



**Note:**

Le présent document a été élaboré par l'Unité de coordination du Plan d'action pour la Méditerranée (PAM), Athènes, avec l'appui du Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires (CAR/PAP). Ce document a été rédigé par M. A. Pavasović, consultant au PAM, et mis au point par M. I. Trumbić, Directeur du CAR/PAP. Pour la rédaction du document, l'auteur a consulté l'Unité de coordination du PAM et les Directeurs de tous les Centres d'activités régionales du PAM.

© 2000 PNUE, *Plan d'action pour la Méditerranée, Athènes - Split*

ISBN 953-6429-29-2

Cette publication peut être reproduite intégralement ou partiellement à des fins pédagogiques et non lucratives sans autorisation particulière du propriétaire des droits d'auteur, à condition que sa source soit correctement mentionnée. L'Unité de coordination du PAM à Athènes serait reconnaissante de recevoir un exemplaire de toute publication ayant utilisé cet ouvrage comme source.

Cette publication ne peut être vendue ni utilisée à quelque fin commerciale que ce soit sans l'autorisation écrite préalable du propriétaire des droits d'auteur.

*Pour des fins bibliographiques, le présent document peut être cité comme suit:*

PAM/PNUE: Formulation et mise en œuvre des projets du PAC: Guide pratique, CAR/PAP-PAM, Athènes – Split, 2000.

# SOMMAIRE

LISTE DES ENCADRÉS.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES ACRONYMES.....	iii
<b>PRÉFACE.....</b>	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Le Programme d'aménagement côtier du PAM.....	1
1.2. Objectifs, public cible et mode d'emploi du guide pratique.....	2
<b>2. ÉLÉMENTS DE BASE DU PROGRAMME D'AMÉNAGEMENT CÔTIER DU PAM.....</b>	<b>3</b>
2.1. Contexte général.....	3
2.2. Objectifs et niveaux d'intervention du PAC.....	3
2.3. Concepts et principes.....	4
2.4. Rôle du Programme au sein du PAM et en relation avec les politiques et programmes nationaux.....	5
2.5. Dispositions institutionnelles au niveau du Programme.....	6
<b>3. LES PROJETS DU PAC.....</b>	<b>9</b>
3.1. Concepts et stratégies des projets.....	9
3.2. Intégration: principes et procédure.....	10
3.3. Critères de sélection des projets.....	12
3.4. Objectifs des projets.....	12
3.5. Indicateurs de résultats.....	13
3.6. Procédure: formulation et mise en œuvre des projets.....	15
3.7. Activités dans les projets.....	15
3.8. Structure des projets.....	21
3.9. Durée des projets.....	22
3.10. Aspects financiers.....	24
3.11. Aspects institutionnels.....	26
3.12. Formation.....	28
3.13. Fourniture d'équipement.....	30
3.14. Suivi continu de la mise en œuvre, évaluation et rédaction de rapports.....	31
<b>4. FORMULATION ET MISE EN OEUVRE DES PROJETS: PROCÉDURE, INTERVENANTS, RÉSULTATS, DÉCISIONS.....</b>	<b>33</b>
4.1. Introduction.....	33
4.2. Étape de démarrage.....	33
4.3. Étape de formulation.....	38
4.4. Étape de la mise en œuvre.....	41
4.5. La nécessité d'une approche flexible et créative.....	53
<b>5. ACTIVITÉS APRÈS PROJET.....</b>	<b>55</b>
5.1. Activités fonctionnelles à engager après l'achèvement du projet.....	55
5.2. Activités spécifiques après projet.....	55
5.3. Suivi continu et évaluation après projet.....	56
5.4. Rapports.....	57
5.5. Exploitation des résultats au niveau du PAM.....	57
<b>6. PROCÉDURES FINANCIÈRES.....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXE I: INFORMATIONS DE BASE SUR LE PROGRAMME D'AMÉNAGEMENT CÔTIER DU PAM.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE II: LE PROGRAMME PARTICIPATIF D'UN PROJET DU PAC.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE III: CRITÈRES DE SÉLECTION DE STRATÉGIES.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXE IV: OUTILS ET TECHNIQUES PERTINENTS POUR LES PROJETS DU PAC.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>87</b>

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 3.1: Eléments de base pour l'intégration .....	11
Encadré 3.2: Sélection d'indicateurs de résultats des projets.....	14
Encadré 3.3: Activités de projet.....	18
Encadré 3.4: Calendrier pour la mise en œuvre des projets du PAC.....	24
Encadré 3.5: Documents liés à la formation.....	30
Encadré 4.1: Le diagnostic.....	35
Encadré 4.2: Les termes de référence du projet.....	37
Encadré 4.3: Le Protocole d'accord.....	38
Encadré 4.4: Le rapport de lancement .....	39
Encadré 4.5: Les spécifications techniques des activités du projet .....	42
Encadré 4.6: Les termes de référence pour les consultants individuels .....	43
Encadré 4.7: Contenu du document final et intégré du projet.....	50
Encadré 4.8: Propositions pour la suite et dossier des investissements d'urgence .....	51
Encadré 4.9: La conférence de présentation.....	52

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1: Le PAC du PAM – Dispositions institutionnelles au niveau du Programme .....	7
Figure 3.1: La procédure d'intégration au niveau du projet .....	11
Figure 3.2: Etapes, phases et résultats des projets .....	17
Figure 3.3: Formulation de la structure du projet .....	22
Figure 3.4: Mise en œuvre des projets du PAC .....	23
Figure 3.5: Dispositions institutionnelles au niveau du projet.....	27
Figure 3.6: Dispositions institutionnelles au niveau des activités du projet.....	29
Figure 4.1: Organigramme détaillé: Mise en œuvre des projets du PAC .....	34
Figure A4.1: Diagramme simplifié de la procédure d'étude d'impact sur l'environnement .....	74

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1: Formulation et mise en œuvre des projets du PAC.....	16
---	----

# LISTE DES ACRONYMES

ACB	Analyse coûts/bénéfices
ACL	Analyse du cadre logique
BEI	Banque européenne d'investissement
BM	Banque mondiale
CAR	Centre d'activités régionales
CAR/PAP	Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires
CAR/PB	Centre d'activités régionales du Plan Bleu
CNUED	Conférence des Nations Unies pour l'environnement et le développement
CV	<i>Curriculum Vitae</i>
CCP	Comité consultatif du projet
ECA	Evaluation de la capacité d'accueil
EIE	Etude d'impact sur l'environnement
ESE	Evaluation stratégique de l'environnement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GIBF	Gestion intégrée des bassins fluviaux
GILIF	Gestion intégrée du littoral et des bassins fluviaux
GIL	Gestion intégrée du littoral
MEDA/SMAP	Mediterranean Assistance / Short and Medium Term Actions Programme
MEDPOL	Programme de surveillance continue de la pollution en Méditerranée
METAP	Programme environnemental d'assistance technique pour la Méditerranée
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ONG	Organisation non gouvernementale
PAC	Programme d'aménagement côtier
PGA	Programme d'action globale pour la protection du milieu marin contre la pollution d'origine tellurique
PICC	Panel intergouvernemental sur le changement climatique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SIG	Système d'informations géographiques
SSL	Système de surveillance du littoral
SNUP	Service des Nations Unies pour les projets
TDR	Termes de référence
TRC	Techniques de résolution des conflits
UE	Union européenne



# PRÉFACE

Dès ses débuts en 1975, le Plan d'action pour la Méditerranée (PAM) s'est engagé dans la planification et la gestion intégrées des régions littorales et des aires marines. Après une décennie d'activités réalisées par le Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires (CAR/PAP) du PAM, notamment à travers quatre projets pilotes, le Programme d'aménagement côtier (PAC) du PAM a été mis en place en 1989.

Dans la période 1989-1998, deux cycles du Programme ont été achevés, avec la réalisation de projets dans les pays suivants: Albanie, Croatie, Egypte, Grèce, Israël, Syrie, Tunisie et Turquie. Durant cette période, le Programme s'est progressivement adapté aux concepts de développement durable et de gestion intégrée du littoral (Agenda 21, Conférence mondiale sur le littoral en 1993, Agenda MED 21, etc.), en tenant compte de l'expérience acquise par le PAM et les autres agences et organisations internationales.

La révision de la Convention de Barcelone en 1995 et l'adoption de la phase II du PAM, précisant les champs prioritaires d'action pour la période 1996-2005 (PAM/PNUE 1995), ont fortement appuyé la poursuite du PAC. Dans cet esprit, la Seizième Réunion de l'Unité de coordination du PAM et des Centres d'activités régionales, qui s'est tenue au Caire en juin 1998 (PAM/PNUE, 1998), a abordé cette question, adopté un cadre conceptuel général et décidé qu'un guide pratique pour la formulation et la mise en œuvre des projets du PAC devait être préparé. Cette mission a été confiée au CAR/PAP.

L'objectif de ce guide pratique est de fournir des conseils et des directives pour la formulation et la mise en œuvre des projets du PAC. Le guide doit être utile au personnel du PAM, aux autorités nationales et locales ainsi qu'aux autres intervenants, impliqués dans le Programme et dans ses projets. Comme une partie des utilisateurs potentiels du guide n'ont pas encore d'expérience en matière de PAC, le document reprend des informations et des procédures déjà familières au personnel expérimenté du PAM.

Il est bien entendu que les procédures recommandées dans ce guide doivent être utilisées de manière flexible, en les adaptant aux spécificités de chaque projet et de chaque activité dans un projet, ainsi qu'aux pratiques et outils couramment utilisés par chaque Centre d'activités régionales impliqué dans la mise en œuvre d'activités particulières au sein d'un projet du PAC.

Le guide traite des thèmes suivants:

- concept et objectifs du PAC;
- rôle du Programme et de ses projets dans le cadre des activités de développement durable des zones côtières et marines de la région méditerranéenne;
- concept, objectifs et cadre thématique des projets du PAC;
- aspects institutionnels, calendrier, principes de financement, et description du processus de formulation et de mise en œuvre des projets; et
- poursuite, suivi continu, évaluation et rapports sur les projets achevés.

Le guide a été élaboré en référence à la région méditerranéenne. Il peut toutefois être utilisé dans d'autres régions, de façon adaptée aux conditions et besoins régionaux, nationaux et locaux.





# RÉSUMÉ

L'élaboration de ce guide pratique a été décidée par la Seizième Réunion de l'Unité de coordination du Plan d'action pour la Méditerranée (PAM) et des directeurs de ses Centres d'activités régionales (CAR), qui s'est tenue au Caire en juin 1998.

Le PAM conduit son Programme d'aménagement côtier (PAC) depuis 1989. A ce jour, deux cycles du PAC ont été achevés, avec des projets réalisés en Albanie, Croatie, Egypte, Grèce, Israël, Syrie, Tunisie et Turquie. Le projet d'Israël est en cours d'exécution, tandis que des projets pour l'Algérie, le Liban, Malte, le Maroc et la Slovénie sont en préparation.

L'objectif de ce guide pratique est de fournir des indications et des conseils au personnel du PAM, aux autorités nationales et locales, et aux autres intervenants, qui sont impliqués dans un processus de formulation et de mise en œuvre de projets du PAC, ainsi que dans des activités faisant suite à l'achèvement de tels projets.

Le PAC est une composante du PAM, centrée sur la mise en œuvre de projets opérationnels de gestion intégrée dans des zones méditerranéennes sélectionnées, et s'appuyant sur les principes de développement durable. La gestion intégrée du littoral est un outil majeur de développement durable dans les régions littorales. Les objectifs du Programme sont de: développer des stratégies et procédures de développement durable dans les zones de projet; identifier et appliquer des méthodologies et des outils appropriés; contribuer au renforcement des capacités sur le plan local, national et régional; et faciliter la diffusion et la réplique des résultats obtenus dans toute la région. Le Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires (CAR/PAP) est le centre du PAM responsable de la coordination du PAC, supervisé par l'Unité de coordination du PAM.

Les projets du PAC sont identifiés et retenus d'après des critères de sélection bien définis, puis approuvés par la Réunion ordinaire des Parties contractantes à la Convention de Barcelone. Les critères de sélection regardent notamment la durabilité du projet, sa représentativité, l'intérêt régional des problèmes à y résoudre, l'engagement politique des autorités d'accueil, les capacités institutionnelles du pays et du site choisi pour la réalisation d'un tel projet, l'"intégrabilité" des résultats du projet au sein des politiques locales et nationales, et sa répliquabilité.

La formulation et la structuration des projets sélectionnés et approuvés répondent aux principaux objectifs du Programme, aux objectifs particuliers du projet, aux indicateurs de résultats, et aux conditions et problèmes spécifiques de la zone de projet.

Le guide pratique présente en détail le processus de formulation et de mise en œuvre d'un projet du PAC. Les étapes du processus sont: a) le démarrage; b) la formulation; c) la mise en œuvre; et d) l'étape après projet. Les principales productions d'un projet du PAC sont: le diagnostic (ou étude de faisabilité); le Protocole d'accord et les termes de référence; le rapport de lancement; les spécifications techniques des activités particulières du projet; la base de données et le SIG du projet; l'analyse systémique de durabilité; le programme participatif;

les rapports d'achèvement des activités particulières; le rapport final et intégré du projet; les propositions pour la suite et le dossier des investissements d'urgence; le rapport pour la conférence de présentation (restitution des résultats du projet); et le compte-rendu de la réunion de présentation aux autorités gouvernementales du pays d'accueil.

Un projet du PAC comprend un certain nombre d'activités à intégrer au sein du projet: a) une base de données et un SIG; un programme participatif; une analyse systémique de durabilité; l'intégration des résultats du projet; et b) un nombre limité d'activités sectorielles ou multi-sectorielles spécifiques, en cohérence avec les objectifs du projet et les problèmes prédominants dans la zone de projet.

La durée d'un projet particulier du PAC est estimée à partir des éléments suivants: a) étape de démarrage – jusqu'à 1 an; b) formulation du projet – jusqu'à six mois; c) mise en œuvre – jusqu'à deux ans et demi; et d) étape après projet – d'une durée de deux ans pour le suivi continu, l'évaluation et la rédaction de rapports, et d'une durée illimitée pour le programme après projet lui-même.

Le guide pratique présente les principes et recommandations pratiques concernant: a) la mise en œuvre des projets; b) la mise en place des dispositions institutionnelles; c) les procédures de financement; d) le suivi continu, l'évaluation et la rédaction de rapports; e) le rôle des intervenants; et f) la structure des principaux documents et productions du projet, ainsi que leur mise en forme. Comme ce guide cible également des utilisateurs sans expérience en matière de PAC, certains détails et procédures que le personnel expérimenté du PAM connaît bien, y ont été inclus.

Les activités de suivi à mener par le pays d'accueil sont décrites dans ce document. Elles concernent: a) la formulation et la mise en œuvre du programme après projet; b) le suivi continu et l'évaluation des résultats du projet; et c) la procédure de transmission des résultats à l'attention du PAM.

Les procédures de financement à appliquer pour la mise en œuvre du Programme et de ses projets sont celles prescrites et utilisées par le PNUE et le PAM. Pour chaque projet particulier, les obligations du pays d'accueil et les éléments de sa contribution sont définis et approuvés dans le Protocole d'accord.

Il est bien entendu que le processus recommandé de formulation et d'exécution du projet, ainsi que les éléments et la structure du projet, doivent être appliqués de manière flexible et en adéquation avec la nature spécifique de chaque projet particulier. Cela concerne notamment les activités individuelles de chaque projet, ainsi que les outils, méthodologies et pratiques spécifiquement utilisés par le CAR du PAM qui est responsable de leur concrétisation respective. Toutefois, les principaux objectifs du Programme, les procédures prescrites par le PNUE et/ou le PAM, ainsi que les décisions des Parties contractantes concernant le Programme ou ses projets, doivent être respectés et appliqués.

Le guide pratique présente un certain nombre d'innovations par rapport aux pratiques antérieures:

- le nombre d'activités individualisées dans un projet est limité à celles traitant de questions prioritaires, et à celles susceptibles d'être intégrées à l'ensemble du projet;

- certaines activités de base sont considérées comme obligatoires dans le projet: base de données, programme participatif, analyse systémique de durabilité, procédure d'intégration, etc.;
- la procédure d'intégration est à appliquer au niveau des projets et au niveau du Programme;
- une période plus courte de mise en œuvre d'un projet est envisageable;
- des activités après projet sont considérées comme obligatoires;
- les résultats des projets du PAC doivent être utilisés comme ingrédients dans les politiques locales et nationales de développement;
- les procédures et les résultats des projets du PAC, et leur mise en forme, ont été concertés avec ceux utilisés par d'autres agences et institutions internationales qui mettent en œuvre des programmes de gestion intégrée du littoral (BM, METAP, FEM, UE, PNUD, etc.);
- des indicateurs de résultats ont été introduits; et
- le rôle des intervenants a été décrit en détails.

Par ailleurs, le guide est suivi de quatre annexes concernant: les informations générales de base sur le PAC; le programme participatif; les critères de sélection de stratégies; et les outils et techniques pertinents pour les projets du PAC.



# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Le Programme d'aménagement côtier du PAM

Le Programme d'aménagement côtier du PAM (également appelé le PAC ou le Programme dans la suite de ce document) a été approuvé par la Seizième Réunion ordinaire des Parités contractantes à la Convention de Barcelone qui s'est tenue à Athènes en 1989. Il a été précédé par des projets pilotes par pays que le CAR/PAP a réalisés en 1988 et 1989.

