreuses autoévaluations nationales des capacités avaient pour principal objectif de renforcer les liens entre la gestion de l'environnement et la planification du développement national ainsi que les stratégies de réduction de la pauvreté, de développement durable et de réalisation des OMD. L'évaluation des capacités peut permettre d'articuler les capacités et les questions d'environnement et de développement, en montrant dans quelle mesure les initiatives de renforcement des capacités peuvent contribuer à la réalisation d'objectifs plus vastes en termes de développement.
4. *Le renforcement des capacités permet de faire face aux répercussions de la décentralisation et d'autres réformes nationales sur l'environnement.* L'évaluation des capacités est l'occasion d'identifier les nouveaux besoins en matière de renforcement des capacités résultant des tendances à la décentralisation. La plupart des autoévaluations nationales des capacités recommandent la mise en place d'actions visant à renforcer les capacités environnementales des institutions publiques au niveau régional, provincial et local et/ou de favoriser la participation des communautés et la cogestion des ressources naturelles. Cela fait apparaître, plus généralement, la nécessité d'intégrer le renforcement des capacités aux tendances nationales dans le domaine de l'environnement. Dans la mesure où il vise à influencer l'environnement propice, le renforcement des capacités doit « suivre les tendances actuelles et non pas chercher à mettre en œuvre le projet indépendamment ou sans tenir compte du contexte actuel ».



5. *Une stratégie de renforcement des capacités pilotée par les pays devrait être au cœur de tous les projets.* Le défi auxquels les futurs efforts du FEM dans le domaine du renforcement des capacités seront confrontés réside dans la nécessité de passer progressivement de projets réguliers d'« intervention » à des solutions techniques favorisant la mise en place d'une dynamique de partenariats pour le renforcement des capacités des parties prenantes des pays. Les parties prenantes nationales et locales doivent définir les questions à traiter, s'appuyer sur leurs connaissances pour concevoir une stratégie de renforcement des capacités et se charger de son exécution. Les connaissances, compétences, instruments et mécanismes [devraient être développés] au sein des organisations et du systèmes ciblés et non parallèlement par des agents externes.

D. Enseignements tirés des autoévaluations nationales des capacités concernant le processus d'évaluation des capacités

1. *Le renforcement des capacités doit systématiquement s'articuler autour d'un objectif clair.* Le renforcement des capacités doit être soigneusement planifié et articulé autour d'un objectif compris et accepté par les parties prenantes du pays. Le processus et les résultats doivent s'inscrire dans le système institutionnel de gouvernance et d'administration. En se mettant d'accord sur un objectif stratégique clair et un programme de travail qui impliquait des efforts considérables portant sur la consultation des parties prenantes, des études sur dossier, un examen par des experts, une analyse approfondie et la définition des priorités, les participants ont renforcé les autoévaluations nationales des capacités.
2. *Le degré de participation des parties prenantes doit être adapté à la situation.* La participation des parties prenantes doit être assez large afin de garantir des contributions essentielles et un soutien à la planification sans grever les ressources disponibles. Il convient d'utiliser autant que possible les résultats des précédents processus consultatifs. L'agence responsable du processus doit être en mesure de mobiliser de manière crédible les parties prenantes et de rendre compte de l'utilisation qui a été faite de leur contribution.
3. *Planifier dès le départ la gestion des informations issues de l'évaluation des capacités.* Les outils de collecte et d'analyse des données, y compris les techniques de hiérarchisation des priorités et de résolution des conflits d'opinion, devront être choisis au tout début du processus. Il est également essentiel de communiquer clairement les résultats. Les plans d'action les plus efficaces incluaient un cadre stratégique comprenant plusieurs niveaux de résultats, d'objectifs et d'actions (une approche du cadre logique et non pas une « liste de souhaits »), des propositions réalistes détaillées, des articulations avec d'autres initiatives, un aval politique officiel et un rapport concis et exploitable comportant un résumé analytique.



4. Renforcer les capacités pendant le processus d'évaluation des capacités :

l'évaluation des capacités doit être conçue de manière à renforcer la sensibilisation, les connaissances et les compétences des participants. Ainsi, on a constaté que la plupart des autoévaluations nationales des capacités avaient contribué à développer les échanges d'informations, ainsi que la collaboration interinstitutions et multipartite, et à informer les principaux groupes cibles, tels que les responsables politiques, les dirigeants communautaires et les médias tout en renforçant les compétences techniques, analytiques et de gestion de projet.

Références:

Hunnan, P. et U. Piest, 2006. *National Capacity Self-Assessment: Global Progress, Synthesis Report and Emerging Lessons*. Programme mondial d'appui, PNUD/PNUÉ/FEM

GSP Capacity Development News, N° 2, 3 et 5, 2005-2006

(Toutes les citations sont de Hunnan et Piest, 2006. Emerging Lessons)



Grand'Anse, côte sud, île de Praslin, Seychelles, océan Indien, Afrique. Source : Getty Images.



Étude de cas N°2 : Cap-Net : renforcement des capacités dans le domaine de l'eau pour appuyer la réalisation des OMD

A. Vue d'ensemble

Le PNUD joue un rôle opérationnel décisif en aidant les pays à renforcer leurs capacités intersectorielles et à mettre en place des politiques efficaces et des institutions pour gérer et développer les ressources en eau de manière durable. Il assure un rôle moteur dans la coordination et le soutien au renforcement des capacités dans le domaine de la GIRE, des eaux transfrontalières et de l'intégration des sexes à la gestion des ressources en eau dans le cadre du projet stratégique mondial Cap-Net (réseau international dédié au renforcement des capacités en gestion intégrée des ressources en eau ou GIRE), exécuté conjointement avec des partenaires internationaux tels que le Partenariat mondial pour l'eau, l'UNESCO et l'Organisation météorologique mondiale.

Cap-Net a été fondé en 2002 afin de soutenir le renforcement des capacités pour appuyer la mise en œuvre d'un nouveau calendrier de gestion durable des ressources en eau. Le centrage du projet sur le renforcement des capacités au niveau institutionnel et individuel, ainsi que l'adoption de principes essentiels d'appropriation locale, une approche fondée sur les partenariats et la capacité à répondre à

la demande ont permis l'établissement d'un solide réseau mondial d'acteurs du renforcement des capacités. Les réseaux de partenaires au niveau local et régional ont fourni un cadre de coopération et de synergie en vue de remédier aux difficultés persistantes en matière de capacités.

Cap-Net a été conçu pour compléter les activités du Partenariat mondial pour l'eau dans les domaines du plaidoyer et de la planification en GIRE. Il a plus spécifiquement été créé

Vision de Cap-Net : les capacités nécessaires à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement liés à l'eau sont mises en place et soutenues de manière efficace et efficiente par les actions des acteurs locaux du renforcement des capacités qui collaborent dans le cadre de réseaux et partagent leurs outils, leurs expériences et leurs compétences à l'échelle mondiale.

pour faire face aux besoins considérables en capacités résultant de l'adoption généralisée au niveau mondial de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) comme stratégie de gestion durable des ressources en eau. La réforme du secteur de l'eau a abouti à une restructuration des législations relatives à l'eau et des institutions dans de nombreux pays et a fait naître des besoins de renforcement des capacités des institutions et des individus à assumer de nouvelles fonctions et utiliser d'autres approches. Cap-Net est un partenariat international structuré regroupant 20 réseaux internationaux, thématiques, régionaux et nationaux autonomes qui travaillent au renforcement des capacités dans le secteur de l'eau. Ces réseaux diffèrent en taille, étendue, composition, structure et ressources. La plupart ne disposent pas de financements indépendants et ne peuvent compter que sur leurs propres ressources (temps et moyens). Depuis sa création, Cap-Net obéit à une stratégie qui se fonde sur trois principes directeurs :

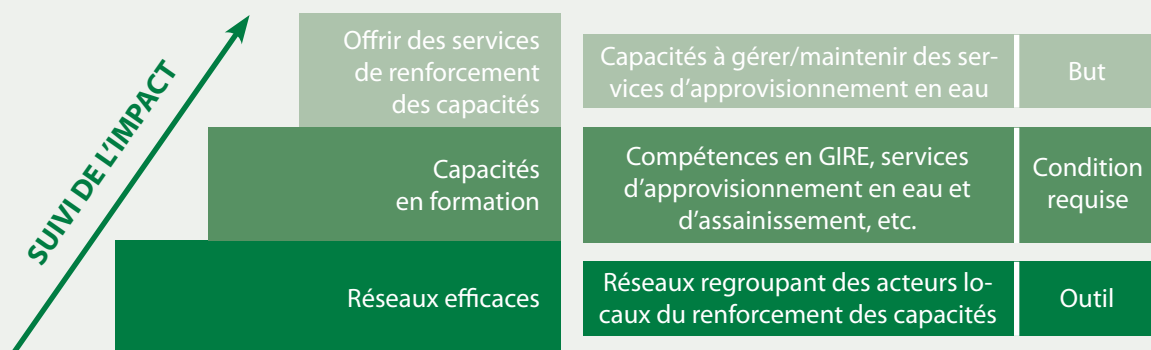


- **L'appropriation locale** : le renforcement des capacités doit, dans la mesure du possible, être assuré au niveau des centres de ressources locaux afin de garantir une prise en compte efficace des questions sociales et environnementales ainsi que des résultats durables.
- **Un partenariat entre les spécialistes du renforcement des capacités** : la collaboration améliore l'accès aux connaissances et aux compétences, favorise le panachage de disciplines nécessaire à la GIRE, contribue à pallier l'insuffisance des ressources et renforce l'efficacité des efforts entrepris.
- **La demande en matière de renforcement des capacités** : l'adéquation des services de renforcement des capacités et leur impact seront d'autant plus importants si les acteurs du domaine sont appelés à répondre aux attentes des responsables de la gestion de l'eau. Relever le défi des OMD implique d'intensifier les efforts de renforcement des capacités et de resserrer les liens entre les agents chargés de la mise en œuvre et les acteurs du renforcement des capacités pour répondre à ces besoins.

Les activités organisées dans le cadre de Cap-Net sont conçues pour répondre à trois objectifs de programme (voir Figure 1) :

- **Renforcement des capacités sur le terrain** : renforcer les capacités des institutions et des individus à gérer, développer et utiliser les ressources en eau de façon durable (GIRE et services d'approvisionnement en eau et d'assainissement).
- **Réseaux** : améliorer la synergie et la cohérence des initiatives de renforcement des capacités en établissant des partenariats et en renforçant des réseaux afin qu'ils puissent servir de points focaux pour l'échange de connaissances, d'aptitudes et de compétences multidisciplinaires en matière de gestion de l'eau.
- **Gestion des connaissances** : mettre en place des systèmes visant à garantir l'accès aux meilleures connaissances internationales et locales, mesurer l'efficacité des services de renforcement des capacités et établir des indicateurs et des mécanismes de suivi.

Figure 1. L'approche de Cap-Net en matière de renforcement des capacités de gestion intégrée des ressources en eau





ANNEXE B

Les réseaux et les membres de Cap-Net soutiennent le développement de politiques et de législations (environnement propice) relatives à l'eau et favorisent la réforme institutionnelle et le développement des ressources humaines dans le domaine de la gestion de l'eau. Parmi les activités menées dans ce cadre, citons la diffusion d'informations et des activités de formation et d'éducation sur des sujets tels que la GIRE, l'approvisionnement en eau et l'assainissement, une collaboration Sud-Sud en matière de renforcement des capacités et l'échange de matériels locaux et de savoir-faire à travers la base de connaissances mondiale. Des évaluations indiquent que le programme est parvenu à améliorer la coordination et l'efficacité des efforts de renforcement des capacités, à développer les initiatives dans ce domaine, à donner une visibilité internationale aux expériences locales et à diffuser les principes et les bonnes pratiques dans le domaine de la GIRE. Ses priorités actuelles sont les suivantes :

- Aider les organisations en charge des bassins hydrographiques, à devenir, grâce aux réformes du secteur de l'eau, des acteurs largement reconnus qui gèrent les ressources en eau et appliquent les principes de la GIRE de manière efficace ;
- Aider les usagers et notamment les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement à gérer l'eau de manière plus efficace et durable ;
- Prendre en compte les interactions entre les changements climatiques et la gestion des ressources en eau, en particulier la gestion des inondations et des sécheresses ;
- Mettre en place une gestion des eaux souterraines, intégrée à la gestion des eaux de surface ;
- Concevoir des instruments économiques et financiers pour mettre en œuvre la GIRE.

Pour assurer un suivi plus efficace des résultats du programme, Cap-Net a également développé en 2008 une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage qui vise à améliorer la transmission des connaissances au niveau du programme mondial et à aider les réseaux partenaires à effectuer un suivi de leurs propres activités. Cette stratégie comprend les outils pratiques suivants pour assurer le suivi des résultats attendus dans chacun des trois volets du programme :

- Résultats des activités de renforcement des capacités : exemples de formulaires d'évaluation de stage ;
- Résultats liés au développement du réseau ;
- Rapports de situation/d'activité du réseau : formulaires de suivi permettant de décrire les produits/actions du réseau et d'analyser l'impact et la valeur potentiels du réseau ;
- Rapport d'autoévaluation de chaque réseau ;
- Examens des réseaux par les pairs ;
- Résultats en matière de gestion des connaissances : accessibilité, exploitation des informations et des supports de formation. Un suivi des études de cas, supports de formation et autres activités de renforcement des connaissances sera effectué en vue de fournir une interprétation qualitative des impacts.



B. Exemple de réseau national en Argentine

Arg Cap-Net, le réseau argentin d'éducation, de formation et de renforcement des capacités en GIRE, a été créé en 2002 par douze membres fondateurs institutionnels. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif constituée d'institutions nationales, régionales et locales œuvrant dans le domaine de la planification, de l'utilisation et de la conservation de l'eau, de la diffusion des informations et de la formation des ressources humaines en GIRE. Le réseau dépend pour son fonctionnement des agences locales et internationales, des droits d'adhésion, des contributions volontaires et des revenus générés par les activités organisées par ses membres pour financer ses travaux.

La mission d'Arg Cap-Net est de renforcer les capacités des individus, des agences et de la société argentine dans son ensemble à mettre en œuvre la GIRE, par le biais notamment des actions suivantes :

- Contribuer à l'éducation et à la formation en matière de GIRE dans tous les domaines et à tous les niveaux ;
- Promouvoir la GIRE comme moyen de favoriser la sensibilisation et la participation des communautés ;
- Partager et diffuser les connaissances, compétences et expériences relatives à la GIRE ;
- Renforcer les liens entre les membres du réseau et promouvoir des alliances stratégiques avec d'autres réseaux dans le domaine des ressources en eau ;
- Promouvoir la recherche en matière de GIRE ;
- Favoriser la réalisation des OMD en Argentine.

Parmi les initiatives lancées dans ce cadre, citons la collaboration entre les membres pour développer des formations et des programmes de formation des formateurs en matière de GIRE pour les professionnels du secteur de l'eau, la promotion de l'intégration des concepts de la GIRE à des programmes d'enseignement formel, le soutien à la mise en place d'un cursus de Master ainsi que des actions de sensibilisation du public dans le domaine de la GIRE (ex. site web). Les formations d'Arg Cap-Net font l'objet d'une demande croissante.

Les plans de travail s'inspirent des résultats d'une étude de la demande (datée de 2003) visant à identifier les intérêts et les besoins des professionnels du secteur de l'eau dans le pays. Le plan de travail 2007/2008 était ainsi axé sur le gouvernement, la société civile (utilisateurs, professionnels, enseignants, etc.) et les secteurs liés à la production. Il visait à sensibiliser la population en vue d'accroître la demande de GIRE plus efficace vis-à-vis des pouvoirs publics. Le plan de travail incluait également des activités de renforcement des capacités aux niveaux institutionnel et individuel dans les domaines de la GIRE, de l'approvisionnement en eau potable, de l'assainissement, de la conservation et de la protection de l'eau. Le réseau a commencé à utiliser des outils de suivi et d'apprentissage développés par Cap-Net afin d'évaluer ses programmes et ses formations. Cet exemple montre comment l'apprentissage par les pairs peut contribuer au développement d'un réseau apte à offrir des services de renforcement des capacités dans un pays donné.



C. Enseignements tirés de Cap-Net utiles au renforcement des capacités environnementales

Cap-Net applique une stratégie pilotée au niveau national et adapté au niveau local qui :

- Reconnaît la valeur et la contribution des réseaux de professionnels du renforcement des capacités et de leurs institutions ;
- Met à profit leurs atouts et leurs compétences, en reconnaissant l'étendue et l'importance des connaissances locales ;
- Permet la pleine expression des besoins et des priorités à l'échelon local, qu'il complète par des supports externes ciblés et adaptés et par des connaissances reconnues sur le plan international ;
- Soutient une coopération efficace entre ces réseaux dans le cadre d'un réseau mondial pour contribuer à la réalisation des OMD.