Dans la période 1990-1998, deux cycles du Programme ont été achevés avec des projets en Albanie (le littoral albanais), en Croatie (la baie de Kaštela), en Grèce (l'île de Rhodes), en Syrie (le littoral syrien), en Tunisie (la ville de Sfax) et en Turquie (la baie d'Ismir). Le projet de Fuka en Egypte s'est achevé en 1999 et celui d'Israël est en phase finale d'exécution.

Le troisième cycle du Programme a commencé en 1997 avec la préparation de projets en Algérie, au Liban, à Malte, au Maroc et en Slovénie, en conformité avec les décisions des Parties contractantes. Une information plus détaillée sur l'évolution du Programme est donnée en annexe I.

La révision de la Convention de Barcelone et les documents du PAM adoptés en 1995 ont élargi le cadre conceptuel du Programme et de ses projets, exigeant en même temps son adaptation aux objectifs et aux champs prioritaires d'action de la phase II du PAM (PAM/PNUE, 1995).

En 1996-1997, une évaluation d'expériences méditerranéennes de gestion littorale a été conduite par la Banque mondiale, le Programme environnemental d'assistance technique pour la Méditerranée et le CAR/PAP (METAP-CAR/PAP, 1997), regardant, entre autres, les projets du PAC concernant Rhodes, Izmir et le littoral albanais. Cette évaluation a fourni des recommandations pour la conduite future de projets de gestion littorale dans la région.

Le PAM a ressenti le besoin de capitaliser son expérience, de consolider son approche dans la formulation et la mise en œuvre des projets du troisième cycle, et de fournir des instruments issus de la meilleure expérience du PAM et d'autres institutions engagées dans des activités similaires.

En conséquence, le guide pratique a été élaboré en s'appuyant sur:

- a) les documents de la phase II du PAM et les champs prioritaires d'action dégagés pour la période 1996-2005;
- b) les décisions de la Seizième Réunion de l'Unité de coordination du PAM et des directeurs des CAR;
- c) le programme de la Commission méditerranéenne du développement durable;
- d) les concepts généralement adoptés de développement durable et de gestion intégrée du littoral; et
- e) les expériences des deux premiers cycles du PAC.

## 1.2. Objectifs, public cible et mode d'emploi du guide pratique

Les **objectifs** du guide pratique sont:

- a) contribuer aux efforts du PAM et des Parties contractantes visant le développement durable, la protection de l'environnement et la restauration des zones et des écosystèmes dégradés; et
- b) contribuer à la formulation et à la mise en œuvre rationnelle du Programme et de ses projets, en apportant des directives et des instructions pour leur formulation et leur mise en œuvre, ainsi que pour les activités postérieures à leur achèvement.

Le **public cible** du document est composé des groupes suivants:

- le personnel et les experts du PAM, ainsi que les consultants internationaux impliqués;
- le personnel et les experts d'autres organisations et institutions internationales engagées dans des projets du PAC; et
- les autorités, institutions, experts et consultants nationaux.

Par ailleurs, d'autres autorités, institutions et professionnels intéressés peuvent utiliser ce document comme référence.

**Mode d'emploi du guide pratique.** Le guide présente:

- a) le cadre conceptuel du Programme et de ses projets;
- b) les recommandations pour la sélection, la formulation et la mise en œuvre des projets;
- c) les procédures, documents et mises en forme pertinents; et
- d) la description des activités à réaliser après l'achèvement de chaque projet.

Les éléments conceptuels du guide pratique, notamment les chapitres 2 et 3, sont plus descriptifs, tandis que les chapitres 4, 5 et 6 sont plus normatifs. Il est entendu que les parties normatives du document doivent être appliquées de façon plus ou moins stricte, et la partie descriptive du guide doit être utilisée de manière flexible et créative, selon les exigences nationales et les conditions de la zone de projet, ainsi que la nature et les besoins du projet. Pour finir, les CAR impliqués dans la mise en œuvre d'activités particulières appliqueront les outils et procédures spécifiques en cohérence avec leur mandat et les règles de l'art.

## **2. ÉLÉMENTS DE BASE DU PROGRAMME D'AMÉNAGEMENT CÔTIER DU PAM**

### **2.1. Contexte général**

Le PAC est un programme du PAM pour l'aménagement littoral durable qui intègre les préoccupations environnementales dans la planification du développement. Il est centré sur la compréhension et la résolution des problèmes d'environnement, de développement et de gestion aux niveaux local et national dans les régions littorales méditerranéennes.

Le contexte géographique du Programme a été défini par la Convention de Barcelone et comprend l'environnement marin méditerranéen, ses régions littorales et ses bassins versants. Le but du Programme est de contribuer aux objectifs de la phase II du PAM. Par ailleurs, le Programme doit être harmonisé avec le programme cadre de la Commission méditerranéenne du développement durable. Ses résultats devront être susceptibles d'intégration dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques de développement aux niveaux national et régional. Enfin, en tant que programme régional concernant la gestion durable du littoral, le Programme doit faire partie d'autres initiatives de gestion du littoral.

### **2.2. Objectifs et niveaux d'intervention du PAC**

Les objectifs du Programme sont de:

- a) développer des stratégies et des procédures aux niveaux local et national pour le développement durable, la protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources côtières et marines, qui soient également des ingrédients pour la formulation de stratégies méditerranéennes de développement durable;
- b) identifier, adapter et tester, dans un contexte opérationnel réaliste, des méthodologies, outils et pratiques de gestion durable dans la région;
- c) contribuer au renforcement des capacités institutionnelles et humaines aux niveaux local et national; et
- d) assurer une exploitation plus large, aux niveaux national et régional, de l'expérience acquise par le Programme et par ses projets, et créer les conditions favorables pour les activités après projet.

Le Programme intervient à plusieurs niveaux:

- a) au niveau local – en mettant en œuvre des projets visant à résoudre des problèmes prioritaires en matière d'environnement et de développement dans les sites choisis;
- b) au niveau national – en contribuant à la formulation et à la mise en œuvre de politiques et de stratégies nationales à partir des résultats des projets et des solutions proposées et, indirectement, en apportant des méthodologies et des procédures testées dans les conditions nationales et locales spécifiques;

- c) au niveau régional – en diffusant les résultats et l’expérience acquise, et en contribuant à la formulation et à la mise en œuvre des politiques et stratégies régionales; et
- d) au niveau international – par la coopération, l’échange d’expériences, et l’apport de résultats, méthodologies et procédures mises à la disposition d’autres régions, notamment celles du Programme du PNUE pour les mers régionales.

### 2.3. Concepts et principes

Le cadre conceptuel du Programme s’appuie sur les principes généraux de développement durable et de gestion intégrée du littoral, et notamment sur:

- les principes adoptés par la Conférence des Nations Unies sur l’environnement et le développement (CNUED) en 1992, selon la Déclaration de Rio;
- l’Agenda 21 de la CNUED, notamment le chapitre 17 sur la “Protection des océans, des mers de toutes natures – dont les mers fermées et semi-fermées – et des zones littorales, et la protection, l’utilisation rationnelle et le développement de leurs ressources biologiques”;
- l’Agenda MED 21 et la Déclaration de Tunis (MOE, 1993);
- la révision de la Convention de Barcelone et les documents de la phase II du PAM (PAM/PNUE, 1995); et
- la méthodologie et les instruments de la gestion intégrée du littoral (PNUE, 1995).

Parmi les principes et politiques recommandés dans les documents de la CNUED, les suivants sont à souligner dans le contexte du PAC: le principe de “pollueur-payeur”; le principe de précaution; le principe de participation; l’utilisation de méthodologies et d’outils d’intégration dans la gestion littorale; le renforcement des capacités institutionnelles; la restauration et préservation des écosystèmes partout où cela est approprié et réaliste; la résolution, et non le transfert, des causes et des effets; l’utilisation d’instruments économiques et de marché dans la gestion littorale; et la résolution des conflits.

En conformité avec son rôle régional, le Programme est centré sur la coopération et l’harmonisation avec les autres programmes, tels que le Fonds pour l’environnement mondial (FEM), le Programme environnemental d’assistance technique pour la Méditerranée (METAP), les initiatives méditerranéennes de l’Union européenne (MEDA/SMAP), les initiatives de gestion littorale des agences des NU, etc. La coopération doit aider l’harmonisation des activités, éviter les doublons et les répétitions, et tirer parti des résultats atteints un peu partout. Cela favorisera l’efficacité et la rentabilité du Programme, tout en facilitant la recherche de financements extérieurs.

De ce fait, pour intéresser d’autres organisations et institutions, notamment des bailleurs de fonds potentiels, les premiers documents d’un projet du PAC doivent être rédigés de manière à faciliter les contacts et les discussions avec les partenaires et/ou bailleurs de fonds potentiels.

Le Programme tend à jouer un rôle catalyseur, notamment en ce qui concerne:



- a) l'intérêt des autorités locales et nationales, des groupes d'intérêts, de la communauté scientifique, des ONG et du public;
- b) le transfert d'expériences récentes du PAM, et de connaissances et technologies internationales mises à jour;
- c) l'offre d'appuis en expertise, formation et équipement minimum;
- d) l'introduction de méthodologies, techniques et outils pertinents; et
- e) l'extrapolation de problèmes et solutions typiques, en les présentant dans un contexte élargi.

Les zones et les problèmes de développement abordés dans les projets du PAC doivent présenter une variété de situations, de conditions et de questions méditerranéennes, et constituer ensemble une palette de situations et de problèmes dominants d'intérêt méditerranéen commun. L'objectif du Programme est donc d'identifier, d'adapter éventuellement, de tester et d'appliquer des approches et outils spécifiques propres aux situations telles que: des zones littorales à des niveaux différents de développement; des zones urbaines littorales; des zones littorales hautement congestionnées et sur-urbanisées; des îles; des zones hautement polluées et dégradées de toutes natures; des zones vierges ou hautement vulnérables; et des zones de valeur exceptionnelle de toutes natures.

Le financement du Programme et de ses projets est assuré à travers:

- a) le budget régulier du PAM;
- b) la contribution de contrepartie du pays d'accueil;
- c) le support de bailleurs de fonds; et
- d) la contribution éventuelle d'agences ou organisations internationales participant aux projets.

Applicant le principe de participation, le Programme prévoit: (i) un programme participatif comme partie intégrante de chaque projet, qui implique des utilisateurs finaux directs ou indirects (autorités, institutions et organisations, communauté scientifique, ONG, secteur privé, grand public et média), et (ii) une collaboration avec les ONG et autres institutions intéressées, de niveau régional.

En adéquation avec ses objectifs et son contexte, par principe, le Programme ne conduit pas de recherche scientifique ni de mise en œuvre directe de résultats mais crée plutôt des conditions préalables à leur mise en œuvre.

## **2.4. Rôle du Programme au sein du PAM et en relation avec les politiques et programmes nationaux**

Le rôle essentiel du Programme, en tant que composante du PAM, est de conduire un ensemble d'actions pratiques répondant aux champs prioritaires du PAM et au programme cadre de la Commission méditerranéenne du développement durable:

- en impliquant les CAR et les programmes individuels du PAM, de façon appropriée et pas nécessairement tous en même temps;
- en collaborant avec les autorités et institutions locales et nationales, en les aidant à résoudre des problèmes particuliers de développement et leurs impacts sur l'environnement; et
- en appliquant des méthodologies, procédures et outils sélectionnés visant la gestion et le développement durables du littoral.

Le Programme offre ainsi à tous les CAR du PAM et au MEDPOL la possibilité de travailler ensemble de façon pratique et harmonisée, en démontrant la capacité d'intégration et d'utilisation des meilleures technologies, procédures et outils dans des conditions réelles, et en traitant de problèmes complexes d'environnement et de développement dans les zones côtières et marines et dans les bassins versants adjacents.

En ce qui concerne les pays méditerranéens, le rôle du PAC est de les aider à:

- appliquer les outils et procédures de gestion intégrée du littoral, selon des procédures normalisées de planification et de gestion, lors de la mise en œuvre de programmes environnement/développement et d'activités correctives;
- renforcer les capacités locales et nationales de gestion durable du littoral;
- résoudre les problèmes environnement/développement dans les sites choisis;
- fournir des pistes aux processus de planification et de mise en œuvre du développement national; et
- créer les conditions préalables pour la formulation et la mise en œuvre des plans et programmes de réhabilitation, de développement et/ou correctifs.

Pour atteindre ces objectifs, les résultats des projets du PAC doivent être "intégrables", et notamment ils doivent constituer des pistes pouvant être intégrées dans les politiques nationales correspondantes.

## **2.5. Dispositions institutionnelles au niveau du Programme**

Les dispositions institutionnelles doivent être définies: a) au niveau du Programme; b) au niveau du projet; et c) au niveau de chaque activité particulière au sein d'un projet.

Lors de la définition des dispositions institutionnelles au sein du PAM et dans le pays d'accueil, les structures existantes doivent être utilisées chaque fois que c'est opportun, évitant ainsi le besoin de structures nouvelles ou de personnel supplémentaire.

La structure institutionnelle au niveau du Programme comprend:

- les Parties contractantes;
- l'Unité de coordination, le MEDPOL et tous les CAR, la Commission méditerranéenne du développement durable; et
- les points focaux nationaux du PAM, éventuellement.

Les principales tâches de cette structure institutionnelle sont de:

- définir les politiques générales et le programme global du PAC;
- décider sur les questions suivantes: le financement et le démarrage de nouveaux projets, la clôture des projets achevés, et l'évaluation de l'avancement des projets en cours;
- définir les stratégies et fournir des directives de politique générale vis-à-vis des bailleurs de fonds et des partenaires possibles (MEDA/SMAP, METAP, BM, BEI, etc.); et
- assurer la supervision d'ensemble de l'exécution du Programme et de l'avancement des projets, ainsi que fournir des conseils aux CAR impliqués.

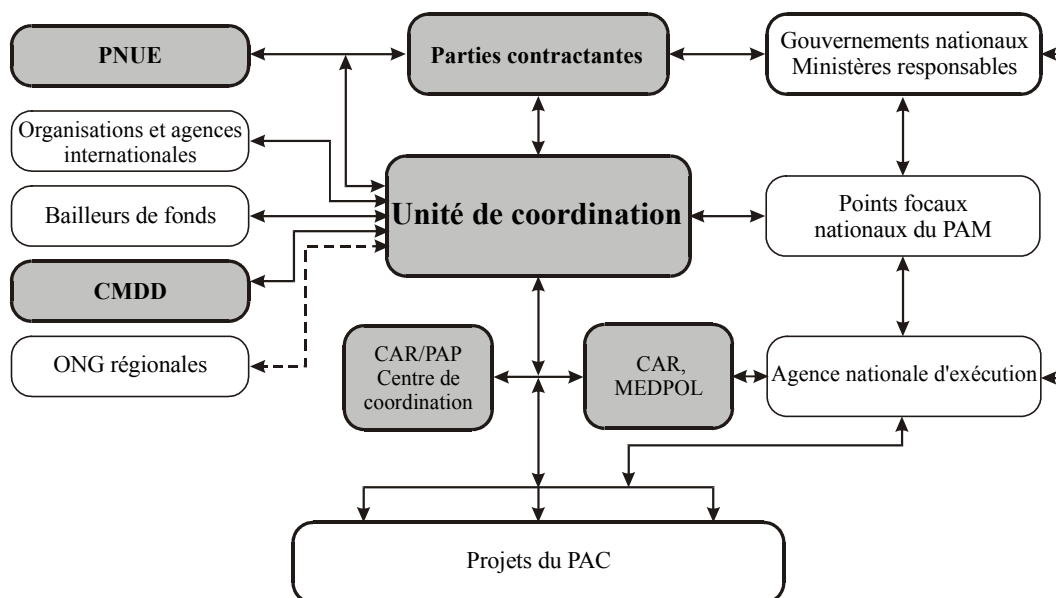
Le rôle des principaux éléments de la structure institutionnelle se définit ainsi:

A. Concernant le PAM:

- a) décisions concernant le Programme en général, approbation des projets, définition des aspects financiers, évaluation et approbation des projets achevés (par les Parties contractantes);
- b) pilotage d'ensemble du Programme et de ses projets (par l'Unité de coordination), notamment au cours des Réunions de l'Unité de coordination et des directeurs des CAR;
- c) coordination, démarrage et élaboration des projets du PAC (par le CAR/PAP, en collaboration avec les autres CAR et le MEDPOL);
- d) mise en œuvre des projets (coordonnée par le CAR/PAP et supervisée par l'Unité de coordination); et
- e) mise en œuvre des activités particulières (par les CAR concernés).

B. Concernant le pays d'accueil:

- a) l'agence nationale d'exécution et le point focal national concerné du PAM, lorsqu'ils participent aux activités au niveau du Programme, contribuent à l'évaluation, aux décisions et aux approbations du Programme, en leur qualité de représentants qualifiés des Parties contractantes respectives; et
- b) au niveau des projets, le point focal national du PAM dans le pays d'accueil agit comme administrateur de la contrepartie, responsable de la coordination, du pilotage et de l'organisation d'ensemble du processus de formulation et de mise en œuvre du projet, sauf indication contraire.



**Figure 2.1: Le PAC du PAM – Dispositions institutionnelles au niveau du Programme**

C. Participation au Programme et coordination:

- a) de façon facultative: si cela s'avère nécessaire, des réunions *ad hoc* des représentants nationaux responsables de tous les projets en cours peuvent être convoquées par l'Unité de coordination, par exemple à l'occasion d'autres réunions, pour examiner les problèmes liés au Programme; et
- b) de façon facultative: un Comité de coordination du Programme (Comité de pilotage) peut être instauré.

Les compétences et les obligations de la structure citée ci-dessus sont décrites dans les chapitres qui suivent. Les dispositions institutionnelles au niveau du Programme sont présentées dans la figure 2.1.