Cap-Net démontre l'utilité des nouvelles approches en matière de capacités, telles que :

- L'utilisation de nouveaux modèles de réseautage et de partage des connaissances pour renforcer les capacités ;
- Le recours à une base de connaissances mondiale et à des informations relatives aux pratiques courantes/bonnes pratiques pour appuyer des initiatives de renforcement des capacités adaptées et appliquées à l'échelon local ;
- Le recours à des centres d'information locaux ainsi qu'à des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour renforcer les capacités ;
- La mise à profit des atouts des pays du Sud et le développement des liens Sud-Sud ;
- L'utilisation de réseaux pour raccorder les compétences à l'échelle locale et élargir le champ d'action des réseaux et de leurs membres en vue de développer une panoplie très étendue de capacités dans un domaine donné ;
- Des impacts obtenus sur le terrain, grâce à l'appropriation locale et aux services de renforcement des capacités adaptés aux contextes, aux besoins et aux contraintes des pays ;
- Renforcer l'aptitude des professionnels du renforcement des capacités à évaluer la demande concernant leurs services et à y répondre en proposant des produits et des services adéquats, et développer ainsi sur le long terme la « capacité à renforcer les capacités ».



Autres enseignements opérationnels :

- L'évaluation des capacités, y compris le recensement des institutions locales de renforcement des capacités et l'analyse des nouvelles opportunités, peut contribuer à l'amélioration des services de renforcement des capacités.
- L'intégration de composantes relatives au renforcement des capacités à des plans de GIRE/ d'utilisation efficace des ressources en eau et des projets thématiques de gestion de l'eau permet de renforcer ces initiatives.
- Des supports d'information et de formation sous forme de CD-ROM et dans plusieurs langues constituent une source d'information utile et souple dans des pays/régions disposant d'un accès à Internet limité.

Références : <http://www.cap-net.org/>

Cap-Net : renforcement des capacités dans le domaine de l'eau pour appuyer la réalisation des OMD.

Programme Strategy 2006-2010 ; Cap-Net, 2008. Réseau international pour le renforcement des capacités de gestion durable de l'eau, 2008. Monitoring, Evaluation And Learning Plan; Opadeyi, J. 2008. Arg-Net: Internal Assessment Report



Étude de cas N°3 : L'Initiative pauvreté-environnement du PNUD et du PNUE – l'exemple du Rwanda

A. Vue d'ensemble

L'Initiative pauvreté-environnement (IPE) est un partenariat PNUD-PNUE qui a pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration du bien-être des groupes pauvres et vulnérables en intégrant les préoccupations environnementales aux processus de développement national. Elle constitue un bon exemple du renforcement des capacités en matière d'intégration des questions d'environnement sur le plan de l'environnement propice et au niveau organisationnel. Elle montre également l'usage qui peut être fait des instruments économiques, tels que la comptabilité des ressources naturelles, afin d'établir le bien-fondé de la durabilité environnementale. Les objectifs du programme au niveau national sont les suivants :

- Placer la durabilité environnementale au cœur des stratégies de développement national, telles que les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et les plans de mise en œuvre des OMD ;
- Accroître les crédits budgétaires nationaux alloués à l'environnement ;
- Développer les capacités à long terme du gouvernement à intégrer les préoccupations environnementales à la conception et à la mise en œuvre des plans de développement.

Le programme repose sur les principes suivants :

- Les investissements dans l'environnement qui bénéficient aux plus pauvres ont également un impact très positif sur la réduction de la pauvreté et la croissance.
- Des initiatives fortement centrées sur les politiques, la gouvernance et le renforcement des capacités accroissent les ressources disponibles pour la gestion de l'environnement.
- La prise en compte de connaissances clés garantit que les investissements dans l'environnement profitent aux plus pauvres.
- Des approches innovantes fondées sur le marché peuvent favoriser les investissements en faveur des plus pauvres.

L'IPE a développé une approche d'intégration des questions relatives à l'environnement en trois étapes sur la base de l'expérience acquise dans ce domaine (voir Encadré 1). Le renforcement des institutions et des capacités est une composante spécifique de ce cadre et fait également partie intégrante des trois autres composantes, lorsque cette approche est appliquée à l'échelon national.



**ENCADRÉ 1. IPE : L'INTÉGRATION DES QUESTIONS RELATIVES
À L'ENVIRONNEMENT CIBLE LES PROCESSUS GOUVERNEMENTAUX
DE PLANIFICATION, BUDGÉTISATION ET DE MISE EN ŒUVRE
AUX NIVEAUX SECTORIEL ET LOCAL**

Phase préparatoire : identifier les points d'entrée et développer l'argumentaire	Phase 1 : intégrer l'environnement dans les processus de développement national	Phase 2 : relever les défis de la mise en œuvre
Évaluations préliminaires Comprendre les contextes gouvernementaux, politiques et institutionnels	Collecte de données spécifiques aux pays, évaluation intégrée des écosystèmes et analyse économique	Intégration des questions de pauvreté et d'environnement dans le système de suivi Indicateurs et collecte de données
Évaluations préliminaires Comprendre les interactions entre la pauvreté et l'environnement	Influence sur l'élaboration des politiques aux niveaux national (DSRP/OMD), sectoriel et infranational	Budgétisation et financement Appui financier aux mesures opérationnelles
Sensibilisation et constitution de partenariats Consensus et engagement national	Mise au point de mesures opérationnelles et estimation de leur coût	Soutien aux mesures opérationnelles Aux niveaux national, sectoriel et infranational
Renforcement des institutions et des capacités Évaluation des besoins et mécanismes opérationnels	Renforcement des institutions et des capacités Apprentissage par la pratique	Renforcement des institutions et des capacités Faire de l'intégration une pratique courante
→ Engagement des parties prenantes et coordination avec la communauté du développement → acteurs gouvernementaux, non-gouvernementaux et du développement		

B. Exemple de pays : Rwanda

Contexte de l'intégration des questions d'environnement au Rwanda

La grande majorité des populations pauvres des zones rurales et urbaines du Rwanda sont profondément touchées par les conditions environnementales et l'accès aux biens environnementaux. La dégradation généralisée de l'environnement restreint leur accès aux terres et aux autres ressources naturelles dont elles dépendent pour leur subsistance et contribue à la détérioration des conditions environnementales dans les zones urbaines. Il en résulte un déclin continu des opportunités économiques et du bien-être des groupes pauvres et vulnérables du pays.



En 2003, le PNUD et le gouvernement rwandais ont commencé à se pencher sur les interactions entre les conditions environnementales et la pauvreté, initialement à travers un projet pilote visant à cartographier les relations entre l'environnement et la pauvreté. À la suite de cette étude, un atelier national a été organisé en février 2005 sur le thème de l'intégration des questions environnementales et des AME de Rio aux politiques de réduction de la pauvreté et la planification. Lors de cet atelier, le gouvernement rwandais s'est engagé à élaborer une stratégie pour garantir l'intégration des questions d'environnement dans les stratégies de développement national et les plans sectoriels. Le rapport annuel de situation sur la stratégie de réduction de la pauvreté a montré que la première version du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) n'avait pas suffisamment pris en compte les questions d'environnement liées au bien-être des personnes et à l'impact du secteur de l'énergie sur l'environnement. Le gouvernement rwandais a alors entamé l'élaboration d'un second DSRP et lancé, en partenariat avec l'IPE, le programme IPE-Rwanda. Le programme devait être mis en œuvre en deux phases sur une période de quatre ans. La phase I (décembre 2005-juin 2007) était axée sur l'intégration des questions d'environnement à l'élaboration du DSRP II, la Stratégie pour le développement économique et la réduction de la pauvreté (EDPRS). La phase II devait s'étaler de juin 2007 à décembre 2009 et mettre l'accent sur le renforcement des capacités à plus long terme en vue de mieux intégrer l'environnement dans les politiques de réduction de la pauvreté, la planification et les investissements aux niveaux national et décentralisé dans le contexte de la mise en œuvre de l'EDPRS. Cette stratégie quinquennale, qui reflète les priorités nationales en vue de la réalisation de la Vision 2020 du Rwanda, est rendue opérationnelle par le biais de stratégies sectorielles et de plans décentralisés.

L'IPE-Rwanda est un programme conjoint du gouvernement, du PNUD Rwanda et de l'IPE PNUD-PNUJ, qui bénéficie du soutien des gouvernements de la Belgique, de la Norvège et de l'Irlande. Six ministères participent à cette initiative codirigée par le ministère de l'Environnement et des terres, via l'Office rwandais pour la protection de l'environnement, et par le ministère des Finances et de la planification économique. Dans le droit fil de l'EDPRS et de la Vision 2010, l'environnement constitue l'un des cinq domaines d'intervention prioritaires du plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour le Rwanda. Ce dernier fait également partie des huit pays pilotes de l'initiative « Une ONU ».

Principales activités de l'IPE-Rwanda

- Renforcer les capacités des représentants du gouvernement au niveau du pays et des districts en matière de compréhension et d'analyse des liens entre pauvreté et environnement et d'intégration des objectifs de durabilité environnementale à la planification du développement. À cela s'ajoute une sensibilisation accrue et une participation plus efficace des parties prenantes aux politiques environnementales et aux processus de planification.
- Fournir un appui à six secteurs clés pour intégrer les questions de pauvreté et d'environnement aux stratégies sectorielles et aux plans de mise en œuvre, sur la base de l'EDPRS.
- Soutenir la planification en matière d'intégration de l'environnement au niveau des districts en assurant notamment des formations dans le domaine de la collecte des données sur l'environnement et l'élaboration d'indicateurs conformes aux OMD 1 et 7.
- Renforcement des capacités et soutien technique au ministère des Finances pour mieux intégrer les questions d'environnement aux budgets des différents secteurs, développer des instruments financiers et intégrer l'environnement à l'examen des dépenses publiques et à la réforme fiscale écologique.



Principales réalisations à ce jour :

- Création d'une base de connaissances sur les liens pauvreté-environnement au Rwanda par le biais, entre autres, d'une analyse économique des coûts de la dégradation de l'environnement, du recensement des interactions entre l'environnement et la pauvreté et d'une évaluation intégrée des écosystèmes pilote.
- Les questions d'environnement sont intégrées à l'EDPRS, en grande partie grâce aux données probantes et à l'argumentaire fournis par l'IPE. La plupart des secteurs ont pris en compte les recommandations en matière d'environnement, planifié des actions et intégré les questions d'environnement et de pauvreté aux plans stratégiques sectoriels et à leurs priorités.
- Une plus grande sensibilisation de l'opinion publique aux interactions entre pauvreté et environnement grâce à des supports de communication destinés à la télévision, à la radio, aux journaux et autres médias imprimés, ainsi que des formations à l'intention des journalistes.
- Une collaboration stratégique avec le ministère des Finances pour faire de l'environnement un aspect transversal dans tous les projets de budget et augmenter les crédits budgétaires accordés aux questions de durabilité dans tous les ministères concernés.
- Un examen des dépenses environnementales publiques et un manuel de formation ont été réalisés, présentés et diffusés. Ils constitueront une source importante de données de référence en vue de renforcer l'efficacité et l'efficacités des dépenses du pays en matière d'environnement. Un rapport sur la réforme fiscale écologique a été publié afin d'améliorer les instruments fiscaux du Rwanda dans le domaine de la gestion de l'environnement.
- Les compétences du personnel du pouvoir central et des autorités locales dans les domaines de l'utilisation des outils d'intégration des questions relatives à l'environnement (ex. indicateur de développement), de la gestion des données liées à l'environnement et des interactions entre pauvreté et environnement ont été renforcées.

Enseignements tirés

- Il est essentiel de collecter dans chaque pays des données économiques sur les coûts de la dégradation de l'environnement et les effets positifs de la hausse des investissements en matière de durabilité environnementale.
- L'engagement des parties prenantes favorise l'appropriation et améliore la mise en œuvre.
- Un engagement fort et sur le long terme joue également un rôle déterminant dans les processus nationaux de planification du développement.
- Un soutien à plus long terme contribue également à préserver les acquis. L'engagement continu de l'IPE-Rwanda vis-à-vis de l'EDPRS lui permet d'assurer un suivi des progrès accomplis et de faire face aux nouveaux besoins sectoriels.
- Des outils tels que des directives relatives à l'intégration des questions d'environnement, des listes de vérification en matière d'environnement pour chaque secteur et des indicateurs pauvreté-environnement constituent une source d'orientations concrètes sur l'intégration pour les secteurs et les ministères concernés.



Succès enregistrés au Rwanda

1. *L'IPE a soutenu un « chef de file » de l'intégration des questions de pauvreté et d'environnement au sein du gouvernement*

La ministre rwandaise de l'Environnement de l'époque était fermement convaincue que la dégradation de l'environnement avait un impact négatif sur l'économie de son pays. L'IPE a travaillé avec elle à des actions de sensibilisation aux plus hauts niveaux du gouvernement en vue d'affermir son leadership. L'Office rwandais pour la protection de l'environnement (REMA) a entrepris des actions de sensibilisation, de formation et d'appui technique pour favoriser l'intégration du gouvernement à l'EDPRS et à la planification sectorielle, en concentrant ses efforts sur le ministère du Développement économique et des finances. Pour que ces initiatives bénéficient d'un soutien au plus haut niveau politique, la ministre a présenté des données probantes au Président et au gouvernement et obtenu qu'ils s'investissent en faveur de l'environnement pour faire reculer la pauvreté et développer des moyens de subsistance durables.

Le Président Kagame a ainsi déclaré, lors de la conférence des ministres africains sur les changements climatiques :

« L'environnement joue un rôle vital. Ce qui est vraiment surprenant, ce n'est pas que les ministres des finances discutent maintenant avec les ministères de l'environnement, mais que cela ait pris si longtemps (...). La bonne gestion de l'environnement revêt pour nos économies une importance cruciale, qui va même bien au-delà de l'agriculture, du tourisme, des richesses minières et de la pêche. Les pays qui dépendent de l'énergie hydraulique ou géothermique, voire du méthane, (ce qui est notre ambition au Rwanda) doivent mettre en place des politiques adaptées de gestion de l'eau car l'Afrique est l'un des continents les plus arides. »

Président Kagame, Conférence ministérielle africaine sur le financement du développement, Kigali, 2009.

2. *L'IPE-Rwanda a établi le bien-fondé de l'intégration de l'environnement à l'EDPRS et, partant, aux plans sectoriels*

L'IPE-Rwanda, qui travaillait en collaboration avec plusieurs ministères, a commandité une étude économique visant à évaluer la contribution de l'environnement aux moyens d'existence, à la réduction de la pauvreté et à la croissance nationale. Elle a constaté que la dégradation de l'environnement était liée à l'aggravation de la pauvreté, la baisse des chances pour l'accès aux moyens de subsistance, la hausse des budgets de santé des provinces et l'érosion des sols et qu'elle représentait pour le pays un coût de 60 millions de dollars (soit 2 % du PIB). Le REMA a utilisé ces informations par le biais de l'équipe de l'IPE pour faire pression en faveur de l'intégration de l'environnement à l'EDPRS en tant



que thème transversal. Il a élaboré sur la base de ces informations et d'une stratégie d'« interaction continue » des listes de vérification et des orientations pour intégrer les questions d'environnement à l'EDPRS et à douze secteurs clés. L'équipe a offert conseils et formation sur l'intégration de l'environnement à des facilitateurs de chaque groupe de travail sectoriel. Selon l'un des participants :

« C'est exactement le type d'informations dont nous avons tant besoin. [Elles] sont indispensables pour comprendre les liens entre le développement économique et l'environnement, mais aussi pour montrer à chaque secteur qu'une gestion non durable de l'environnement peut aller à l'encontre de ses propres objectifs. »

L'équipe de l'IPE, surnommée « M. et Mme Environnement » a été souvent sollicitée pour collaborer à l'activité budgétaire de plusieurs ministères. Ces efforts ont permis d'accroître la sensibilisation des différents secteurs, notamment du ministère des Finances et de la planification, au rôle de l'environnement vis-à-vis du développement national, et de mettre en relief les problèmes de sous-financement dans le domaine de l'environnement. Grâce à l'aide fournie par l'équipe de l'IPE pour identifier les lacunes de financement, le gouvernement a pu augmenter le budget alloué à l'environnement de 40 % en 2007/2008.

Le DSRP du Rwanda a fait également de la réduction de l'érosion des sols l'un de ses objectifs, en partie grâce aux efforts de l'IPE. Cet objectif est rendu opérationnel dans le cadre du plan sectoriel et du budget de l'agriculture, avec des crédits budgétaires supplémentaires du gouvernement et des donateurs, de sorte que les petits exploitants agricoles pourront ainsi produire davantage de vivres et augmenter leurs revenus.

3. Les médias ont joué un rôle efficace en donnant plus de visibilité aux questions d'environnement

L'IPE a aidé le gouvernement à diffuser à la radio et à la télévision des messages sur le rôle de l'environnement dans le développement du pays. Des décideurs, y compris des ministres du gouvernement, ont appelé Télévision rwandaise pour la féliciter du travail accompli. Le ministre du Commerce, de l'industrie, du tourisme et de l'artisanat du Rwanda s'est exprimé à la télévision et a collaboré avec le directeur du REMA pour trouver des moyens d'intégrer les questions d'environnement aux programmes du ministère. L'environnement bénéficie à présent d'une visibilité accrue et apparaît comme un moteur essentiel de la croissance dans le secteur privé.