### 3. LES PROJETS DU PAC

Comme cela a déjà été mentionné, le Programme se réalise à travers des projets sélectionnés. Bien que chaque projet soit différent des autres, ils doivent tous respecter une politique générale commune ainsi qu'un cadre institutionnel et structurel commun, et suivre la même procédure définie sur la base: a) des procédures du PNUE et du PAM, et des décisions des Parties contractantes; b) des expériences antérieures du Programme; c) des principes généraux de gestion de projets; et d) de la procédure normalisée de gestion intégrée du littoral.

Les éléments essentiels du cadre et de la procédure d'un projet sont:

- les concepts et stratégies du projet;
- les objectifs du projet;
- la structure et le contenu du projet;
- les indicateurs de résultats;
- la procédure de formulation et de mise en œuvre du projet;
- la structure générale des activités particulières, composantes du projet;
- le calendrier;
- les aspects financiers;
- les dispositions institutionnelles;
- la coordination, le suivi continu, l'évaluation, la rédaction de rapports et la rétroaction;
- la formation;
- la fourniture d'équipement; et
- l'étape après projet.

Une description détaillée de toutes les étapes, documents et résultats escomptés du projet est présentée au chapitre 4.

#### 3.1. Concepts et stratégies des projets

Le cadre conceptuel des projets s'appuie sur:

- l'intégration de la protection et de la réhabilitation environnementales dans les politiques nationales de développement du littoral;
- l'approche systémique et holistique;
- l'approche dynamique des problèmes environnement/développement;
- la rétroaction et la réévaluation des politiques, objectifs et stratégies des projets;
- l'approche participative; et
- l'exigence d' "intégrabilité" des composantes du projet dans l'ensemble intégré des solutions retenues pour le développement, l'environnement, la gestion et la maîtrise de l'espace.

Les stratégies à considérer lors de la formulation des projets sont:

- l'amélioration des instruments réglementaires existants ou la création de nouveaux instruments;
- le renforcement des capacités institutionnelles et humaines de gestion littorale durable;

- l'introduction et l'utilisation de technologies, techniques et outils nouveaux;
- la protection des écosystèmes, ressources et espèces menacés ou de valeur exceptionnelle;
- l'application de stratégies et de programmes de préservation;
- la mise en œuvre d'activités de planification et de gestion, centrées sur une ressource ou sur le site: zonage, planification de l'occupation du sol et de la mer, gestion intégrée des ressources en eau, gestion des déchets solides et liquides, développement durable de l'agriculture, de la pêche, de l'aquaculture, etc.;
- la résolution d'autres problèmes dans la zone de projet: érosion du sol et/ou du littoral, réduction du risque sismique, plan d'exposition aux risques et interventions d'urgence, etc.;
- la contribution au contrôle et à la réduction de la pollution par: le suivi continu; l'évaluation des sources, causes et impacts de la pollution; la réduction de la pollution, en s'appuyant sur le Programme mondial d'action pour le contrôle et la réduction de la pollution (UNEP, 1995a); et l'application des protocoles du PAM; et
- la contribution à l'amélioration des conditions sanitaires.

### **3.2. Intégration: principes et procédure**

En raison de la complexité et de l'interaction des phénomènes liés à l'environnement et au développement, les résultats et solutions concernant des questions particulières et sectorielles doivent être intégrés au niveau du projet. Cela implique l'application de principes et de procédures d'intégration, l' "intégrabilité" des solutions sectorielles étant considérée comme un des critères de sélection du projet.

De ce fait, l'application de la procédure d'intégration est obligatoire, tant au niveau du projet qu'à celui des activités particulières du projet.

Les étapes de la procédure d'intégration à appliquer au sein des projets sont:

- a) l'étude et l'élaboration des solutions sectorielles:
  - élaboration de solutions alternatives; et
  - détermination de la meilleure alternative sectorielle;
- b) l'intégration des alternatives sectorielles, d'abord au niveau multi-sectoriel puis au niveau du projet:
  - évaluation et test des solutions retenues, à un niveau plus élevé (multi-sectoriel);
  - évaluation de leur "intégrabilité" et faisabilité au niveau du projet;
  - évaluation de l'effet en retour éventuel sur les activités sectorielles; et
  - formulation des résultats intégrés au niveau du projet (rapport final et intégré); et
- c) la désagrégation:
  - élaboration de propositions pour la suite du projet, et du dossier des investissements d'urgence.

Le concept fondamental d'intégration et la procédure correspondante sont présentés dans l'encadré 3.1.

### Encadré 3.1: Éléments de base pour l'intégration

**Définition.** En matière de gestion, la notion d' "intégration" sous-entend un ensemble systémique logique d'éléments différents, interconnectés à l'intérieur d'une globalité cohérente. Cela comprend:

- **L'intégration au niveau de la politique générale:** une politique unique, intégrant toutes les politiques de niveaux inférieurs, sectorielles et partielles, doit être définie; et
- **Processus d'intégration:** un système approprié d'éléments de gestion et de mise en œuvre, centré sur les résultats de la politique intégrée adoptée, doit être établi.

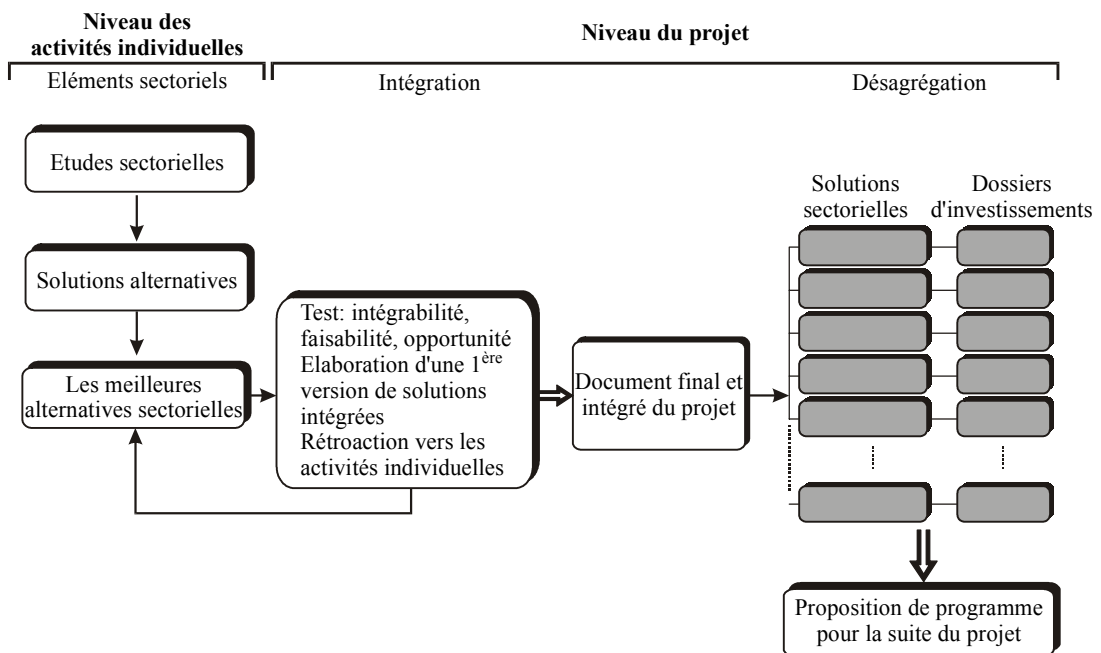
Le processus implique l'intégration: a) des politiques; b) des activités mettant en œuvre les politiques; et c) de la gestion des ressources humaines, des activités et des ressources.

Les éléments à intégrer sont: a) les secteurs; b) les niveaux; c) les disciplines; et d) les principales composantes du système naturel et des processus correspondants.

Le processus d'intégration des politiques implique:

- La définition des éléments à intégrer (rechercher l'élargissement):
  - a) dans le temps, avec une perspective à long terme;
  - b) dans l'espace: zone de projet et zones élargies;
  - c) à travers l'implication de tous les acteurs, et la prise en considération de tous les intérêts et enjeux; et
  - d) de manière à englober toutes les questions pertinentes.
- Le traitement des éléments à intégrer (rechercher l'agrégation):
  - a) élaboration de politiques alternatives, évaluées selon une perspective globale; et
  - b) décisions à prendre en s'appuyant sur l'évaluation intégrée des politiques.
- La production de résultats (rechercher la cohérence):
  - a) mise en cohérence des différentes composantes de politique générale;
  - b) intégration verticale: mise en cohérence entre niveaux de politique générale; et
  - c) intégration horizontale: une politique unique doit être suivie par tous les acteurs d'exécution, pour chaque question et niveau de politique.

Un organigramme de la procédure d'intégration au niveau du projet est présenté dans la figure 3.1.



**Figure 3.1: La procédure d'intégration au niveau du projet**

### 3.3. Critères de sélection des projets

Les projets à inclure dans le Programme doivent être choisis selon:

- a) des critères généraux: en réponse aux objectifs du Programme;
- b) des critères spécifiques à la zone de projet:
  - caractère représentatif de la zone: zones littorales congestionnées et/ou fortement urbanisées et industrialisées; en conséquence, zones hautement polluées, soumises à de fortes pressions de développement; îles: en développement, fortement développées; zones littorales vierges, menacées d'un développement incontrôlé; zones littorales nationales dans les pays ayant une ligne de côte limitée, etc.;
  - type et importance des problèmes susceptibles d'être traités: problèmes communs à toutes les zones littorales de la région: réduction et contrôle de la pollution; gestion des déchets; gestion des ressources en eau; érosion et désertification; risques naturels et générés par l'homme; études prospectives; interactions environnement/développement; questions sectorielles particulières (tourisme, pêche, aquaculture, transports); zones de grande valeur naturelle et autres valeurs; gestion intégrée du développement durable, etc., toutes les questions ayant une forte influence sur la population locale et/ou les écosystèmes et/ou la biodiversité;
  - disponibilité d'informations et de données; et
  - intérêt commun, élargi ou régional des résultats escomptés du projet et leur applicabilité dans un contexte plus large;
- c) des critères concernant le pays d'accueil:
  - expression de la volonté politique pour la réalisation du projet, au niveau national et à celui du projet;
  - un certain niveau de capacité institutionnelle et organisationnelle dans la mise en œuvre;
  - bonne volonté à aider le projet, au regard de l'engagement des autorités et institutions nationales et locales, de la mise à disposition de données et d'informations dans le format logistique demandé, et de la contribution en espèces et/ou en nature; et
  - bonne volonté à conduire le suivi continu et l'évaluation des activités après projet; et
- d) d'autres critères:
  - "intégrabilité" d'activités potentielles au sein du projet lui-même;
  - "intégrabilité" des résultats escomptés du projet: (i) dans les plans nationaux de développement et/ou les programmes correctifs; (ii) dans la formulation et/ou la mise au point de politiques et stratégies régionales de gestion durable du littoral; et
  - possibilité d'être transposables dans des conditions similaires.

### 3.4. Objectifs des projets

La formulation des objectifs du projet et des objectifs des activités particulières au projet est la question clé de l'étape préparatoire de chaque projet.



Les objectifs généraux à long terme de tous les projets ne diffèrent pas des objectifs du Programme. Toutefois, les conditions locales et nationales peuvent exiger l'identification d'objectifs spécifiques supplémentaires à long terme pour le projet. La formulation et l'adoption des objectifs du projet sont à mener au tout début de l'étape préparatoire. Le diagnostic est la principale source d'idées pour définir ces objectifs.

Les objectifs, activités et stratégies du projet sont étroitement interconnectés. Une fois définis, les objectifs influenceront l'identification et la sélection des activités particulières du projet, et la détermination des stratégies alternatives. Inversement, les stratégies de base une fois identifiées, les objectifs du projet et de ses activités peuvent nécessiter une réévaluation et éventuellement une modification.

### **3.5. Indicateurs de résultats**

Les indicateurs de résultats doivent être définis au tout premier stade de la formulation du projet. Après avoir défini les objectifs du projet et de chacune de ses activités, en même temps que la formulation des activités, la première série d'indicateurs de résultats doit être choisie.

L'identification et la formulation des indicateurs de résultats prennent en considération:

- a) les objectifs du Programme;
- b) les objectifs du projet et de ses activités;
- c) les résultats escomptés du projet et de ses activités; et
- d) les critères de sélection du projet (se reporter au point 3.3).

Les indicateurs de résultats jouent un rôle clé à tous les stades du projet, en contribuant:

- à la qualité des résultats du projet et à l'obtention des bénéfices escomptés;
- au suivi continu de la qualité du processus durant la formulation;
- au suivi continu, à l'évaluation et à la rédaction de rapports durant la mise en œuvre;
- à la qualité des rapports des activités et du rapport final et intégré du projet;
- à la présentation des résultats du projet lors de la conférence de présentation; et
- à la rédaction du rapport d'achèvement du projet et de sa fiche d'auto-évaluation.

Les indicateurs de résultats sont de nature quantitative ou qualitative. Les indicateurs quantitatifs sont préférés lorsque leur formulation et application sont possibles. Du fait de la nature des activités mises en œuvre dans le Programme et dans ses projets, les indicateurs qualitatifs peuvent prédominer.

Une sélection d'indicateurs de résultats est présentée dans l'encadré 3.2.

En plus des indicateurs considérés comme communs à tous les projets du PAC, chaque projet et chaque activité dans un projet peuvent avoir des indicateurs de résultats spécifiques. Chaque fois que cela est possible, ces indicateurs spécifiques doivent être identifiés et formulés lors de la rédaction du rapport de lancement et des termes de référence du projet.

### **Encadré 3.2: Sélection d'indicateurs de résultats des projets**

#### **A. Indicateurs quantitatifs de résultats:**

- taux d'activités prévues par le Protocole d'accord et achevées avec succès;
- mise en œuvre du projet dans le temps – taux de dépassement éventuel de la durée du projet, par rapport au calendrier prévisionnel;
- dépassement éventuel du budget approuvé – taux de dépassement;
- nombre de résultats atteints en comparaison au nombre de résultats escomptés – pourcentage;
- nombre d'experts nationaux et locaux engagés dans le projet;
- programme participatif: nombre d'actions, nombre d'ONG, nombre d'autres organisations et/ou personnes impliquées dans le projet;
- nombre de personnes formées;
- équipement fourni éventuel;
- établissement d'une base de données ou extension de la base existante (taux approximatif d'extension); et
- effet d'entraînement du projet, en termes de financement.

#### **B. Indicateurs qualitatifs de résultats:**

- proposition d'une solution intégrée de développement durable pour la zone de projet;
- promotion de l'utilisation durable des ressources majeures de la zone de projet, ou protection améliorée de la productivité des ressources et des écosystèmes;
- utilisation réussie de méthodologies, instruments et procédures; intégration réussie des activités durant la mise en œuvre, et des résultats au dernier stade de mise en œuvre, aux niveaux du projet et du pays d'accueil;
- amélioration de la qualité de vie et des conditions sanitaires de la population locale;
- amélioration des mesures prises pour la protection contre la pollution, pour la gestion des situations d'urgence, pour la protection des habitats naturels et de la biodiversité, pour la conservation des sites historiques et culturels, etc.;
- renforcement de la sensibilisation du public;
- introduction d'activités et de pratiques participatives dans le pays d'accueil; et
- effet d'entraînement intellectuel du projet, exprimé en termes qualitatifs.

#### **C. Indicateurs relatifs à l'exploitation des résultats du projet après son achèvement:**

Au niveau national:

- mise en application concrète des solutions et recommandations du projet;
- formulation d'un programme correctif consécutif au projet et s'appuyant sur ses résultats; et
- impacts sur les pratiques nationales:
  - utilisation d'instruments et méthodologies;
  - mise en œuvre de recommandations relatives au renforcement institutionnel et réglementaire dans le pays ou dans la zone de projet;
  - exploitation des résultats du projet dans d'autres zones du pays; et
  - lancement de programmes similaires dans le pays.

Au niveau régional:

- assistance des institutions et équipes du pays d'accueil à d'autres pays;
- impacts sur les pratiques, ou exploitation des résultats dans d'autres pays méditerranéens; et
- impacts au niveau régional:
  - apports à la Commission méditerranéenne du développement durable lors de la formulation de politiques et stratégies régionales; et
  - dissémination et exploitation des résultats du projet.

### 3.6. Procédure: formulation et mise en œuvre des projets

La procédure à appliquer au démarrage d'un projet du PAC suit les principes de la gestion de projets et la procédure de gestion intégrée du littoral telle qu'identifiée par le PNUE et le PAM (PNUE-PAP, 1997). Toutefois, dans chaque projet, des adaptations seront nécessaires selon la nature et les exigences particulières du projet.

La procédure pour la formulation et la mise en œuvre des projets comprend les principales étapes suivantes et, pour chaque étape, les phases suivantes:

- i) Démarrage, comprenant deux phases:
  - démarrage; et
  - activités préliminaires et activités préparatoires.
- ii) Formulation du projet, comprenant les phases de:
  - conclusion d'un accord avec le pays d'accueil;
  - formulation détaillée du projet;
  - satisfaction des conditions préalables; et
  - rédaction du rapport d'avancement.
- iii) Mise en œuvre, comprenant les étapes suivantes:
  - phase initiale de mise en œuvre;
  - mise en œuvre des activités du projet; et
  - intégration des résultats, présentation.
- iv) Étape succédant à l'achèvement du projet, comprenant:
  - le suivi continu après projet, l'évaluation et la rédaction de rapports; et
  - les activités après projet:
    - mise en place d'outils et de techniques dans les pratiques nationales;
    - formulation et mise en œuvre d'activités et de programmes correctifs;
    - évaluation au niveau du PAM (rapport d'achèvement du projet et fiche d'auto-évaluation); et
    - présentation des résultats au niveau régional en vue de l'échange d'expériences et comme apports aux politiques et stratégies régionales de développement durable.

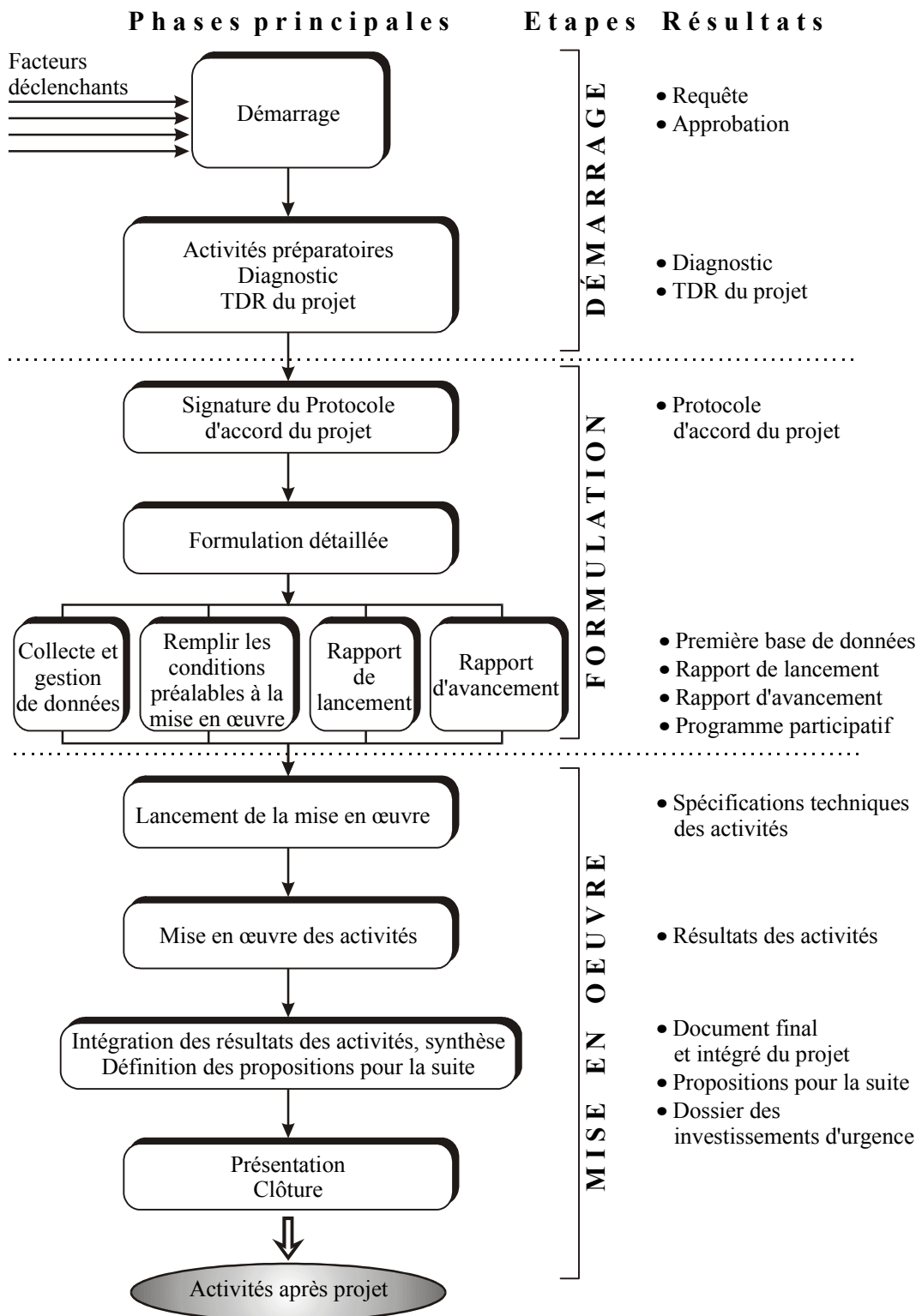
Chaque étape du processus est caractérisée par un certain nombre de résultats et de décisions importantes. Le tableau 3.1 présente le processus à mettre en œuvre sur la base de la procédure recommandée, en présentant les étapes et les activités dans chaque étape, ainsi que les résultats à atteindre et les décisions à prendre.

Un diagramme simplifié du processus est présenté dans la figure 3.2. Les outils et techniques pertinents pour les projets du PAC sont brièvement présentés dans l'annexe IV.

### 3.7. Activités dans les projets

Les bonnes pratiques de gestion de projets exigent de structurer les projets du PAC en composantes correspondant à des questions ou groupes de questions spécifiques. La nécessité d'intégration implique des exigences supplémentaires de structuration. Les projets du PAC sont ainsi structurés en unités de projet ou activités du projet, chacune d'elles se rapportant à une question particulière (principalement sectorielle) ou à un groupe (multi-sectoriel) de questions interconnectées.

**Tableau 3.1: Formulation et mise en œuvre des projets du PAC**



**Figure 3.2: Etapes, phases et résultats des projets**

Les activités se distinguent les unes des autres, et peuvent être réparties en deux groupes:

- les activités sectorielles ou multi-sectorielles; et
- les activités “fonctionnelles”.

Tandis que les activités sectorielles ne traitent que d'un problème sectoriel, les activités multi-sectorielles englobent des problèmes liés à une ou plusieurs activités sectorielles interconnectées. La formulation d'activités multi-sectorielles est recommandée quand plusieurs problèmes sont étroitement liés de sorte qu'une action multi-sectorielle intégrée est indispensable ou offre des meilleures chances de réussir. Dans le cadre d'une activité multi-sectorielle, les aspects sectoriels doivent être intégrés dans l'activité elle-même, en appliquant les principes d'intégration au niveau du projet. Les activités multi-sectorielles sont ainsi des activités complexes; leur niveau dans la structure du projet est donc plus élevé, et leur mise en œuvre plus exigeante que celle des activités sectorielles.

Les activités "fonctionnelles" sont celles qui concernent des problèmes complexes concernant la zone entière de projet et qui sont à aborder au niveau du projet. Les résultats d'activités fonctionnelles sont utilisés comme apports ou mesures correctives pour toutes les autres activités du projet.

Une liste d'activités potentielles de projet, dressée en conformité avec la structure du PAM et de ses composantes, est présentée dans l'encadré 3.3. La liste n'est pas exhaustive, d'autres activités pouvant être examinées et sélectionnées en fonction des conditions et des problèmes spécifiques à la zone de projet. Par ailleurs, les activités présentées dans l'encadré sont différenciées par leur niveau: activités individualisées, activités complexes et activités du niveau du projet. Enfin, les activités indispensables à tous les projets sont signalées comme obligatoires, et les autres comme spécifiques au projet.

L'identification et la sélection des activités spécifiques d'un projet dépendront des problèmes et des impacts identifiés dans le diagnostic. Les critères suivants sont à prendre en compte:

- importance et niveau de priorité;
- aspect crucial de certains problèmes de développement et/ou de protection environnementale dans la zone de projet;
- "intégrabilité" – les résultats escomptés devront être intégrés aux résultats du projet; et
- faisabilité – les conditions préalables à la mise en œuvre doivent être remplies.

Pour des raisons conceptuelles et de contraintes financières, seul un nombre raisonnable, c'est-à-dire limité, d'activités, indispensables pour remplir les objectifs du projet, seront retenues, cette exigence faisant partie des critères de mise en œuvre. De ce fait, ni tous les CAR ni tous les programmes du PAM ne seront impliqués dans chaque projet, mais seulement ceux qui seront responsables de questions liées aux activités retenues. D'autres besoins de la zone du projet (questions particulières, renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles, utilisation de méthodologies et d'outils) qui n'auront pas été inclus dans le projet, pourront être examinés dans le cadre des programmes réguliers des CAR.

Les objectifs des activités seront définis selon les questions concernées, en cohérence avec les objectifs généraux du Programme et du projet.

**Encadré 3.3:  
Activités de projet**

Structure/composante du PAM	Titre de l'activité	Niveau	Caractéristique
<b>Cadre légal et institutionnel</b>	Utilisation d'outils légaux du PAM	A	Spécifique au projet
<b>Information et participation</b>	Programme participatif	P	Obligatoire
<b>Prévention et contrôle de la pollution</b>	Gestion des déchets solides	A	Spécifique au projet
	Gestion des déchets liquides	A	Spécifique au projet
	Gestion des déchets industriels	A	Spécifique au projet
	Suivi et réduction de la pollution	A	Spécifique au projet
	Technologies propres	A	Spécifique au projet
	Etats d'urgence, érosion, risques sismiques, changements climatiques	A	Spécifique au projet
<b>Préservation de la biodiversité</b>	Développement d'aires protégées	A	Spécifique au projet
	Protection de la biodiversité	A	Spécifique au projet
<b>Intégration de l'environnement et du développement</b>	Gestion des ressources en eau	A	Spécifique au projet
	Energies renouvelables	A	Spécifique au projet
	Activités sectorielles et développement durable: pêche, aquaculture, agriculture, industrie, tourisme, etc.	A	Spécifique au projet
	Gestion de l'eau et des déchets solides/liquides	C	Spécifique au projet
	Gestion: eau, agriculture, pêche, sylviculture et aquaculture	C	Spécifique au projet
<b>Gestion durable du littoral</b>	Plans de gestion intégrée du littoral	P	Obligatoire
	Analyse systémique de durabilité	P	Obligatoire
	Développement urbain et gestion durable	A	Spécifique au projet
	Développement rural, zones et ressources naturelles	A	Spécifique au projet
	Conservation des sites culturels et/ou historiques	A	Spécifique au projet
	Collecte et gestion de données	P	Obligatoire
	Document de synthèse final et intégré du projet, propositions pour la suite	P	Obligatoire
	Applications de télédétection	A	Spécifique au projet
	Outils et techniques pour le développement durable du littoral	A	Spécifique au projet

Niveau: activité individualisée = A; activité complexe = C; niveau du projet = P

Les activités obligatoires sont celles qui, en raison du caractère et des objectifs généraux des projets du PAC, sont indispensables, soit comme ingrédient pour toutes les activités de projet, soit comme facteur essentiel d'intégration. Ces activités exigent un haut niveau de coordination et d'intégration durant toute la durée de la mise en œuvre du projet. Les activités obligatoires sont donc à traiter au niveau du projet. Généralement, les activités suivantes sont considérées comme obligatoires:

- a) collecte et gestion de données;
- b) programme participatif;
- c) analyse systémique de durabilité;
- d) activités de planification et de gestion intégrée dans la zone de projet; et
- e) intégration finale des résultats et formulation des propositions pour la suite.

Les raisons d'inclure la collecte et la gestion de données comme une activité au niveau du projet sont: (i) fournir des appuis à toutes les activités de manière organisée; (ii) éviter la duplication des efforts qui se produirait si les mêmes données étaient recueillies séparément dans différentes activités; et (iii) rentabiliser l'élaboration de la base de données et du SIG. Une première version de la base de données sera élaborée durant l'étape de démarrage du projet et utilisée par toutes les équipes œuvrant dans les activités. Lors du déroulement des activités, les données et les informations rassemblées et produites seront présentées dans les rapports d'activités. A la fin, toutes les informations et données rassemblées par les activités seront réorganisées et systématisées dans la base de données du projet.

L'analyse systémique de durabilité est issue de l'orientation fondamentale de la phase II du PAM en vue du développement durable des zones côtières et marines et des bassins versants adjacents. L'analyse systémique de durabilité est une approche holistique et participative qui combine les principaux indicateurs de durabilité, appliqués à un écosystème, en vue d'obtenir une image globale de la durabilité, actuelle et à venir. Elle détermine le niveau présent de durabilité et identifie les points critiques. L'analyse, faite sur la base de descriptions et d'évaluations du système à partir d'indicateurs essentiels, fournit une orientation pour des activités futures durables. Un premier ensemble d'indicateurs de durabilité est à définir dès l'étape initiale du projet. Ensuite, le système, les groupes d'intérêts et les principaux indicateurs de durabilité seront progressivement identifiés pour réaliser les étapes suivantes de l'analyse, parallèlement avec la rédaction du document final et intégré du projet.

Les principaux objectifs de cette activité sont:

- introduire une analyse systémique de durabilité en tant qu'outil novateur et l'appliquer aux conditions spécifiques du pays et du projet, tout en promouvant son utilisation dans d'autres pays;
- fournir des indications pour les activités du projet et les activités après projet pour viser la durabilité de la zone de projet; et
- créer, dans l'étape après-projet, une base pour le suivi continu du développement futur et des impacts du projet.

Le programme participatif sera organisé au niveau du projet et, du fait de son caractère et de sa dépendance vis-à-vis des conditions et pratiques nationales, mis en œuvre par l'agence nationale d'exécution, assistée par le PAM. Ce programme est extrêmement dépendant des réglementations et pratiques nationales, et du rôle des groupes d'intérêts et du public dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques et projets de développement. Le programme sera mis en œuvre dès le début du projet, en impliquant:

- les représentants des autorités et institutions nationales et locales;
- la communauté scientifique;
- le secteur privé intéressé;



- les ONG; et
- le public.

La création d'un comité national consultatif du projet, responsable du programme, peut contribuer à sa qualité et à son efficacité.

La rédaction du rapport final et intégré du projet et des propositions pour la suite, comprenant le dossier des investissements d'urgence, vise à:

- présenter les résultats du projet dans une forme intégrée, synthétisée et transparente; et
- présenter des propositions pour la suite comme un ensemble d'activités à venir, c'est-à-dire sous une forme désagrégée incluant l'estimation des investissements nécessaires et/ou recommandés.

Durant la mise en œuvre des activités du projet, la composante du PAM aura un rôle de coordination et d'intégration, fournissant conseils et assistance aux autorités nationales et aux équipes locales. En principe, des équipes locales réaliseront la majeure partie des activités, le processus de mise en œuvre devant être initié à partir du niveau réel de capacité et d'expérience des équipes locales. Les chefs d'équipe et consultants du PAM apporteront méthodologies et outils, formation adéquate et assistance pour obtenir des résultats de la qualité escomptée et, notamment, pour réaliser l'intégration aux niveaux des activités et du projet. La réalisation "à distance" de tout ou partie des activités doit être exceptionnelle.

### 3.8. Structure des projets

La "structure du projet" définit les interactions de base entre les différentes activités du projet. Une structure de projet bien définie est un préalable à la mise en place des dispositions institutionnelles et à la détermination du rôle des institutions participantes et des équipes d'exécution.

La structure du projet sera définie selon: (i) la nature et le contenu du projet; (ii) les principes et besoins d'intégration; et (iii) les principes de gestion du projet.

La définition de la structure du projet implique l'étude de toutes les activités potentielles du projet, ainsi que l'identification des interactions et des facteurs d'intégration, en vue de créer les conditions favorables pour l'intégration, au cours et après la mise en œuvre.

Les principales composantes de la structure du projet sont:

- a) les activités de démarrage:
  - coordination générale et support logistique;
  - démarrage des activités "fonctionnelles"; et
  - suivi continu, évaluation et rapport durant la mise en œuvre
- b) les activités du projet;
- c) l'intégration des résultats:
  - rapport final et intégré du projet;
  - analyse systémique de durabilité; et
  - propositions pour la suite et dossier des investissements d'urgence; et
- [d) les activités après-projet: suivi continu, évaluation, rapports concernant les activités après projet – toutes étant menées au niveau du pays d'accueil.]

La structure générale des projets du PAC est présentée à la figure 3.3, et le diagramme montrant le processus de mise en œuvre, les interactions et les boucles de rétroaction à la figure 3.4.

### 3.9. Durée des projets

Un projet réussi suppose entre autres: une bonne préparation; une durée d'exécution raisonnablement courte; et des résultats tangibles à l'achèvement du projet ou peu après. Sa durée totale ne doit pas dépasser trois à quatre ans, et la durée de sa mise en œuvre ne doit pas dépasser deux à deux ans et demi.

Aussi, les principes à respecter sur la durée des projets sont les suivants:

- la signature du Protocole d'accord doit être considérée comme marquant le démarrage du projet;
- les exigences du financement ainsi que d'autres exigences expliquent que deux périodes biennales du PAM sont un délai optimal;
- l'étape de mise en œuvre ne doit pas commencer avant l'achèvement de toutes les activités de l'étape de formulation;
- la durée de la mise en œuvre ne doit pas dépasser deux ans et demi; et
- le suivi continu, l'évaluation et la rédaction de rapports sur les activités après projet doivent durer au minimum deux ans, tandis que le calendrier de la mise en œuvre des suites du projet dépend de leur nature et des conditions et possibilités locales et nationales de mise en œuvre.

Un calendrier cadre des projets du PAC est présenté dans l'encadré 3.4.

Le calendrier précité doit être respecté, avec des adaptations mineures selon les exigences et conditions spécifiques du projet, mais en aucun cas, l'étape de mise en œuvre ne doit dépasser deux ans et demi.