4. IPE-Rwanda a contribué à la restauration de la zone humide de Rugezi-Bulera-Ruhondo

En octobre 2010, le Rwanda s'est vu décerner le prestigieux Green Globe en récompense de ses efforts de restauration de la zone humide de Rugezi-Bulera-Ruhondo. IPE-Rwanda a, dès le départ, contribué à ces efforts, en réalisant l'analyse économique initiale qui mettait en évidence les coûts liés à la dégradation de cette zone humide. L'étude montrait que la détérioration de la zone humide de Rugezi au cours des trois dernières décennies avait eu pour effet une baisse des niveaux et des débits d'eau pour les réservoirs



hydroélectriques, entraînant une crise énergétique. En 2004, les niveaux d'eau dans les centrales hydroélectriques de Bulera et de Ruhondo, généralement alimentées par Rugezi, avaient baissé de 50 % par rapport à la moyenne relevée entre 1957 et 1970. Cette diminution des niveaux d'eau s'est traduite par une escalade des tarifs d'Electrogaz, qui sont passés de 48 à 120 Rwf et l'achat, par le gouvernement, de groupes électrogènes diesel pour faire face à la pénurie d'énergie. D'après des chiffres de l'EUI datés de 2006, les efforts du gouvernement pour combler ce déficit énergétique ont coûté au pays 65 000 dollars par jour, du fait notamment des coûts liés aux groupes électrogènes et à leur carburant. La détérioration de la zone humide a également eu un impact grave sur les moyens d'existence des communautés vivant à proximité de Rugezi. L'intervention de l'Office rwandais pour la protection de l'environnement a cependant permis de remédier aux dégâts subis par les zones humides, qui présentent aujourd'hui une végétation abondante et une faune riche. La biodiversité a pu être reconstituée et les infrastructures qui avaient cessé de fonctionner, remises en activité. Les centrales hydroélectriques aujourd'hui alimentées par la zone humide de Rugezi fonctionnent désormais quasiment à pleine capacité, réduisant de moitié la part de l'énergie produite au diesel.

C. Enseignements tirés de l'IPE utiles au renforcement des capacités environnementales

1. *Se familiariser avec l'appareil gouvernemental* : commencer par dresser le panorama des politiques nationales et sectorielles, des processus de prise de décisions, des institutions et des individus (rôles des agences environnementales), de la composition des comités de pilotage du développement national, des interactions entre le développement, l'environnement et la planification sectorielle et des points d'entrée possibles pour l'intégration des questions d'environnement.
2. *Obtenir l'adhésion du ministère des Finances et de la planification, ainsi que des ministères sectoriels concernés* : le ministère des Finances et de la planification devrait jouer le rôle d'un point focal ou un rôle équivalent, ce qui implique de recueillir l'adhésion des responsables du ministère et/ou de conclure des accords au niveau ministériel et de disposer de ressources nationales suffisantes pour l'intégration des questions d'environnement.
3. *Évaluer le degré d'engagement du pays de manière réaliste* : analyser le degré d'engagement à l'égard du processus aux niveaux organisationnels et individuels. Aligner, dans la mesure du possible, les incitations individuelles sur les objectifs plus larges d'intégration (ex. grâce à des contrats fixant des objectifs de performance).
4. *Comblent les lacunes en matière de capacités sur un délai réaliste, afin d'obtenir des résultats durables* : le soutien au renforcement des capacités en matière d'intégration des questions relatives à l'environnement piloté par les pays nécessite du temps et des ressources, parce qu'il s'agit d'une nouvelle approche qui vise à modifier les priorités du gouvernement et qui implique plusieurs agences. Il convient de bien estimer les coûts opérationnels impliqués, dans la mesure où cette approche requiert beaucoup de temps et exige de financer diverses études techniques connexes.



5. *S'appuyer, dans chaque pays, sur des données concrètes* : les informations sur les liens entre l'environnement, la réduction de la pauvreté et une croissance favorable aux pauvres sont utiles pour convaincre les responsables politiques, les économistes et les planificateurs d'investir dans le domaine de la durabilité environnementale. Il est préférable de recourir à des stratégies de plaidoyer fondées sur des données factuelles (analyse économique, accords internationaux sur l'environnement) et d'adapter le discours aux responsables politiques et aux planificateurs.
6. *Aller au-delà des plans et des stratégies de mise en œuvre* : jeter les bases d'un renforcement des capacités durable. Favoriser la mise en place de mécanismes de réforme fiscale pour assurer une assise financière durable aux agences et aux investissements dans le domaine de l'environnement. Définir des stratégies pour inclure l'intégration dans les objectifs et les indicateurs de développement. Prévoir des mécanismes budgétaires et collaborer avec les ministères de la planification/des finances pour obtenir des ressources. Mobiliser le secteur privé et les communautés pour amplifier les résultats.

Références :

Initiative pauvreté et environnement PNUD-PNUE, 2008. *Environment, Climate Change and the MDGs: Reshaping the Development Agenda*, IPE, 2009. *L'Intégration des liens entre pauvreté et environnement dans la planification du développement : manuel des bonnes pratiques* ; IPE: *Rwanda Fact Sheet* : <http://www.unpei.org/>



Étude de cas N°4 : renforcement des capacités environnementales dans les pays en conflit ou sortant d'un conflit - l'exemple du PNUE en Afghanistan

1. Vue d'ensemble

En proie depuis près de 40 ans à diverses formes de conflits, l'Afghanistan, tout en bas du classement établi par le PNUD selon l'indice de développement humain, reste l'un des pays les plus pauvres au monde. La période de conflit qui a abouti à la chute des Talibans en 2001 a vu la désintégration des institutions et des capacités techniques et administratives. Dans ce pays fortement touché par la pauvreté, sous-développé et aride, l'ampleur des dégâts environnementaux liés aux conflits est, comme on peut s'y attendre, énorme. En 2002, le PNUE a collaboré avec le gouvernement afghan à une évaluation de l'environnement à l'issue des conflits. Le rapport de l'évaluation dressait le tableau d'un pays à deux doigts de détruire de manière irréversible son environnement et confronté à la menace d'un avenir sans eau, forêts, pâturages, terres agricoles ni air pur. Le document contenait 163 recommandations pour remédier à cette situation.

Depuis 2003, le PNUD travaille conjointement avec le gouvernement afghan et d'autres donateurs, parmi lesquels la Commission européenne, le gouvernement de la Finlande et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) à assurer le suivi de ces recommandations. La priorité initiale était de renforcer les capacités environnementales, institutionnelles et techniques, autour de cinq piliers : (1) institutions et coordination, (2) lois et politiques, (3) évaluation environnementale, (4) information et éducation, (5) programme de gestion des ressources naturelles de la communauté (CBNRM).

Principaux résultats des deux premières phases (2003-2007) :

- une Agence nationale pour la protection de l'environnement opérationnelle, basée à Kaboul ;
- des organes de coordination environnementale au niveau opérationnel pour les organismes gouvernementaux ;
- l'intégration des questions d'environnement à la Stratégie nationale de développement de l'Afghanistan (ex. documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté) ;
- la promulgation de lois et de réglementations relatives à l'environnement, notamment la mise en place de règlements, de politiques et de personnel qualifié dans le domaine de l'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE) ;
- un rapport sur l'état de l'environnement en Afghanistan ;
- une autoévaluation conjointe des capacités nationales et un programme national d'action pour l'adaptation (PANA) aux changements climatiques ;
- des demandes de financement auprès du FEM pour des activités habilitantes ;
- des journalistes spécialisés dans l'environnement ;
- la mise en œuvre de cinq projets pilotes dans deux provinces.



La troisième phase (2008-2001) est axée sur les objectifs suivants :

- la coordination environnementale et le développement institutionnel des bureaux de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement et du ministère de l'Agriculture, de l'irrigation et de l'élevage au niveau national et infranational ;
- des capacités accrues en EIE et en lutte contre la pollution : politiques, règles, réglementations, formation pratique ;
- la préparation, la promulgation de lois et de politiques nationales et la mise en place d'une assistance conjointement aux organismes multilatéraux de protection de l'environnement (AME) ;
- l'éducation en matière d'environnement, des politiques de sensibilisation et des plans d'action ;
- la consolidation des enseignements tirés des projets pilotes de gestion des ressources naturelles de la communauté (CBNRM) afin de les étendre à 30 sites ;
- le renforcement des capacités de gestion des communautés, avec le soutien d'agents formés du ministère de l'Agriculture, de l'irrigation et de l'élevage et l'élaboration de politiques sur la base des enseignements de l'expérience ;
- la création « nationale » d'une zone protégée pilote à l'échelle du paysage au sein d'un cadre de gestion intégrée, qui concilie la protection de la biodiversité, l'exploitation des terres et le développement de moyens de subsistance durables pour les communautés.