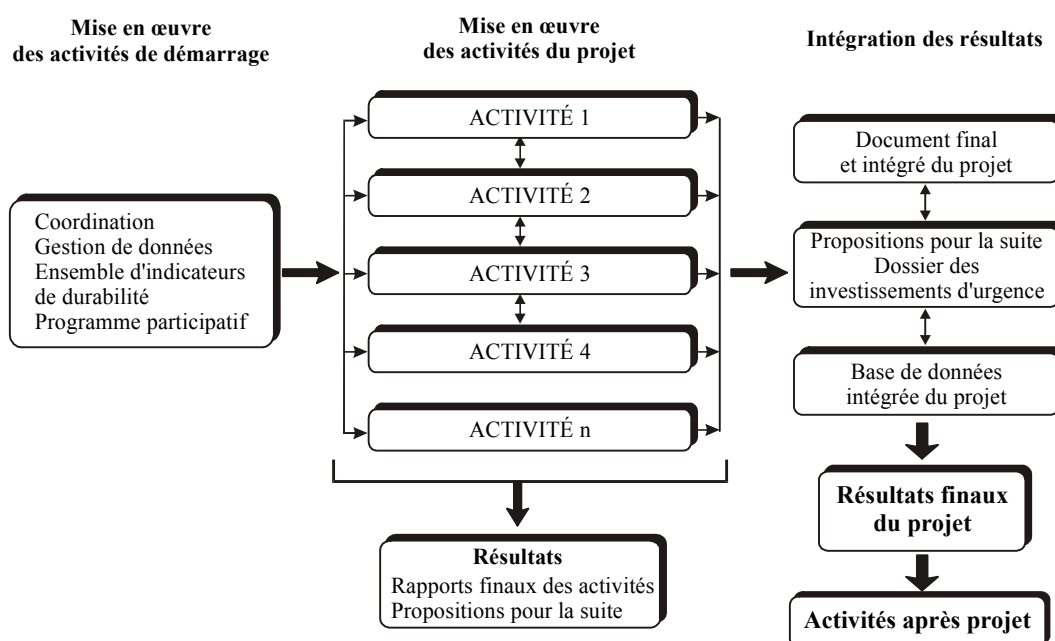
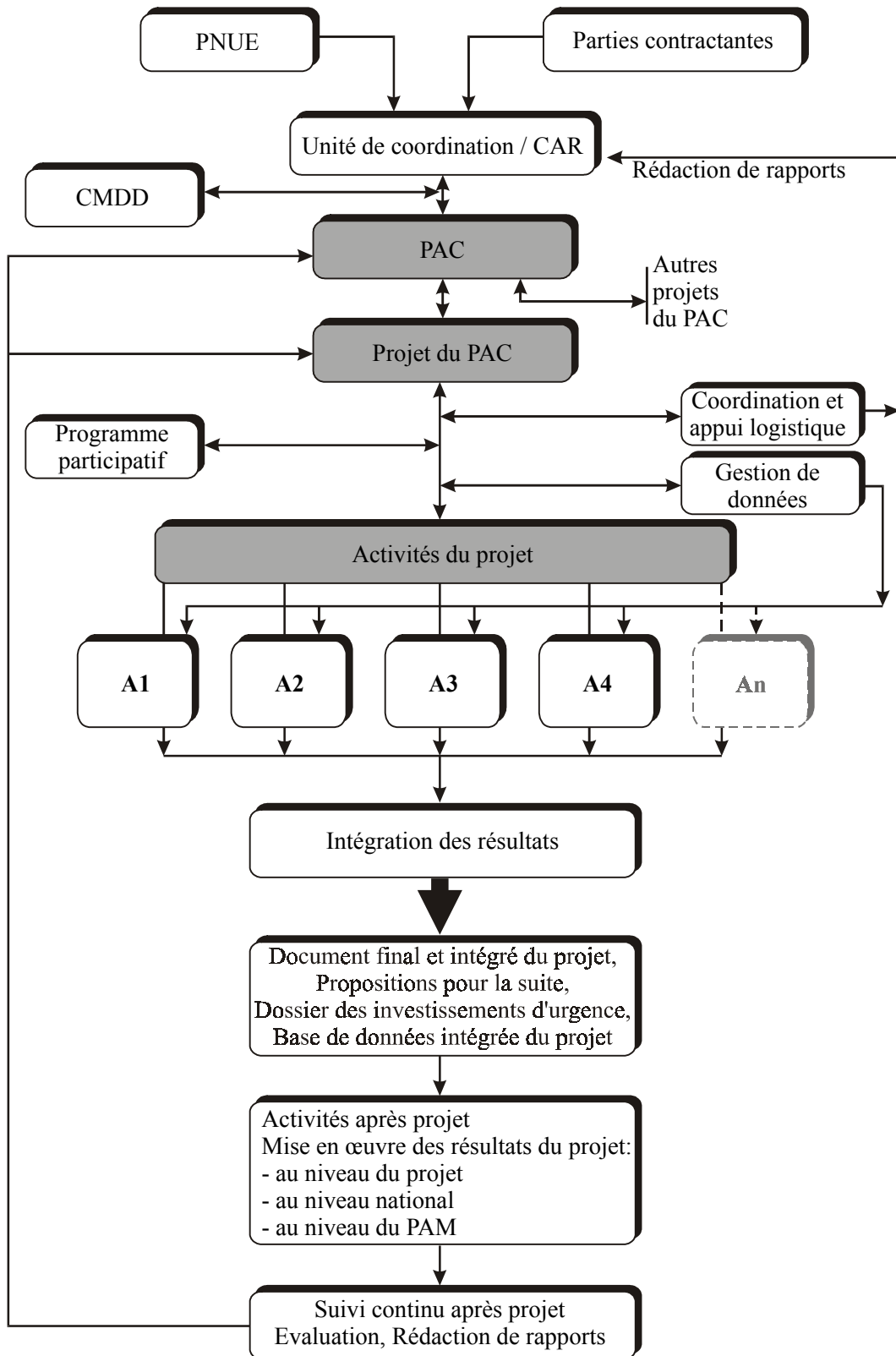


Figure 3.3: Formulation de la structure du projet



**Figure 3.4: Mise en œuvre des projets du PAC**

**Encadré 3.4:  
Calendrier pour la mise en œuvre des projets du PAC**

Étape	Phase	Durée	
		de la phase	de l'étape
<b>Étape de démarrage</b>		1 an	
<b>Formulation du projet</b>		½ an	
<b>Mise en œuvre du projet</b>			
	Activités de démarrage	½ an	
	Mise en œuvre	1 an et ½	
	Intégration, synthèse, présentation	½ an	
<b>Durée totale de la mise en œuvre</b>		<b>2 ans et 1/2</b>	
<b>Durée totale de la formulation et mise en œuvre</b>		<b>3 ans</b>	
<b>Activités après-projet:</b>			
<b>Suivi continu, Evaluation, Rédaction de rapports</b>		2 ans	
<b>Formulation du programme pour la suite</b>		selon les besoins	
<b>Exécution du programme pour la suite</b>		selon les besoins	

### 3.10. Aspects financiers

Le financement du Programme et de ses projets est assuré à partir des ressources suivantes:

- a) allocations budgétaires du PAM au Programme et aux projets approuvés, suite aux décisions des Parties contractantes;
- b) contribution de contrepartie du pays d'accueil;
- c) contribution éventuelle de bailleurs de fonds; et
- d) contributions/dépenses éventuelles d'agences, d'organisations, d'institutions participantes.

En raison de la limitation des fonds du PAM, les allocations de son budget au Programme et à ses projets sont également limitées. De ce fait, une des tâches importantes dans la préparation de chaque projet est l'examen minutieux de toutes les possibilités d'appui de bailleurs de fonds et d'agences ou institutions partenaires au projet. On peut mentionner ici des exemples réussis de projets achevés durant les cycles précédents du PAC, qui ont bénéficié d'un financement extérieur conséquent, tels que: le projet de la baie de Kaštela et la seconde phase du projet albanais, financés par la BM et le METAP; et la seconde phase du projet de Rhodes, financée par la BEI et le METAP. En conséquence, la formulation du projet, ainsi que la forme et le contenu des premiers documents, doivent être attrayants pour les bailleurs de fonds et les partenaires.

Les négociations contractuelles avec les bailleurs de fonds et les partenaires sont faites au niveau du PAM et en conformité avec les instructions précisées au cas par cas par l'Unité de coordination du PAM.

Dans le cas d'un projet ne faisant appel qu'à des ressources du PAM et de la contrepartie, une structure et un contenu de projet de conception limitée sont suffisants. Dans ce cas, l'expérience montre que le nombre raisonnable d'activités est de 6 à 8, y compris les activités "fonctionnelles" obligatoires (gestion de données, programme participatif, analyse systémique de la durabilité et élaboration des documents de synthèse finale et intégrée du projet). En consacrant

4 ans aux étapes de démarrage, de formulation et de mise en œuvre, le financement peut être assuré dans le cadre de deux budgets biennaux du PAM.

La contribution de la contrepartie. Les frais à couvrir par la contribution du pays d'accueil sont à préciser et convenir dans le Protocole d'accord. Ils concernent:

- la coordination et le pilotage par l'agence nationale d'exécution et par le coordinateur national;
- la coordination et le pilotage au niveau local;
- la collecte de données, et la fourniture de cartes, plans et documents nationaux;
- les dépenses locales et nationales générées par le programme participatif;
- les dépenses locales relatives aux travaux de terrain, missions, réunions, stages de formation;
- les dépenses des institutions et du personnel nationaux, si elles font partie de leurs tâches régulières;
- le matériel de bureau et autres équipements, sauf indication contraire;
- les dépenses du pays d'accueil durant l'étape de démarrage;
- la reproduction et la diffusion des documents, sauf pour les documents finaux, la traduction de la langue du pays vers la langue de travail du projet, ou inversement; et
- d'autres dépenses, si elles sont stipulées dans le Protocole d'accord.

Vu la nature des dépenses précitées, la contribution de contrepartie sera assurée principalement en nature et partiellement en espèces. Le Protocole d'accord devra stipuler les montants prévisionnelles par activité du projet. La contribution contractée sera présentée comme cela est recommandé dans les chapitres 3 (point 3.14) et 6.

L'appui de bailleurs de fonds et/ou la contribution de partenaires seront examinés et convenus au cas par cas et définis dans des conventions et protocoles d'accord correspondants.

L'expérience passée montre que le déboursement tardif des fonds alloués, ou une allocation tardive des fonds pour les projets déjà approuvés, sont une cause de retards considérables durant la mise en œuvre. De ce fait, la mise en œuvre ne doit pas commencer avant que:

- toutes les possibilités de financement extérieur et/ou d'une mise en œuvre conjointe ne soient examinées;
- les sources de financement et le déboursement à temps des fonds alloués ne soient garantis; et
- d'autres préalables à la mise en œuvre ne soient complètement remplis, notamment: la mise en place des dispositions institutionnelles, la définition du programme participatif, et la définition de la structure et des profils des équipes qui exécuteront les activités.

La comptabilité, la tenue des livres comptables et l'établissement des rapports financiers seront exécutés selon la procédure du PAM/PNUE (se reporter au chapitre 6).

### 3.11. Aspects institutionnels

Le schéma général des dispositions institutionnelles des projets peut être présenté comme suit:

#### A. Au niveau du projet du PAC

Les éléments institutionnels au niveau du projet sont:

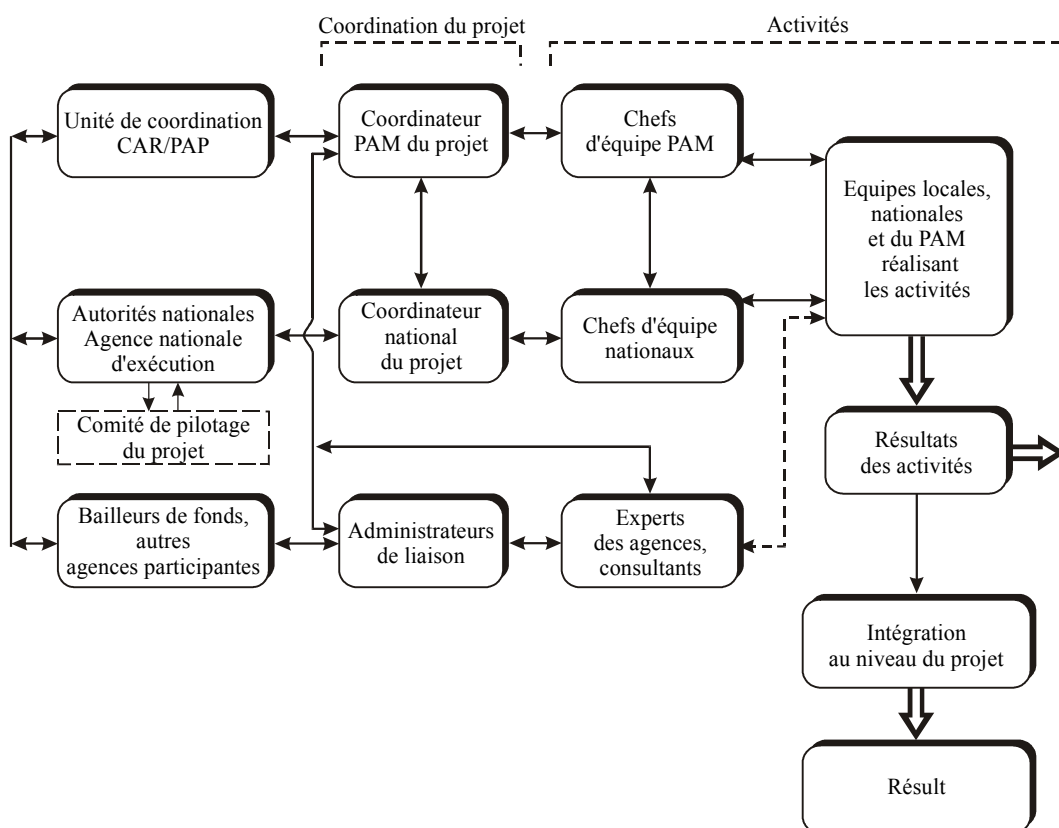
- Du côté du PAM:
  - l'Unité de coordination;
  - les CAR impliqués;
  - le coordinateur PAM de projet; et
  - les chefs d'équipe PAM, désignés par les CAR responsables de chaque activité.
- Du côté du pays d'accueil:
  - l'agence nationale d'exécution;
  - le coordinateur national du projet (et le cas échéant, l'administrateur du projet et/ou le coordinateur local du projet); et
  - les chefs d'équipe nationaux, pour chacune des activités.
- Bailleurs de fonds et autres, s'il y a lieu:
  - les bailleurs de fonds et leurs administrateurs de liaison; et
  - les autres agences ou institutions, et leurs administrateurs de liaison.
- Mécanismes de coordination (facultatifs):
  - le Comité mixte de pilotage du projet (ou bien: Comité national de pilotage du projet);
  - le Comité consultatif national du projet; et
  - la (ou les) structure(s) issue(s) des activités du projet.

Le rôle des intervenants, la procédure de mise en place des dispositions institutionnelles et leur fonctionnement sont les suivants:

- a) L'Unité de coordination du PAM est responsable:
  - des décisions concernant le projet en général, l'approbation du projet, la définition de ses aspects financiers, l'évaluation de ses résultats et l'information des Parties contractantes; et
  - de l'orientation d'ensemble, de la supervision et de la coordination du projet, en exploitant entre autres les Réunions de l'Unité de coordination et des directeurs des CAR.
- b) Le CAR/PAP agit en tant qu'agence PAM de coordination du projet, en collaboration avec les autres CAR et le MEDPOL;
- c) Les CAR impliqués dans le projet agissent comme agences d'exécution des activités, selon leur mandat respectif et leur implication dans le projet, et ils sont coordonnés par le CAR/PAP; chaque CAR impliqué désigne le chef d'équipe de l'activité concernée;
- d) Le CAR/PAP, en concertation avec l'Unité de coordination, désigne le coordinateur du projet, sous la compétence du directeur du CAR/PAP;
- e) L'agence chargée du pilotage du Programme dans le pays d'accueil (le point focal national du PAM) désigne l'agence chargée de l'exécution du projet ou assume elle-même cette fonction;

- f) L'agence d'exécution du projet désigne le coordinateur national du projet; de plus, dans certains cas, un administrateur du projet peut renforcer la coordination du projet au niveau national; selon les particularités nationales et locales, un coordinateur local du projet peut être envisagé;
- g) Dans le cas de projets appuyés par des bailleurs de fonds, chaque bailleur de fonds désigne un administrateur de liaison;
- h) Dans le cas où d'autres agences et institutions internationales participeraient au projet, chaque agence désigne un administrateur de liaison;
- i) Le comité mixte de pilotage du projet (facultatif): un représentant désigné de l'Unité de coordination, le directeur du CAR/PAP, le coordinateur national du projet, le(s) représentant(s) de bailleur(s) de fonds et le(s) représentant(s) d'agence(s) internationale(s) participante(s) forment le comité de pilotage du projet. Alternative: un comité national d'orientation du projet peut être composé de représentants des ministères et agences nationales concernés par le projet;
- j) Un comité national consultatif du projet (facultatif) peut être désigné avec un mandat consultatif, notamment pour le programme participatif, les membres de ce comité pouvant représenter les consommateurs finaux, les ONG, la communauté scientifique nationale et d'autres personnes intéressées aux niveaux national et local; et
- k) Chaque activité est organisée de la façon ci-après.

Les dispositions institutionnelles au niveau du projet sont présentées à la figure 3.5.



**Figure 3.5: Dispositions institutionnelles au niveau du projet**

## B. Au niveau des activités du projet

Les dispositions seront établies en cohérence avec la nature de l'activité et des dispositions prises au niveau du projet. Les éléments institutionnels de base sont:

- le chef d'équipe PAM, désigné par le CAR concerné;
- les experts du PAM désignés par le CAR/PAP, d'autres experts issus de l'agence ou institution participante;
- le chef d'équipe national pour l'activité; et
- les consultants nationaux proposés par l'agence nationale d'exécution et confirmés par le PAM.

Le rôle des intervenants sera comme suit:

- a) le CAR, responsable de la mise en œuvre de l'activité, désigne le chef d'équipe PAM pour l'activité;
- b) le directeur du CAR/PAP désigne les experts et consultants du PAM à engager dans la mise en œuvre de l'activité, en tenant compte de la structure de l'équipe et des termes de référence pour les consultants, tels que précisés dans le rapport de lancement;
- c) le coordinateur national du projet propose les consultants nationaux à engager dans la mise en œuvre de l'activité, selon la structure de l'équipe et les termes de référence pour les consultants, précisés dans le rapport de lancement; le CAR/PAP confirme la désignation des consultants nationaux;
- d) les autres agences et/ou institutions, qui participent à la mise en œuvre de l'activité, désignent ou proposent leurs experts et/ou consultants de la même manière qu'au point c); et
- e) chaque chef d'équipe PAM agit sous la coordination du coordinateur PAM du projet, et collabore avec le chef d'équipe national et l'équipe nationale de consultants dans la mise en œuvre de l'activité.

Les dispositions institutionnelles au niveau des activités du projet sont présentées à la figure 3.6.

La description du mécanisme et des tâches de coordination pour chaque projet et chaque activité doit être détaillée dans les termes de référence du projet et dans le rapport de lancement, en appliquant le schéma ci-dessus selon le contenu du projet et de ses activités, et en tenant compte des objectifs du projet et des conditions particulières du pays et du site en question.

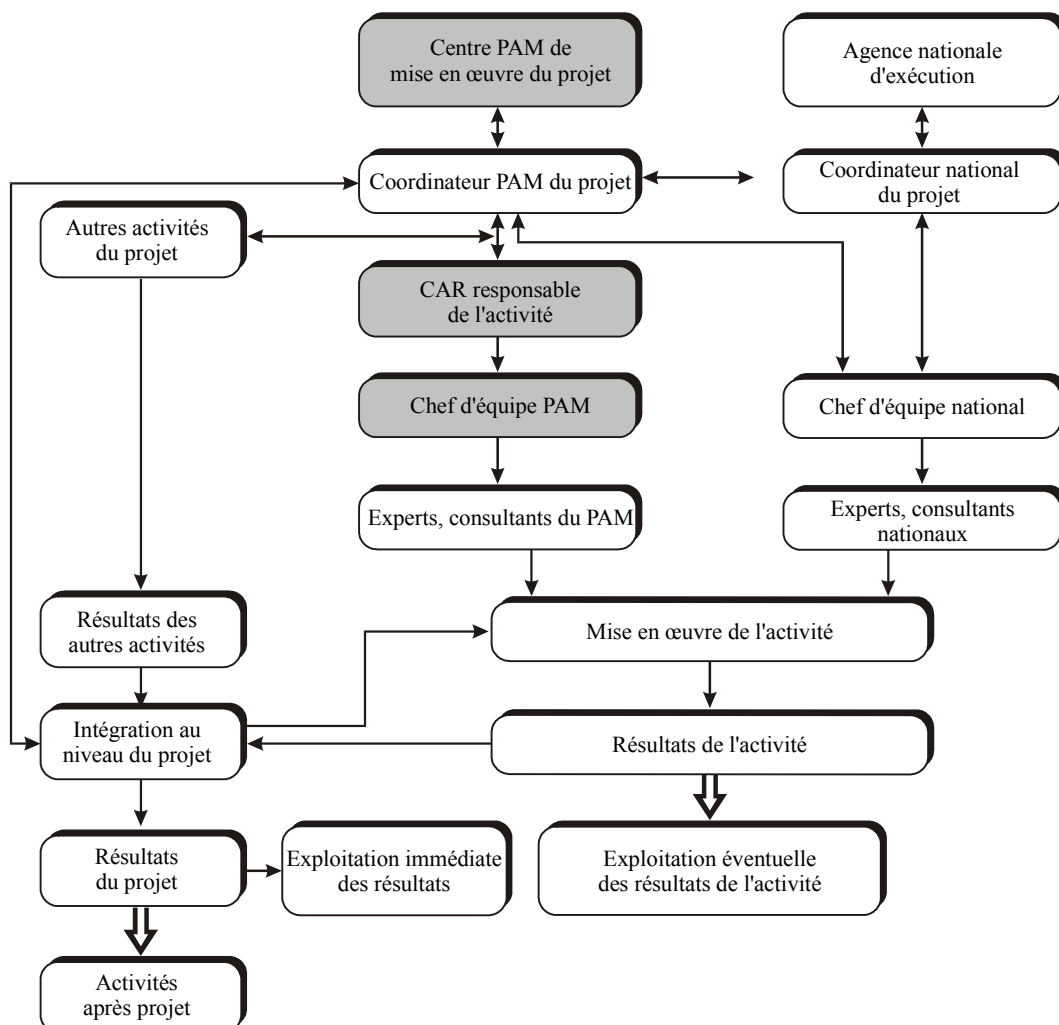
### **3.12. Formation**

Le renforcement institutionnel et professionnel des capacités nationales et locales, et l'introduction et l'utilisation de méthodologies, outils et procédures de gestion littorale durable, sont parmi les objectifs du Programme. Différentes formes de formation seront utilisées: stages de formation, séminaires, ateliers et formation sur le tas.

Dans le contexte du projet, les activités de formation citées ci-après seront à mettre en œuvre:



- a) au niveau du projet:
- formation initiale aux objectifs, dispositions institutionnelles et procédures de mise en œuvre du projet, à l'attention de tous les chefs d'équipe nationaux et, éventuellement, des membres d'équipe nationaux; à mettre en place après la signature du Protocole d'accord; obligatoire;
  - formation éventuelle aux principes, outils et pratiques d'intégration des résultats du projet;
  - formation éventuelle à la gestion de données; et
  - formation éventuelle à la mise en œuvre du programme participatif.
- b) au niveau des activités, selon la pertinence: mise en œuvre de méthodologies, outils, procédures; thèmes possibles: développement durable, gestion intégrée du littoral, analyse systémique de durabilité, plan d'urgence, interprétation des images de télédétection, cartographie des risques d'érosion, plan d'occupation des sols, étude d'impact sur l'environnement, évaluation de la capacité d'accueil, évaluation stratégique de l'environnement, SIG, etc.; et
- c) formation informelle: au cours des missions et du travail en collaboration, formation sur le tas.



**Figure 3.6: Dispositions institutionnelles au niveau des activités du projet**

Dans la mise en œuvre de la composante de formation, les principes suivants sont à respecter:

- principes essentiels de l'enseignement pour adultes;
- techniques audiovisuelles (diapositives, transparents, CD-ROM, films, photographies);
- formes de communication interactives avec les participants;
- élaboration et envoi préalable de tous les documents pédagogiques aux participants;
- évaluation des méthodes de formation et des résultats pour chaque stage de formation, par les participants et par les organisateurs; et
- restitution écrite des résultats: (i) rapport de stage de formation (séminaire, atelier); (ii) au sein des rapports de mission, restitution sur la formation informelle et sur le tas; et (iii) au sein des rapports d'avancement et du rapport d'achèvement du projet (PNUE).

La liste des documents liés aux actions de formation, à préparer au sein des activités du projet, est présentée dans l'encadré 3.5.

### 3.13. Fourniture d'équipement

En principe, la fourniture d'équipement au sein des projets du PAC est limitée à des cas particuliers et à des dépenses modestes. Dans la plupart des cas, ce type d'assistance est limité au matériel informatique (matériels et logiciels), ou à du petit matériel spécial et non consommable.

La procédure concernant la fourniture d'équipement comprend:

- la justification et l'identification de l'équipement nécessaire;
- le choix du fournisseur et l'acquisition de l'équipement;
- l'installation de l'équipement;
- l'assistance ou la formation éventuelle pour son utilisation;
- la confirmation de la réception et de l'installation de l'équipement par le bénéficiaire, et
- l'information régulière de la part du bénéficiaire sur l'utilisation de l'équipement.

#### **Encadré 3.5: Documents liés à la formation**

- bulletin d'inscription (selon les exigences pour le rapport d'achèvement au PNUE);
- copies papier des transparents/diapositives/photographies;
- documents de base: informations générales, objectifs du stage, contenu et pédagogie utilisée;
- documents d'organisation (présentés sous forme de tableaux): emploi du temps, thèmes et objectifs des séquences individualisées de la formation, indiquant les méthodes utilisées, la durée, le type d'exercice, le niveau requis d'aptitude, les responsables pédagogiques (personnes ressources), les besoins logistiques et l'équipement nécessaire;
- documents pédagogiques utilisés comme références et instruments de formation:
  - ceux préparés par les animateurs, concernant les thèmes du stage; et
  - les autres documents plus généraux (directives, manuels, instructions), utilisés en tant qu'ouvrages complets ou extraits d'ouvrage;
- ordre du jour du stage de formation; et
- rapport du stage de formation, comprenant les rapports d'évaluation.

Le choix du fournisseur se fait sur la base des trois offres et après avis de l'Unité de coordination.

Dans le cadre des activités après projet, l'information sur l'utilisation de l'équipement est du ressort de l'utilisateur local/national. A la fin de la période de suivi après projet, la proposition relative à l'utilisateur final de l'équipement sera formulée par le CAR/PAP et le PAM, et approuvée par le PNUE.

### **3.14. Suivi continu de la mise en œuvre, évaluation et rédaction de rapports**

Ces activités concernent autant le niveau du projet que celui de ses activités.

Le suivi continu de la mise en œuvre, l'évaluation et la rédaction de rapports au niveau du projet sont du ressort du coordinateur PAM du projet. Les mêmes missions au niveau des activités sont du ressort des chefs d'équipe PAM, qui en informent régulièrement le coordinateur PAM du projet. Ces activités appartiennent à l'étape de mise en œuvre du projet, et doivent être distinguées du suivi continu, de l'évaluation et de la rédaction de rapports qui concernent l'étape après projet et qui seront abordés au chapitre 5.

Les éléments à suivre durant la mise en œuvre du projet sont:

- les actions réalisées dans le cadre des activités du projet (plan de travail);
- les résultats produits (intermédiaires, provisoires, finaux);
- la qualité de la mise en œuvre;
- le respect du calendrier;
- les dépenses, seulement au niveau du projet, pour vérifier si elles correspondent à celles approuvées par le budget, les problèmes identifiés (causes et conséquences); et
- les actions correctives mises en œuvre ou celles nécessitées pour la résolution des problèmes identifiés.

Le suivi continu est une activité à mener durant toute la période de mise en œuvre.

Sur la base des informations recueillies durant la mise en œuvre, l'évaluation des aspects suivants doit être faite:

- a) la performance:
  - coordination et intégration des activités;
  - concordance avec les objectifs du projet et du Programme;
  - qualité de la mise en œuvre, satisfaction des spécifications techniques des activités;
  - chances d'atteindre les bénéfices et les résultats escomptés du projet; et
  - chances de satisfaire aux échéances et aux dépenses approuvées par le budget;
- b) l'intégration:
  - niveau et qualité de la coordination et de l'intégration des activités;
  - niveau d'intégration des résultats dans le cadre des activités et dans celui du projet; et
  - actions correctives pour atteindre ou améliorer l'intégration; et
- c) la durabilité du projet:
  - exploitation escomptée des résultats prévisibles par le projet; et
  - chances pour la suite.

En relation avec le suivi continu et l'évaluation, la rédaction de rapports comprend:

- a) les éventuels rapports particuliers d'avancement;
- b) les rapports d'avancement semestriels;
- c) le rapport final du projet (à ne pas confondre avec le rapport final et intégré du projet); et
- d) le rapport d'achèvement du projet, ainsi que la fiche d'auto-évaluation.

Les rapports seront rédigés selon le format du PAM/PNUE.

## **4. FORMULATION ET MISE EN OEUVRE DES PROJETS: PROCÉDURE, INTERVENANTS, RÉSULTATS, DÉCISIONS**

### **4.1. Introduction**

Ce chapitre précise la procédure de formulation et de mise en œuvre, en illustrant chaque étape de façon pratique ainsi que le rôle de chaque intervenant. Toutes ces précisions sont accompagnées d'un organigramme détaillé dans le tableau 4.1.

Le chapitre est structuré suivant les étapes et les phases du processus, telles que définies précédemment, c'est-à-dire:

#### A. Etape du démarrage

Phases:

- i) Démarrage; et
- ii) Activités préparatoires (diagnostic, structure et termes de référence du projet, contacts avec les bailleurs de fonds).

#### B. Etape de la formulation

Phases:

- i) Protocole d'accord et signature;
- ii) Formulation détaillée (rapport de lancement);
- iii) Satisfaction des conditions préalables; et
- iv) Rapport d'avancement.

#### C. Etape de la mise en œuvre

Phases:

- i) Activités initiales de mise en œuvre (spécifications techniques, première base de données, contrats);
- ii) Mise en œuvre; et
- iii) Intégration (présentation des résultats du projet et des propositions pour la suite, rapports finaux).

#### D. Etape des activités après projet – abordée au chapitre 5.

### **4.2. Etape de démarrage**

#### **4.2.1. Phase de démarrage – Accord de lancement des activités préparatoires**

Cette phase est habituellement précédée d'initiatives apparaissant comme des facteurs déclenchants, telles que:

- une situation critique en zone littorale concernant des problèmes réels d'environnement/développement, une dégradation des ressources et des écosystèmes, une pollution, une menace sur la biodiversité, une détérioration de la qualité de vie de la population locale, etc.;
- l'effet d'entraînement venant de projets du PAC réussis ou d'autres programmes;

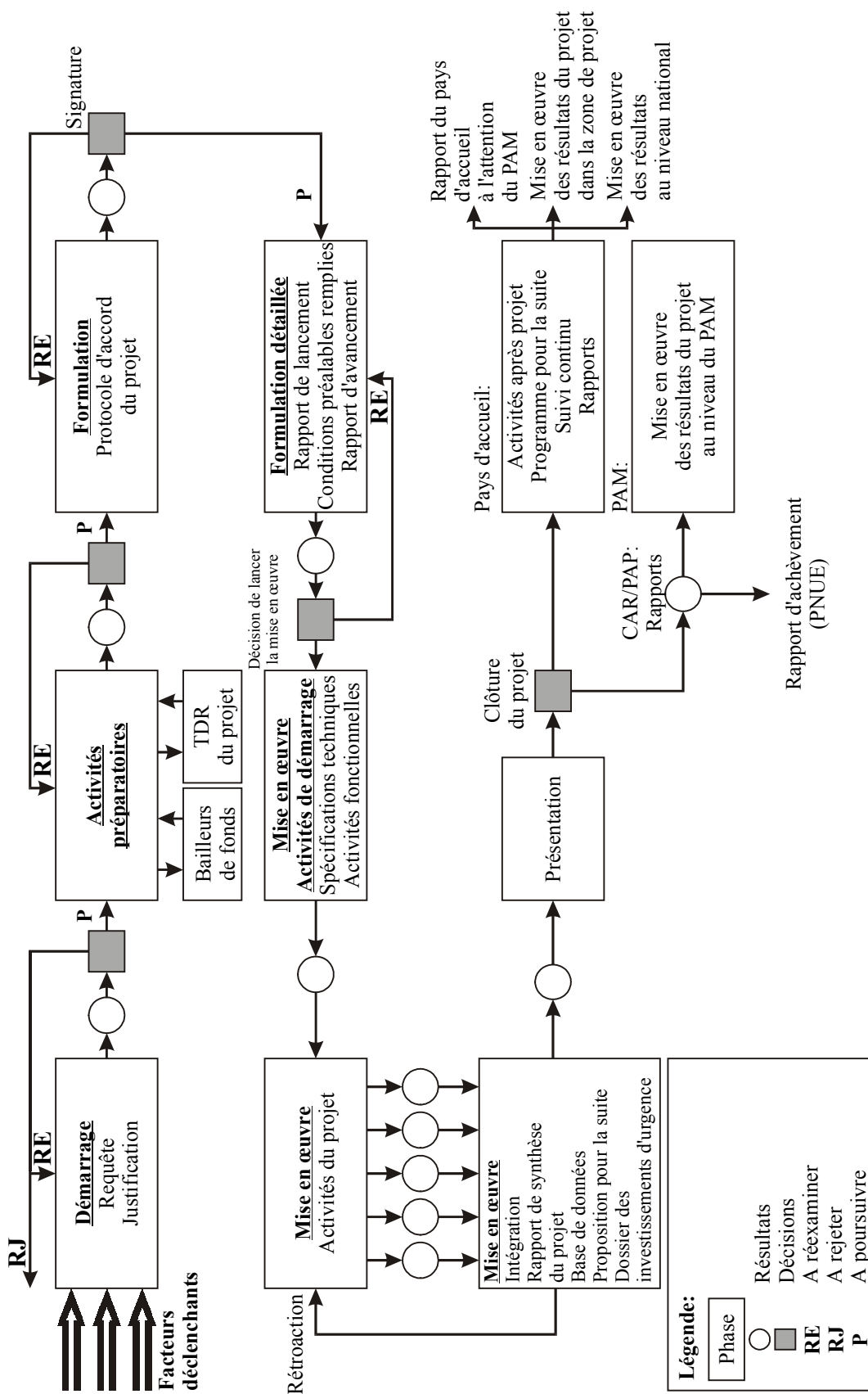


Figure 4.1: Organigramme détaillé: Mise en œuvre des projets du PAC

- des initiatives informelles venant d'ONG, de la communauté scientifique, d'autorités locales, de CAR; et
- des initiatives officielles venant du niveau gouvernemental.