2. Défis liés à la réalisation

- L'instabilité politique constitue un obstacle au renforcement efficace des capacités dans la mesure où il s'avère difficile de former correctement du personnel sans institutions et effectifs adéquats.
- Les titulaires des postes clés manquent souvent d'expérience et des qualifications requises et les capacités d'absorption en matière de formation technique sont limitées en raison du népotisme qui régit les nominations publiques.
- Les populations des différentes provinces sont divisées car elles revendiquent des « droits provinciaux » en matière d'emploi.
- La tendance des différents partenaires internationaux à poursuivre chacun leurs propres objectifs et le manque de capacités de coordination et de gestion de ces institutions au niveau national conduisent à la mise en place d'activités qui font double emploi ainsi qu'à des conflits d'intérêt.
- Les différences linguistiques constituent un défi car elles occasionnent des coûts supplémentaires, tant sur le plan financier qu'en termes de temps.
- La détérioration des conditions de sécurité a entraîné une forte rotation des effectifs (en majorité internationaux), une mobilité restreinte du personnel administratif et des effectifs déployés sur le terrain, ainsi que la réinstallation temporaire du personnel international.



3. Enseignements tirés

Mise en œuvre globale des projets

1. **Toutes les institutions ayant des mandats dans le domaine de la gestion de l'environnement devraient bénéficier d'une formation et de services de renforcement des capacités** dans la mesure où l'environnement constitue un sujet transversal.
2. **Pour atteindre le plus grand nombre d'organismes possible, le renforcement des capacités doit observer la neutralité.** Il est préférable, pour éviter que les organismes n'entrent en concurrence, d'avoir des bureaux séparés plutôt que des services situés dans une institution bénéficiaire.
3. **Les projets doivent être exécutés de manière souple pour s'adapter à la demande** liée aux besoins en formation et en assistance technique, ainsi qu'aux conditions sur le terrain et aux réalités contextuelles.
4. **Il convient de privilégier une approche du renforcement des capacités axée sur le mentorat.** S'écartant de l'approche descendante, le PNUE a opté pour une stratégie d'« apprentissage par la pratique » pour le personnel de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement et du ministère de l'Agriculture, de l'irrigation et de l'élevage afin de leur donner les moyens de proposer et de mettre en œuvre eux-mêmes des solutions spécifiquement afghanes.
5. **Un programme global de formation est nécessaire pour assurer l'efficacité du renforcement des capacités.** Outre les formations techniques, le PNUE soutient des programmes de formation à l'anglais, à l'informatique et à la gestion de projet.
6. **L'environnement opérationnel actuel empêche un renforcement des capacités efficace à court terme.** Les conditions de sécurité incertaines, la faible rémunération et motivation des effectifs du secteur public, les mauvaises conditions de travail et les niveaux élevés de népotisme et de corruption constituent un frein au renforcement des capacités.
7. **Des experts sur place et à long terme sont le modèle à privilégier.** Le modèle du PNUE permet à des experts de développer les réseaux, les liens et les connaissances du contexte nécessaires pour renforcer efficacement les capacités.

Institutions environnementales et coordination

1. **Faible niveau de capacité de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement par rapport à d'autres institutions nationales.** Le mandat et les responsabilités de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement demeurent flous en dépit d'une formation ciblée.
2. **L'instabilité des institutions crée un environnement difficile pour la mise en œuvre des projets.** Il est préférable, pour garantir la stabilité du projet, de ne pas mettre en œuvre des mesures internes de restructuration des institutions.
3. **Les programmes de renforcement des capacités doivent être mis en œuvre indépendamment des programmes de réforme générale du gouvernement.** Les futurs plans de travail devront être assez souples pour s'adapter aux retards ou changements de l'environnement institutionnel pour que les programmes fassent l'objet d'un engagement continu.



4. **La formation des partenaires favorise la stabilité institutionnelle.** Tous les membres du personnel de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement ayant participé à la formation des partenaires du PNUE ont obtenu un poste au sein de l'Agence sur la base de leur mérite.
5. **Les mécanismes de la stratégie de développement national du gouvernement sont si longs et complexes que les institutions publiques afghanes en sont exclues.** La stratégie adoptée met souvent à l'écart les agences afghanes et a un effet dissuasif sur l'appropriation nationale, de sorte que les initiatives sont pilotées par les organisations donatrices. Cet obstacle ne pourra probablement être surmonté qu'à partir du moment où le gouvernement aura réformé et simplifié ces mécanismes.

Droit et politiques de l'environnement

1. **Les bonnes pratiques internationales doivent être adaptées au contexte local.** Les cadres adoptés par des pays voisins dans des situations similaires peuvent servir de modèles à une adaptation des principes des bonnes pratiques à l'échelle locale.
2. **Une assistance et un appui techniques sont nécessaires pour l'ensemble du processus législatif.** Pour éviter les éventuels délais risquant d'entraver la mise en œuvre efficace et dans les délais prévus des nouvelles lois, l'aide à apporter ne doit pas se limiter à l'élaboration de celles-ci.
3. **Le recours à des consultants à court terme pour élaborer la législation du pays doit être évité.** Compte tenu des contraintes de capacités et de ressources, les lois rédigées par des experts externes s'avèrent souvent trop complexes et inadaptées au contexte.
4. **La mise en place de réseaux et de relations professionnelles très solides** avec les responsables afghans de la chaîne législative concernés est indispensable pour assurer le bon déroulement du processus législatif et éviter les retards.
5. **Il est essentiel que le peuple afghan s'approprie les lois.** La majorité des lois promulguées en Afghanistan à l'issue des conflits ont été rédigées par des organisations internationales et suscitent la méfiance chez de nombreux Afghans.
6. **L'élaboration de toutes les lois et politiques doit nécessairement passer par une consultation publique.** Le gouvernement, les ONG et les communautés locales doivent tous être consultés au sujet des politiques en matière de ressources naturelles.
7. **Une aide au renforcement des capacités est nécessaire pour la mise en application des lois promulguées.** L'objectif est de faire en sorte que les lois votées soient effectivement appliquées.
8. **Une assistance technique ciblée devra être fournie au-delà de la période de présence prévue du PNUE en Afghanistan.** Des approches axées sur la demande devront être mises en œuvre tout au long du cycle de vie des projets et au-delà. Celles-ci devront proposer des formations sur les nouvelles politiques et réglementations.
9. **L'application de lois laïques dans un pays dans où l'État de droit n'est pas encore établi constitue un défi.** L'absence d'État de droit est source de difficultés pour le développement d'un cadre réglementaire.



ANNEXE B

10. **La mise en œuvre d'accords multilatéraux sur l'environnement (AME) doit faire l'objet d'une collaboration étroite avec le FEM.** Dans ce pays en conflit et qui figure parmi les moins avancés, le financement et l'appui technique du FEM s'avèrent très précieux.
11. **Les capacités du gouvernement à mettre en œuvre efficacement les AME sont très limitées.** L'adhésion à tout nouvel AME devrait être repoussée tant que les exigences minimales en matière de rapport ne sont pas remplies.
12. **La collecte de données à l'échelle nationale revêt une importance essentielle dans l'élaboration de politiques.** La mise au point de mécanismes de suivi, d'information et de politiques en matière d'environnement nécessite une collecte rationnelle de données environnementales à l'échelle nationale.

La composante évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE)

1. **Il est utile de mettre en place une coopération étroite avec les experts techniques travaillant sur des EIE financées par des donateurs :** ces experts ont fourni des exemples concrets au personnel de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement et favorisé leur intégration dans l'EIE, dans l'attente de la mise en œuvre d'un système complet d'EIE dans le pays.
2. **L'intégration de l'environnement dans les processus de planification nationale dans le cadre d'une intervention post-conflit implique un développement plus approfondi.** L'adaptation de ces outils constitue un défi considérable.
3. **Faire évoluer les perceptions politiques liées à l'EIE implique d'obtenir un soutien crédible de haut niveau de la part de l'Agence nationale pour la protection de l'environnement et des ministères d'exécution.** Conduire des EIE et mettre en place des points focaux EIE dans les ministères d'exécution constitue un enjeu politique aux yeux des Afghans, provoquant donc des résistances.