Le résultat de ces initiatives déclenchantes est une requête officielle aux Parties contractantes pour monter un projet du PAC. Une telle requête officielle peut être présentée par: (i) le point focal national du PAM concerné; (ii) l'un des CAR du PAM; ou (iii) l'Unité de coordination. Elle est soumise à l'Unité de coordination par l'intermédiaire du CAR/PAP. La requête doit contenir les informations de base sur la zone de projet proposée et ses problèmes à traiter, et une première justification de la demande. Aucun format particulier n'est exigé, mais le document doit être aussi concis et bref que possible (2 à 4 pages, 1 à 2 cartes).

Le CAR/PAP évalue la demande en collaboration avec l'autorité nationale concernée, en tenant compte des objectifs du Programme et des critères de sélection évoqués au chapitre 2. Accompagnée de l'évaluation du CAR/PAP, la requête est soumise à l'Unité de coordination.

#### **Encadré 4.1: Le diagnostic**

L'objectif de ce document est de fournir une première analyse des problèmes liés à la protection de l'environnement, à la réduction de la pollution, à l'utilisation des ressources, et au développement durable à l'intérieur d'une zone, présentée comme potentielle pour accueillir un projet du PAC. De plus, le document doit fournir un ensemble de données et d'informations, ainsi qu'indiquer l'intérêt des autorités, des institutions et autres intervenants pouvant être impliqués dans le projet. Enfin, ce document servira à évaluer la faisabilité du projet proposé. Il constitue la base initiale de l'étape préparatoire du projet.

Le contenu recommandé pour ce document est:

(i) Résumé

1. Zone de projet proposée, avec une ou deux cartes.
2. Identification du problème: nature du (des) problème(s), causes, impacts et conséquences.
3. Activités antérieures concernant le problème identifié, aux niveaux local, national et international; études réalisées; projets réalisés, en cours ou en préparation; et autres activités correspondantes mises en œuvre.
4. Proposition pour la formulation du projet:
  - problèmes prioritaires à traiter;
  - partenaires potentiels du pays d'accueil à impliquer: autorités nationales et locales;
  - institutions, communauté scientifique, ONG nationales et locales;
  - échéances; et
  - analyse du cadre logique.
5. Données et informations de base (se reporter également à la partie Gestion de données de l'annexe IV):
  - données statistiques classiques;
  - réglementation disponible en matière d'occupation du sol et de gestion environnementale; plans d'urbanisme et plans locaux d'aménagement du territoire; plans de développement, c'est-à-dire ceux préparés au niveau national pour la zone proposée, ainsi qu'au niveau de la zone; et plans et documents en préparation;
  - cartes disponibles, images par satellite, SIG, cartes thématiques digitalisées; et
  - données disponibles sur: les sources et niveaux de pollution, l'état de l'environnement et des ressources naturelles, la biodiversité et les espèces menacées, et autres données pertinentes.

Annexes: selon les besoins.

Références.

Taille approximative du document: 30 à 40 pages, accompagné de cartes selon les besoins.

L'Unité de coordination examine la requête. En cas d'approbation, l'Unité de coordination présente la proposition au cours de la prochaine Réunion ordinaire suivante des Parties contractantes et donne des directives pour le lancement des activités préparatoires, en informant le point focal national concerné et le CAR/PAP.

En cas d'avis négatif de l'Unité de coordination, le point focal ou l'autorité nationale responsable peut faire appel auprès du Bureau du PAM ou à la Réunion ordinaire des Parties contractantes. La Réunion ordinaire des Parties contractantes détient la décision finale.

#### **4.2.2. Activités préparatoires: Diagnostic**

1. Le CAR/PAP, en collaboration avec les autorités nationales concernées, lance l'élaboration du diagnostic, dont le contenu est présenté dans l'encadré 4.1.
2. Le diagnostic est à élaborer par les autorités et équipes nationales, assistées par le CAR/PAP. Les dépenses du PAM relatives à cette assistance seront à couvrir par la ligne budgétaire du PAC, en tant qu'appui aux pays intéressés. Pour les dépenses du pays d'accueil, se reporter au chapitre 3, point 3.10.
3. La première version du diagnostic est évaluée par le CAR/PAP. Des demandes d'éclaircissement, d'amélioration et de révision seront éventuellement soumises à l'autorité nationale compétente ou à l'équipe d'exécution.
4. La version finale du diagnostic est adoptée par le CAR/PAP et envoyée à l'Unité de coordination, aux CAR et aux autorités nationales responsables et intéressées.

#### **4.2.3. Activités préparatoires: Structure et termes de référence du projet**

S'appuyant sur les constats du diagnostic, le CAR/PAP, en collaboration avec les autorités et institutions nationales concernées, prépare la proposition de structure du projet, en identifiant les problèmes prioritaires, les objectifs, les activités possibles dans le projet, le calendrier et l'estimation budgétaire.

Une première version de cette proposition est transmise à l'Unité de coordination, aux CAR et à l'autorité nationale concernée. Sur la base des réactions, la structure finale du projet est proposée. Si cela paraît nécessaire et opportun, des missions du CAR/PAP et des CAR concernés sont organisées pour aider les autorités nationales à formuler la proposition de contenu.

Les dépenses du PAM durant cette activité sont à couvrir par les budgets réguliers des CAR destinés au PAC, mais des alternatives sont possibles selon la décision, le plan de travail et le budget du PAM. Les résultats des contacts avec les bailleurs de fond et/ou des agences et organisations participantes potentielles seront inclus dans les termes de référence du projet.

La structure acceptée du projet, issue des efforts précités, est intégrée dans les termes de référence du projet, préparés par le CAR/PAP en collaboration avec les autres CAR concernés par le projet. L'agence nationale d'exécution et l'Unité de coordination confirment les termes de référence du projet. Ceux-ci sont présentés dans l'encadré 4.2.



#### **Encadré 4.2: Les termes de référence du projet**

Ce document présente la structure, les thèmes, le phasage, les résultats et les dispositions institutionnelles du projet. Une fois approuvé, ce document est joint en annexe au Protocole d'accord. Il est élaboré sur la base du diagnostic, de la structure du projet, des missions, consultations et autres éléments disponibles.

Le contenu recommandé pour ce document est le suivant:

##### **I. Information globale sur le projet:**

1. Description et cartes de la zone de projet
2. Objectifs du projet
3. Résultats au niveau global du projet
4. Structure du projet:
  - liste des activités de niveau global dans le projet;
  - liste des activités individualisées dans le projet;
  - coordination, intégration;
  - phasage et organigramme; et
  - calendrier résumé.

##### **II. Termes de référence des activités fonctionnelles:**

- objectifs de l'activité;
- tâches à accomplir;
- résultats de l'activité;
- phasage, calendrier et plan de travail;
- dispositions institutionnelles et rôle des intervenants;
- intégration avec les autres activités du projet; et
- budget prévisionnel, répartition par postes, et contribution de contre partie.

##### **III. Termes de référence des activités individualisées:**

- contenu – le même que pour la partie II.

Taille du document:      Partie I.: 5 à 8 pages; 2 cartes, 2 organigrammes; et  
Parties II. et III.: 2 pages par activité au maximum

#### **4.2.4. Activités préparatoires – Contact avec des bailleurs de fonds et autres organismes pouvant participer au projet**

La structure et le diagnostic du projet constituent les bases pour entrer ensuite en contact avec des bailleurs de fonds potentiels et des agences et organisations pouvant participer au projet. Une première proposition est préparée par le CAR/PAP et diffusée à l'Unité de coordination et aux CAR.

Après concertation, l'Unité de coordination décide de la procédure et du plan de contact avec des bailleurs de fonds et/ou autres organisations, et du choix des CAR à impliquer dans le processus. Les contacts sont établis et les discussions sont menées en concertation avec l'Unité de coordination. Si cela paraît nécessaire et opportun, une conférence ou réunion des bailleurs de fonds peut être organisée. A partir des résultats obtenus, le CAR/PAP finalise les termes de référence du projet. Le CAR/PAP, ou un autre CAR impliqué, prépare une première version de la Convention (Memorandum of Understanding) à signer avec le(s) bailleur(s) de fonds ou organisation(s) participante(s). L'Unité de coordination et le bailleur de fonds adoptent la version finale de la Convention. Cette Convention est signée par l'Unité de coordination et le bailleur de fonds, avant ou simultanément avec le Protocole d'accord entre le PAM et le pays d'accueil.

## 4.3. Etape de formulation

### 4.3.1. Signature des accords

#### A. Signature du Protocole d'accord

En s'appuyant sur les termes de référence, le CAR/PAP rédige une première version du Protocole d'accord. Après les commentaires des autres CAR et de l'Unité de coordination, une seconde version du Protocole d'accord est élaborée. Cette seconde version est envoyée à l'autorité concernée du pays d'accueil. Après discussion, le texte du Protocole d'accord est finalisé. Le format général du Protocole est présenté dans l'encadré 4.3. Les éléments concernant l'appui du bailleur de fonds et la participation d'autres organisations devront être correctement inclus dans le texte. Le Protocole d'accord est signé par le coordinateur du PAM et, au nom du gouvernement du pays d'accueil, par le ministre autorisé ou l'institution autorisée.

#### B. Signature de la (ou des) Convention(s) avec le(s) bailleur(s) de fonds et autres organisations participantes

Simultanément avec la procédure de signature du Protocole d'accord, les activités préparatoires relatives aux bailleurs de fonds potentiels et aux autres organisations participantes sont conduites comme indiquées au chapitre 4, point 2.4. La signature de la Convention ou Accord ou Contrat est organisée avant, ou en parallèle, ou encore en même temps que la signature du Protocole d'accord.

#### **Encadré 4.3: Le Protocole d'accord**

Le Protocole d'accord est le document légal de base du projet.

**Titre de l'Accord:**

Accord relatif à la mise en œuvre du Programme d'aménagement côtier pour AA (pays).

**Contenu:**

Préambule: La base légale de l'Accord, la Convention de Barcelone et ses protocoles, la phase II du PAM, le pays en tant que Partie contractante, l'approbation du projet par les Parties contractantes.

**Articles de l'Accord:**

1. Formulation de l'Accord visant l'élaboration et la mise en œuvre du projet, tel que celui-ci a été défini dans ses termes de référence, qui font partie intégrante de l'Accord.
2. Détermination de la procédure de révision éventuelle du projet.
3. Détermination de la période de mise en œuvre.
4. Détermination des dispositions institutionnelles de base au niveau du projet: le PAM (le centre d'exécution, le coordinateur du projet), le pays d'accueil (l'agence nationale d'exécution, le coordinateur national du projet, le coordinateur local du projet).
5. Détermination du rôle des parties concernées et des obligations: a) dans l'étape préparatoire; b) durant la mise en œuvre; et c) après l'achèvement du projet.
6. Résumé du budget et de la répartition par postes.

Signature: a) au nom du gouvernement du pays d'accueil; et b) au nom du PAM/PNUE.

Annexe: Termes de référence du projet, en tant que partie intégrante de l'Accord.

### 4.3.2. Formulation détaillée – Rapport de lancement

En conformité avec le Protocole d'accord et les termes de référence du projet, le CAR/PAP rédige le rapport de lancement, en concertation avec: (i) les CAR concernés; (ii) l'agence nationale d'exécution; (iii) le coordinateur PAM du projet; et (iv) le coordinateur national du projet. Le contenu du rapport de lancement est présenté dans l'encadré 4.4.

Le rapport est soumis pour approbation à l'Unité de coordination et à l'agence nationale d'exécution. Le rapport de lancement approuvé constitue le document opérationnel de base, obligatoire pour toutes les activités futures du projet.

### 4.3.3. La satisfaction des conditions préalables à la mise en œuvre

Cette activité doit être menée simultanément avec la rédaction du rapport de lancement et comporte ce qui suit:

- Mise en place des dispositions institutionnelles, selon les indications du chapitre 3, point 11, et le Protocole d'accord:
  - a) Mise en place des dispositions institutionnelles, selon les indications du chapitre 3, point 11, et le Protocole d'accord:

#### **Encadré 4.4: Le rapport de lancement**

Le contenu recommandé pour le rapport de lancement est le suivant:

1. Introduction (informations de base):
  - cadre général: PAM, PAC, approbation du projet;
  - motifs du projet: zone de projet, problèmes, causes, impacts, conséquences;
  - activités antérieures;
  - Protocole d'accord, termes de référence du projet; et
  - objectifs du rapport de lancement.
2. Objectifs du projet: généraux, spécifiques.
3. Résultats escomptés: au niveau de la zone de projet, au niveau national, au niveau du Programme et du PAM.
4. Méthodologies à utiliser:
  - méthodologies générales;
  - méthodologies spécifiques, selon les activités du projet;
  - liens;
  - phasage du projet; et
  - dispositions institutionnelles, organisation et personnel, répartition des tâches.
5. Indicateurs de résultats:
  - indicateurs qualitatifs, quantitatifs.
6. Mise en œuvre:
  - plan de travail, selon le phasage;
  - gestion du personnel (à présenter selon le cadre stratégique et le cadre logique);
  - calendrier; et
  - résultats envisagés.
7. Suivi continu, évaluation, rapports.

Annexes: si elles paraissent nécessaires et opportunes (liste des documents de référence, plans, autres).

Dans la présentation de la mise en œuvre, chaque activité doit être abordée séparément, et l'ensemble du projet doit être présenté en résumé.

- b) La partie nationale doit être confirmée par l'agence nationale d'exécution, notamment la nomination du coordinateur national du projet (et de l'administrateur éventuel) et des chefs d'équipe nationaux, et (si cela a été envisagé dans le Protocole d'accord) la nomination du comité national consultatif;
  - c) Le comité mixte de pilotage du projet, ou en alternative, le comité national d'orientation du projet, est instauré selon les indications du chapitre 3, point 10; et
  - d) Les bailleurs de fonds et autres organisations participantes désignent leurs administrateurs de liaison.
- Première collecte de données et d'informations: le coordinateur national du projet et le chef d'équipe national responsable de la base de données du projet, assistés par le CAR/PAP, le coordinateur PAM de projet et le chef d'équipe PAM, organisent la première collecte de données et d'informations: cartes disponibles, instruments réglementaires, plans, projets antérieurs, en cours ou en préparation, productions littéraires et documents de référence. Les données et informations à rassembler sont précisées dans l'annexe IV.
  - Définition du programme participatif:
    - a) Selon le Protocole d'accord, l'agence nationale d'exécution, assistée par le CAR/PAP et le coordinateur PAM du projet, définit le programme participatif du projet. L'approche de base pour la formulation du programme participatif est présentée dans l'annexe II;
    - b) Le PAM, par l'intermédiaire du CAR/PAP, prête son assistance et recrute des experts et consultants pour des activités spécifiques au programme, comme cela a été défini par le programme et convenu avec le PAM et le CAR/PAP. Sauf indication contraire, les dépenses correspondantes du PAM sont à couvrir par le budget du projet de PAC, en dehors du poste budgétaire du projet concernant le programme participatif lui-même.
  - Identification des intervenants individuels – experts et consultants:
    - a) Le nombre et les profils nécessaires des intervenants individuels à engager dans le projet sont identifiés dans le rapport de lancement: coordinateur PAM du projet, chefs d'équipe PAM, coordinateur national du projet (éventuellement, administrateur du projet et/ou coordinateur local du projet), chefs d'équipe nationaux, experts nationaux, experts du PAM;
    - b) La nomination du coordinateur PAM du projet, des chefs d'équipe PAM, du coordinateur national et des chefs d'équipe nationaux s'effectue selon les indications données au chapitre 4, point 3.3;
    - c) La structure et le nombre de membres de chaque équipe nationale sont définis dans le rapport de lancement. Les candidats potentiels pour être membres d'équipes nationales sont identifiés par le coordinateur national du projet; la liste et *curricula vitae* sont soumis au CAR/PAP et au CAR concerné, et inclus dans le rapport de lancement;
    - d) Après concertation avec le coordinateur national du projet, le CAR/PAP et le CAR concerné confirment la liste des consultants à engager dans chaque activité et au niveau du projet; et
    - e) Les tâches précises à accomplir par chaque équipe nationale et consultant individuel doivent être définies par les spécifications techniques de chacune des activités du projet.

- Vérification des conditions financières préalables:
  - a) Le CAR/PAP, en concertation avec les CAR impliqués, vérifie que les conditions financières préalables exigées pour le démarrage de la mise en œuvre ont été complètement remplies; et notamment
  - b) Dans le cas où des bailleurs de fonds et/ou d'autres organisations participent au projet, le CAR/PAP ou l'Unité de coordination, en conformité avec la Convention correspondante, vérifie que les conditions préalables ont été complètement remplies.

#### **4.3.4. Rédaction de rapport: Rapport d'avancement**

A partir des activités évoquées au chapitre 4, point 3.3, le CAR/PAP rédige le premier rapport d'avancement, sollicitant ainsi l'autorisation de lancer l'étape de mise en œuvre. Ce premier rapport d'avancement est évalué par l'Unité de coordination et l'agence nationale d'exécution. Après évaluation, l'Unité de coordination approuve le rapport et décide du démarrage de l'étape de mise en œuvre.

### **4.4. Etape de la mise en œuvre**

#### **4.4.1. Activités initiales de la mise en œuvre**

Cette phase comprend les activités suivantes:

- i) élaboration des spécifications techniques pour les activités individualisées;
- ii) élaboration des termes de référence pour les contrats individuels et signature;
- iii) démarrage du programme participatif;
- iv) création de la première base de données et de l'ensemble des indicateurs de durabilité;
- v) spécifications de l'équipement nécessaire et achat; et
- vi) rédaction du rapport.

Toutes ces activités sont menées au niveau du projet sous la responsabilité du coordinateur PAM du projet, en collaboration avec le coordinateur national et/ou l'administrateur national du projet. Comme cela a été défini dans le rapport de lancement, les chefs d'équipe PAM et les chefs d'équipe nationaux réalisent leurs tâches respectives concernant les spécifications techniques, la base de données et l'équipement. Toutes les activités se mènent simultanément et de façon harmonisée entre elles. Les tâches concernant l'équipement peuvent se poursuivre pendant la mise en œuvre.