Informations et éducation en matière d'environnement

1. **L'éducation aux questions d'environnement est plus efficace lorsqu'elle est intégrée à d'autres programmes.**
2. **L'établissement de partenariats avec des institutions locales constitue également une mesure utile.** Le recours à des partenaires locaux dans le domaine de l'éducation et de la sensibilisation à l'environnement est une stratégie efficace sur le long terme sur le plan des coûts et du renforcement des capacités.
3. **Il est préférable de suivre une stratégie et un plan d'action approuvés.** Un plan d'action en matière de sensibilisation à l'environnement donnera de meilleurs résultats s'il est élaboré conjointement aux partenaires nationaux et internationaux.
4. **Une collaboration entre les partenaires est nécessaire pour soutenir les efforts d'éducation en matière d'environnement.** Le PNUÉ peut jouer un rôle consultatif pour garantir la collaboration entre les différents partenaires.



5. **La demande en matière d'informations relatives à l'environnement augmente de la part du gouvernement afghan et de la population.** C'est pour l'Agence nationale pour la protection de l'environnement une bonne occasion de communiquer des informations ciblées sur son mandat et ses activités.

Gestion communautaire des ressources naturelles

1. **Il est nécessaire, pour garantir le succès du programme de gestion des ressources naturelles de la communauté (CBNRM), d'assurer l'accès aux terres et à l'eau.** La résolution des conflits liés à l'accès aux ressources naturelles constitue un préalable indispensable à la mise en œuvre d'activités de CBNRM.
2. **Les communautés doivent disposer au niveau local de capacités effectives en matière de prise de décisions et notamment, d'un organe local fiable, représentant clairement leurs intérêts.** Pour rétablir les interactions locales et nationales, la CBNRM doit être intégrée aux efforts de mobilisation sociale du gouvernement et des ONG.



Légende : Jeunes gardiens de troupeaux dans la vallée de Yakawlang, province de Bamyan, Afghanistan.
Source : George Bouma, 2005.



ANNEXE B

3. **Il est essentiel, pour les communautés pilotes, de comprendre le contexte local**, en particulier l'histoire locale, le contexte socioculturel, politique et écologique et les conflits liés aux ressources naturelles sur les sites des projets.
4. **La CBNRM peut servir d'outil de reconstruction post-conflit**. Les projets de CBNRM peuvent restaurer la confiance dans le leadership et jouer un rôle moteur dans la cohésion culturelle et communautaire.
5. **Il est essentiel de nouer des partenariats avec les agents d'exécution et les institutions locales**. L'établissement de partenariats innovants permet d'accélérer le lancement des activités de CBNRM en évitant le recours à des bureaux locaux et à une équipe de terrain dédiés, de réduire les infrastructures et d'optimiser l'impact sur les communautés locales.
6. **Des investissements à plus long terme dans la CBNRM sont nécessaires**. Si la tentation est grande d'avoir recours à des consultants à court terme, un programme de CBNRM efficace exige un engagement à plus long terme sur le plan du personnel et des financements.

Gestion des zones protégées

1. **Nécessité d'une planification des parcs adaptée aux situations post-conflit**. Cette planification doit s'appuyer sur une analyse scientifique des lacunes, une évaluation des ressources et des défis relatifs à la planification de la conservation et des moyens logistiques sur le terrain. Les mécanismes de gestion communautaires peuvent se révéler utiles.
2. **Conservation à l'échelle des paysages**. Le système de zones protégées afghan constitue un bon exemple de conservation de la nature et des ressources naturelles à l'échelle des couloirs naturels et des paysages. Contrairement à certaines zones protégées à la superficie très réduite, ces échelles sont assez grandes pour permettre aux processus naturels de fonctionner, en coopération avec les propriétaires fonciers et les communautés.
3. **Les zones protégées sont des vitrines de la gestion des ressources naturelles**. Axer les objectifs de conservation sur la gestion durable des ressources et les responsabilités des communautés vis-à-vis de celles-ci (et pas seulement de la protection des espèces rares et menacées) permettra de mobiliser les populations locales.
4. **Les ressources culturelles sont souvent sous-estimées dans la planification des zones protégées des pays en développement**. Valoriser et favoriser l'utilisation des ressources culturelles peut renforcer l'engagement des communautés locales.
5. **Éducation à la conservation et à l'environnement**. Promouvoir des initiatives d'éducation et de sensibilisation à l'environnement renforcera l'appropriation des populations et leur sentiment de responsabilité à l'égard des espaces naturels.

Source : Belinda Bowling, Responsable du programme pour l'Afghanistan, PNUE Afghanistan.



ANNEXE C. SÉLECTION DE RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Remarque : pour de plus de conseils et d'informations sur le renforcement des capacités, consulter les listes de références figurant dans les publications du PNUD (2008a, 2008b, 2008c).

Programme d'action d'Accra, 2008.

Baser, H. et P. Morgan. 2008. *Étude Capacity, Change and Performance*. Centre européen de gestion des politiques de développement, Maastricht

Bass, Steve, 2007. *Mobilising Capacity for Sustainable Development* (présentation PowerPoint), *Discussion with Poverty-Environment Partnership, 2007*

Baylis, John et Steve Smith. 2005. *The Globalization of World Politics* (3^{ème} édition). Oxford University Press

Bellamy, Jean-Joseph et Kevin Hill (2010), *National Capacity Self-Assessments: Results and Lessons Learned for Global Environmental Sustainability*, Programme mondial d'appui, Bureau des politiques de développement, Programme des Nations Unies pour le développement, New York, États-Unis

Bellamy, Jean-Joseph et Kevin Hill (2010), *Monitoring Guidelines of Capacity Development in Global Environment Facility Projects*, Bureau des politiques de développement, Programme des Nations Unies pour le développement, New York, États-Unis

Binger, A et al. 2002. *Capacity 21: Evaluation Report, 1993-2001*. New York, PNUD

Chasek, Pamela S., 2007. *Rationalizing the Global Environmental Governance System: Synergies between MEAs* <http://www.unpei.org/PDF/Success-stories-for-MDG-side-event.pdf>

Programme mondial d'appui, 2010. *Monitoring Capacity Development in GEF operations:*

A framework to monitor capacity development initiatives: version finale. FEM/PNUD/PNUE

Fonds pour l'environnement mondial (FEM) : site web consacré au renforcement des capacités :

http://www.thegef.org/gef/capacity_development

Bureau de l'évaluation du FEM, 2007a. *Evaluation of GEF Capacity Development Activities: Literature Review on Guidance on Capacity Development* (non révisé)

Bureau de l'évaluation du FEM, 2007b. *Evaluation of GEF Capacity Development Activities: Philippines Country Case Study and Vietnam Country Case Study* (non révisé)

FEM, 2010. *Monitoring Guidelines of Capacity Development in GEF Projects*. Septembre 2010, version finale. FEM/PNUD/PNUE

Ghanimé, Linda: PNUD, 2005. *Professional and Institutional Forms of Improving SEA Capacities to Impact Decision-Making*, Conférence de l'IAIA, présentation PowerPoint.

Programme mondial d'appui pour les autoévaluations nationales des capacités, site web :

<http://www.undp.org/mainstreaming/nca.shtml>

Gonsalves, J. et al, 2005. *Participatory Research and Development for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management : A Sourcebook*

Le Groupe-conseil Baastel Ltee., 2000. *Assessment of Capacity Development Efforts of Other Development Cooperation Agencies*, préparé pour le FEM/ONUD, Initiative de renforcement des capacités

Hodge, Stephanie, 2004. *Enhancing the UN system information exchange on Environmental Capacity Building (ECB)*. New York: Groupe pour la gestion de l'environnement des Nations Unies



ANNEXE C

- Kanie, Norichika, mai 2007. *Governance with Multilateral Environmental Agreements: A Healthy or Ill equipped Fragmentation?* Dans *Global Environmental Governance: Perspectives On The Current Debate*. New York: Center for UN Reform Education <http://www.centerforunreform.org/node/251>
- Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), novembre 2007.
Séminaire de haut niveau sur la gouvernance environnementale mondiale
http://www.iisd.org/pdf/2007/geg_high_level_seminar.pdf
- Site web de l'IIED : Intégration des questions relatives à l'environnement :
<http://www.environmental-mainstreaming.org/index.html>
- UICN/PNUE/WWF, 1980. *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*, Gland : UICN.
- UICN, PNUD, et Global Gender and Climate Alliance (GGCA), 2009. *Manuel de formation sur le genre et le changement climatique*
- Nordic Consulting Group, 2008. *Review and Synthesis of Lessons Learned from Institutional Cooperation and Capacity Building in the Environment Sector*. Oslo : Agence norvégienne de coopération pour le développement http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=11576
- OCDE, 1997. *Capacity Development in Environment: Proceedings of a Workshop held in Rome, 4-6 December 1996*. Londres : OCDE/IIED
- OCDE, 2001. *Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Co-operation*
<http://www.nssd.net/pdf/guse.pdf>
- OCDE, 2008. *Capacity Development for Environment Management: DAC/EPOC Cooperation on a Reference Framework*, présentation PowerPoint d'Angela Bularga
- OCDE/CAD, 1995. *Development Co-Operation Guidelines: Donor Assistance To Capacity Development in Environment* <http://www.cbd.int/doc/guidelines/fin-oecd-gd-Ins-dev-en.pdf>
- OCDE/CAD, 1997. *Capacity Development in Environment: Principles in Practice*. Londres : IIED
- OCDE/CAD, 1999. *Donor Support for Institutional Capacity Development in Environment: Lessons Learned* www.eldis.org/static/DOC7529.htm
- Équipe spéciale de l'OCDE/CAD chargée de la gouvernance et du renforcement des capacités en matière de ressources naturelles et de gestion de l'environnement (« Équipe spéciale CAD/OCDE »), 2008a, *Report of the Task Team*
- Équipe spéciale de l'OCDE/CAD, 2008b. *Capacity for environmental management – Information note on existing assessment tools and criteria, Document N° 4* (non publié)
- Équipe spéciale de l'OCDE/CAD, 2008c. *Environment sector's capacity profile – A reference framework for capacity assessment, Document N° 5* (non publié)
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, 2005
- Pillai, Poonam, 2008. *Strengthening Policy Dialogue on Environment, Learning from Five Years of Country Environmental Analysis*, préparé pour le Département de l'environnement de la Banque mondiale
- Sagar, Ambuj D. et Stacy D. Van Deveer, 2005. *Capacity Development for the Environment: Broadening the Scope*, Global Environmental Politics - Volume 5, Numéro 3, Août 2005, p.14-22
- Sagar, Ambuj D., 2000. "Capacity Development for the Environment: A View For the South, A View For the North," *Annual Review of Energy and the Environment*, Vol. 25: 377-439
- Nations Unies, 1992, Agenda 21 <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm>
- Site web de la Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (DEDD) :
<http://www.unesco.org/en/esd/>



- PNUD, 2006. *Enhancing the UN's Contribution to National Capacity Development: A UNDG Position Statement*. Octobre 2006.
- PNUD, 2009. *Intégrer la durabilité environnementale dans l'analyse de pays et le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Note d'orientation à l'intention des équipes de pays des Nations Unies*.
- PNUD, 2010a. *How to Prepare an UNDAF, Partie (1) et Partie (II)*
- PNUD, 2010b. *Intégrer les considérations relatives aux changements climatiques dans l'analyse de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, Note d'orientation à l'intention des équipes de pays des Nations Unies*
- Centre d'Oslo pour la gouvernance du PNUD, Programme sur la gouvernance et la pauvreté
- PNUD, 2000. *Models for National Strategies: Building Capacity for Sustainable Development*, Programme Capacité 21 du PNUD
- PNUD, 2004. *Capacity Development for Environmental Sustainability: UNDP country level initiatives*, (Recueil), EEG-BDP
- PNUD, 2005a. Kit de ressources sur l'autoévaluation des capacités nationales, Programme mondial d'appui
- PNUD, 2005b. *The Sustainable Difference: Energy and Environment to Achieve the MDGs*, Groupe de l'environnement et de l'énergie, Bureau des politiques de développement
- PNUD, 2005c. *Practice Note: Monitoring Country Progress Towards MDG7*
- PNUD, 2006. *Avancer sur la voie de l'environnement durable : Leçons et recommandations issues de la mise en œuvre des OMD dans plus de 150 pays*, Groupe environnement et énergie – Bureau des politiques de développement <http://www.undp.org/fssd/docs/mdg7french.pdf>
- PNUD, 2007. *Multilateral Environmental Agreements: Negotiator's Handbook*. Joensuu, Finlande : Université de Joensuu, Environment Canada et PNUE
- PNUD, 2008a. *Le renforcement des capacités : note de pratique*. Groupe de renforcement des capacités du PNUD
- PNUD, 2008b. *L'évaluation des capacités : note de pratique*. Groupe de renforcement des capacités du PNUD http://www.beta.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/french/PN%20Capacity%20Assessment_FR_V02_Final.pdf
- PNUD, 2008c. *Supporting Capacity Development: the UNDP Approach* <http://www.undp.org/capacity/index.shtml>
- PNUD, 2009a. *Gender Strategy 2008-11*
- PNUD, 2009b. *Resource Guide on Gender and Climate Change*, New York: PNUD
- PNUD, 2009c. *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*
- PNUD, 2009d. *Renforcement des capacités et PNUD, Inforapide*. Groupe de renforcement des capacités du PNUD. <http://www.beta.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/fast-facts/french/FF-capacity-fr-2009.pdf>
- PNUD, 2010a. *Local Capacity Strategy: Enabling Action for Environment and Sustainable Development*. Septembre 2010. New York, PNUD
- PNUD, 2010b. *Measuring Capacity*. Groupe de renforcement des capacités. New York, PNUD
- Bureau de l'évaluation du PNUD, 2008. *Evaluation of Role and Contribution of UNDP in Environment and Energy* <http://www.undp.org/eo/thematic/ee.html>
- Conseil d'administration du PNUD et du Fonds des Nations Unies pour la population, 2008. *Réponse de l'administration à l'évaluation du rôle et de la contribution du PNUD dans les domaines de l'environnement et de l'énergie* <http://www.undp.org/eo/thematic/ee.html>



- PNUD-PNUE, 2009. *L'Intégration des liens entre pauvreté et environnement dans la planification du développement : manuel des bonnes pratiques* <http://www.unpei.org/Knowledge-Resources/PEI-Handbook.asp>
- PNUD/FEM, 2008. *Biodiversity: Delivering Results*.
http://www.undp.org/GEF/documents/publications/bd_web.pdf
- PNUD/PNUE, 2005. *Note d'orientation sur l'intégration des liens entre pauvreté et environnement dans la planification du développement national*
<http://www.unpei.org/PDF/Guidance-Note-Mainstreaming-fr-revised.pdf>
- Initiative pauvreté et environnement PNUD-PNUE, 2008. *Environment, Climate Change and the MDGs: Reshaping the Development Agenda*. Exemples au niveau des pays.
<http://www.unpei.org/PDF/Success-stories-for-MDG-side-event.pdf>
- Site web du FEM pour l'éducation et de la formation en matière d'environnement :
<http://www.unep.org/training/about/strategy.asp>
- PNUE, 2002. *Capacity Building for Sustainable Development: an overview of UNEP environmental capacity development initiatives* http://www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap399.pdf
- PNUE, 2005. *Enhancing Capacity Building for Integrated Policy Design and Implementation for Sustainable Development*, Service économie et commerce
<http://www.unpei.org/PDF/institutioncapacity/Enhancing-Capacity-Building-policy-Design.pdf>
- CCNUCC, 2004. *Range and effectiveness of capacity-building activities in developing countries aimed at implementing decision2/CP.7*. FCCC /SBI/2004/9
- Whyte, Anne, 2004. *Human and Institutional Capacity Building: Landscape Analysis of Donor Trends in International Development*. A Rockefeller Foundation Series: N°2
http://www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap399.pdf
- Banque mondiale, 2008. *Viabilité de l'environnement : une évaluation de l'aide du Groupe de la Banque mondiale*
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987. *Notre avenir à tous*. Oxford University Press World Resources 2002-2004. *Decisions for the Earth: Balance, voice, and power*. WRI, PNUD, PNUE, Banque mondiale

Bases de données sur le droit de l'environnement

- Projet de base de données sur les accords internationaux en matière d'environnement
<http://iea.uoregon.edu/page.php?query=static&file=sources.htm>
- PNUD, FAO, UICN. Portail d'ECOLEX sur le droit national et international de l'environnement
<http://www.ecolex.org/start.php>
- PNUE. Base de données sur les instruments relatifs à l'environnement.
http://www.unep.org/Law/Law_instruments/index.asp



Programme des Nations Unies pour le développement

Bureau des politiques de développement

One United Nations Plaza

New York, NY, 10017 États-Unis

Tél: +1 212 906 6846

Pour plus d'informations : www.undp.org/

Copyright mars 2011, PNUD. Photo de couverture : Getty Images