Spécifications techniques d'une activité est un document technique fondé sur le Protocole d'accord, les termes de référence du projet et le rapport de lancement. Son but est de définir, en détails et en termes techniques, l'activité en question à conduire comme une partie du projet, et notamment: les objectifs de l'activité, les principales tâches à accomplir, les méthodologies et outils à utiliser, les dispositions institutionnelles, les liens, la communication et la rétroaction, les résultats à produire et la procédure pertinente, le plan de travail et le calendrier, et les autres détails de mise en œuvre et d'intégration des résultats dans le document final du projet.

**Encadré 4.5:**  
**Les spécifications techniques des activités du projet**

Une fois élaboré et adopté, ce document sera utilisé comme instrument de base pour la mise en œuvre de l'activité correspondante du projet, et comme partie intégrante des termes de référence des contrats de tous les consultants en relation avec l'activité.

Le contenu cadre recommandé pour ce document est le suivant:

1. Introduction
  - 1.1 Information de base (PAM, CAR, PAC)
  - 1.2 Le projet: structure, contenu, dispositions institutionnelles
  - 1.3 La zone de projet, le contexte élargi
  - 1.4 Les objectifs du projet
2. L'activité concernée
  - 2.1 Brève description des tâches à accomplir
  - 2.2 Objectifs de l'activité
  - 2.3 Approche conceptuelle
  - 2.4 Intégration avec les autres activités du projet
  - 2.5 Résultats à produire
  - 2.6 Indicateurs de résultats
  - 2.7 Dispositions institutionnelles
  - 2.8 Mise en œuvre de l'activité: phasage, stratégie de mise en œuvre, cadre stratégique, cadre logique, plan de travail, calendrier, répartition des tâches.

3. Contenu annoté des résultats

Taille approximative du document: 20 pages.

Des spécifications techniques seront élaborées pour toutes les activités du projet, excepté le programme participatif qui sera élaboré selon les indications données au point 4 ci-après. Les spécifications techniques de la gestion de données et du rapport final et intégré du projet seront différentes des autres, en raison de leur caractère intégrateur. Certains de leurs éléments seront utilisés de façon obligatoire dans d'autres spécifications. Le contenu général des spécifications techniques est présenté dans l'encadré 4.5.

La procédure d'élaboration des spécifications techniques est la suivante:

- i) une première version est élaborée par le chef d'équipe PAM;
- ii) cette première version est débattue avec le chef d'équipe national et les membres potentiels de l'équipe nationale (ceci peut constituer une mission du chef d'équipe PAM; la mission pouvant être combinée avec un travail en commun sur le terrain, une collecte et évaluation de données);
- iii) la version résultante est approuvée par le coordinateur PAM et le coordinateur national du projet;
- iv) la version résultante est examinée en détail avec l'équipe nationale durant une seconde mission du chef d'équipe PAM.

Les spécifications techniques approuvées constituent le document de base de l'activité, et feront partie des termes de référence pour les contrats individuels.

A partir des spécifications techniques, le chef d'équipe PAM formule les termes de référence pour les consultants individuels à engager dans la réalisation du projet, en concertation avec le coordinateur PAM du projet. Les premières versions des contrats sont préparées par le CAR concerné.

**Encadré 4.6:**  
**Les termes de référence pour les consultants individuels**

Note: Le format des contrats est le format standard du PAM.

Les termes de référence sont une partie intégrante du contrat.

Les spécifications techniques de l'activité concernée représentent une partie intégrante de tous les termes de référence et contrats à conclure au sein de cette activité.

Le contenu des termes de référence peut être le suivant:

1. Informations de base (\*);
2. Mise en œuvre de l'activité (\*);
3. Mission particulière confiée au consultant, dispositions institutionnelles correspondantes, rôle du consultant, coordination, rédaction de rapports;
4. Tâches à accomplir par le consultant: activités à exécuter, résultats à produire, explicitement et en détail;
5. Plan de travail et calendrier: a) de l'activité, b) des tâches du consultant et des autres (éventuellement); répartition de la rémunération; et
6. Documents de référence.

(\* Se référer aux chapitres correspondants du texte des spécifications techniques, et non à un texte nouveau.

Taille approximative des termes de référence: 5 à 10 pages, y compris les tableaux.

Les premières versions des contrats et des termes de référence sont examinées avec le chef d'équipe national et le coordinateur national du projet, puis la version entérinée est envoyée aux consultants pour signature. Les aspects financiers des contrats et les procédures administratives sont obligatoirement du ressort du CAR concerné. Les procédures et formats financiers à utiliser pour les contrats sont ceux du PAM/PNUE. En principe, le paiement en plusieurs versements doit être relié à la fourniture de résultats intermédiaires pertinents.

Le contenu des termes de référence pour les consultants est présenté dans l'encadré 4.6.

Le programme participatif, tel qu'abordé au chapitre 3, point 7, doit être présenté au comité national consultatif du projet, pour approbation.

Les premières activités de ce programme concernent la présentation du projet sur la base du Protocole d'accord et des termes de référence du projet. De façon alternative, le programme participatif peut commencer en avance, immédiatement après l'élaboration du diagnostic et la définition de la structure du projet. Certaines nominations et conditions préalables seront alors anticipées.

Les présentations faites dans le cadre du programme participatif visent: (i) le grand public; (ii) la communauté scientifique; (iii) les médias; et (iv) des groupes d'intérêts choisis.

L'exécution du programme participatif doit être étroitement liée au travail du comité national consultatif du projet. Le support logistique au programme sera assuré par l'administrateur du programme participatif, à désigner par l'agence nationale d'exécution. Le PAM, en conformité avec le Protocole d'accord et les termes de référence du projet, prête assistance en engageant des experts et consultants confirmés, et à travers des activités de formation, si cela a été prévu dans le Protocole d'accord.

La formation à l'utilisation d'outils et techniques participatifs – si elle a été prévue – peut être assurée au niveau du projet, et elle sera alors incluse dans l'étape de mise en œuvre.

Un schéma indicatif de programme participatif est présenté en annexe II.

La gestion des données comprend les activités suivantes:

- i) élaboration des spécifications techniques de la gestion des données;
- ii) établissement de la première base de données et diffusion aux chefs d'équipe;
- iii) conseils sur la procédure de gestion des données dans le cadre des activités; et
- iv) élaboration de l'ensemble des indicateurs de durabilité.

Les spécifications techniques de la gestion des données diffèrent des autres spécifications du fait qu'elles concernent: la gestion des données au niveau du projet, la gestion de données dans le cadre des activités, et l'élaboration de la base intégrée de données sur le projet lors de la phase finale de réalisation du projet. La procédure d'élaboration des spécifications techniques de cette activité est la même qu'au point 2) ci-dessus. Par ailleurs, les dispositions relatives à la collecte et à la gestion de données concernant les activités ainsi que les approches et instructions pertinentes doivent être prévues, et la communication avec les autres chefs d'équipe ainsi que la rétroaction, correctement définies.

La première base de données est élaborée à partir des données recueillies antérieurement et de celles issues du diagnostic. Les données statistiques courantes et les cartes disponibles, les images de télédétection et les cartes thématiques digitalisées éventuelles, doivent être systématiquement rassemblées. La première base de données sera distribuée à tous les chefs d'équipe nationaux et du PAM, pour éviter ainsi la recherche individuelle de données essentielles, la confusion et les doubles emplois.

Le responsable de l'élaboration de la première base de données est le chef d'équipe national, éventuellement assisté et guidé par le chef d'équipe PAM. Le CAR/PAP est responsable de la diffusion de la première base de données. Au cours de la mise en œuvre du projet, le chef d'équipe PAM de la gestion des données et le chef d'équipe national prodigueront assistance et conseils aux chefs d'équipe des autres activités dans la collecte et la gestion des données spécifiques à leur action respective.

L'ensemble des indicateurs de durabilité est élaboré sous la responsabilité du CAR/PB, en engageant le spécialiste PAM correspondant, et en fournissant instructions, formats et conseils. L'ensemble des indicateurs de durabilité se prépare parallèlement avec l'élaboration de la première base de données. Des informations de base sur la gestion de données et la liste des données et informations générales nécessaires pour toutes les activités sont données dans l'annexe IV.

Le besoin éventuel en fourniture d'équipement doit avoir été identifié dès les termes de référence du projet, et détaillé dans le rapport de lancement. Les spécifications techniques détaillées de l'équipement à acheter et l'identification des utilisateurs finaux doivent être définies dans les spécifications techniques adéquates.

Le CAR concerné est responsable de l'achat, de la livraison et de l'installation de l'équipement selon les spécifications. Il rassemble trois offres et élabore une



proposition d'achat. Chaque proposition doit être soumise au chef d'équipe national pour concertation et approuvée par l'Unité de coordination. Enfin, l'équipement est acheté.

Le CAR concerné et le chef d'équipe national contrôlent la livraison et l'installation de l'équipement, et mettent en place les éventuelles activités de formation destinées aux utilisateurs locaux, selon ce qui a été prévu.

L'équipement fourni est propriété du PNUE, jusqu'à une décision différente de la part du PNUE.

L'utilisateur final présente le visa de réception de l'équipement après son installation et soumet régulièrement des rapports sur son utilisation, comme cela est prévu dans le cadre des obligations du pays d'accueil relatives au suivi continu, à l'évaluation et à la rédaction de rapports durant l'étape après projet.

La procédure de rapports comprend ce qui suit: (i) les chefs d'équipe PAM informent régulièrement le coordinateur PAM du projet sur l'avancement dans le cadre de cette phase; (ii) le coordinateur PAM du projet informe régulièrement sur l'avancement au niveau du projet, et à la fin de la phase initiale de la mise en œuvre; et (iii) l'Unité de coordination évalue les rapports présentés, en donnant conseils et instructions sur la poursuite de la mise en œuvre du projet.

#### **4.4.2. Phase de mise en œuvre**

Cette phase comprend les actions ci-après:

- mise en œuvre des activités individualisées;
- mise en œuvre des activités du niveau du projet;
- coordination et intégration; et
- suivi continu de la mise en œuvre, évaluation et rédaction de rapports.

En règle générale, le processus respecte les éléments de base présentés au chapitre 3, notamment les points 6-9, 11-14, et les figures 3.2, 3.3 et 3.4. En principe, toutes les activités suivent une procédure semblable de mise en œuvre, tandis que celles du niveau du projet sont spécifiques, vu leur fonction d'intégration et les apports et résultats spécifiques à ce niveau.

Pour chaque activité, le chef d'équipe national est responsable des actions sur le terrain, tandis que le chef d'équipe PAM prête assistance et donne des conseils, jouant une fonction de suivi continu et étant responsable des éventuelles activités à distance.

Les activités du projet sont mises en œuvre par les équipes nationales, dirigées par les chefs d'équipe nationaux, en conformité avec les dispositions institutionnelles présentées à la figure 3.6.

Le rôle du PAM consiste en:

- la fourniture d'informations, de documents techniques, de méthodologies et d'outils;
- la formation, notamment la formation sur le tas;
- le travail conjoint sur le terrain et au bureau;
- la fourniture d'expertise dans l'examen des problèmes, la formulation de stratégies et de solutions;
- la révision des résultats intermédiaires et des documents provisoires; et
- la vérification des résultats et documents finaux.

Ce rôle est assuré par une information mutuelle régulière, par l'envoi de missions dans la zone de projet ou de missions d'experts nationaux aux CAR concernés ou ailleurs, si cela est nécessaire et/ou a été défini par les spécifications techniques correspondantes. Le rôle du PAM est également lié à la fonction d'intégration au niveau du projet et au niveau des activités:

- en facilitant le flux d'information entre les activités;
- en garantissant les apports des activités vers le niveau du projet et *vice versa*; et
- en apportant des actions correctives en cas d'incohérence ou de stratégies conflictuelles, identifiées au sein des activités ou entre ces activités et le niveau du projet.

Classiquement, la mise en œuvre implique un phasage des activités ou leur division en composantes, en fonction de la nature de l'activité et des résultats escomptés. Durant la mise en œuvre, des résultats intermédiaires ou provisoires seront produits, examinés par le chef d'équipe PAM, en concertation avec le coordinateur PAM du projet, et utilisés comme éléments pour l'activité ou la phase suivante.

Le point critique dans la mise en œuvre de chaque activité est la définition de la (ou des) stratégie(s) à appliquer lors de la résolution des problèmes dans la zone de projet et de la formulation des solutions à proposer. Dans tous les cas, des stratégies alternatives doivent être identifiées et examinées, et la (ou les) stratégie(s) la (ou les) plus adéquate(s) est (ou sont) à formuler et à justifier. La procédure utilisera les critères de sélection de stratégies, présentés en annexe III. L'élaboration de solutions alternatives, la sélection de la plus adéquate et la justification appropriée sont une partie obligatoire de la mise en œuvre.

Les activités du niveau du projet comprennent généralement:

- la gestion des données;
- l'analyse systémique de durabilité; et
- le programme participatif.

La mise en œuvre de la gestion des données diffère d'une activité à l'autre, suivant leurs caractère et rôle spécifiques. Les activités correspondantes de cette phase visent l'établissement de la base de données et du SIG du projet, en intégrant les informations digitalisées disponibles, en identifiant les besoins dans les activités et en préparant les couches thématiques nécessaires. Par ailleurs, la base de données du projet est progressivement élargie en systématisant et en incorporant les informations et les données recueillies ou produites au sein des activités, et en utilisant les résultats intermédiaires et les documents provisoires produits dans les activités du projet. Les dispositions institutionnelles dépendront des conditions nationales et locales, et des capacités et conditions techniques préalables, nécessaires et disponibles. En principe, le chef d'équipe national pour la gestion des données est responsable de sa mise en œuvre, tandis que le chef d'équipe PAM correspondant lui assure conseils et formation éventuelle, et vérifie, en temps utile, les éléments qui remontent des activités.

L'analyse systémique de durabilité sera élaborée sur la base de la description et de l'évaluation du système au moyen des indicateurs essentiels de durabilité et d'autres éléments recueillis durant l'étape précédente. Si c'est possible, l'analyse sera faite par l'équipe nationale correspondante, sous la direction et avec l'assistance du CAR/PB et du chef d'équipe PAM. Dans des cas spécifiques, des

dispositions particulières peuvent être prises. L'analyse systémique de durabilité sera diffusée aux chefs d'équipe PAM et aux chefs d'équipe nationaux de toutes les activités individuelles et des activités du niveau du projet, pour être utilisée comme référence et comme source d'amélioration dans les documents finaux des activités et dans le document final et intégré du projet.

La fonction de coordination durant la phase de mise en œuvre doit être combinée avec celle d'intégration. Les deux fonctions seront réalisées à trois niveaux:

- à l'intérieur d'une activité;
- entre les activités; et
- au niveau du projet.

Les fonctions de coordination et d'intégration se réalisent sous la responsabilité du coordinateur PAM du projet, conjointement avec le coordinateur national ou l'administrateur du projet, avec l'assistance des chefs d'équipe PAM et nationaux.

La coordination et l'intégration au niveau d'une activité sont centrées sur la fourniture de conseils et d'assistance durant la mise en œuvre, notamment en ce qui concerne:

- la formulation de stratégies et des solutions alternatives qui en résultent;
- l'analyse des solutions alternatives;
- l'identification de la meilleure alternative;
- l'évaluation de la justification; et
- le retour vers les autres activités et au niveau du projet.

Le processus est réalisé en utilisant les critères d'évaluation et de sélection de stratégies, présentés en annexe III. La fonction de suivi continu, telle que décrite ci-après, est mise en œuvre parallèlement.

La coordination et l'intégration entre activités sont centrées sur:

- l'identification des lacunes ou des chevauchements, d'informations ou d'actions;
- l'identification de l'inconsistance ou des conflits entre des solutions élaborées au sein des activités; et
- la rétroaction en termes de révision ou d'atténuation des solutions en conflit.

La coordination et l'intégration au niveau du projet sont centrées sur:

- la mise à disposition d'éléments pour l'élaboration du document final et intégré du projet;
- la coordination et l'harmonisation des actions du coordinateur PAM du projet et du coordinateur national du projet; et
- la coordination et l'harmonisation des actions des CAR impliqués dans le projet.

La mise en œuvre des activités précitées est présentée dans les figures 3.5 et 3.6.

Les fonctions de suivi continu, d'évaluation et rédaction de rapports sont étroitement liées aux fonctions de coordination et d'intégration mentionnées ci-dessus, et sont mises en œuvre en conformité avec le chapitre 3, point 14. Les éléments de base à suivre en continu sont:

- les actions réalisées (plan de travail);
- les résultats produits (intermédiaires, provisoires, finaux – en suivant les spécifications techniques);
- la qualité de la mise en œuvre et des résultats;

- le respect du calendrier;
- les dépenses, uniquement au niveau du projet, en comparaison avec le budget approuvé;
- les problèmes, causes et conséquences identifiés; et
- les actions correctives réalisées ou nécessaires pour résoudre les problèmes identifiés.

A partir des résultats du suivi continu, l'avancement de la mise en œuvre doit être évalué en termes de:

- performance;
- intégration; et
- durabilité des résultats escomptés.

Les résultats du suivi continu et de l'évaluation sont à présenter dans des rapports:

- au niveau du projet:
  - rapports *ad hoc* éventuels, à rédiger par le coordinateur PAM du projet;
  - rapports d'avancement semestriels, à rédiger par le coordinateur PAM du projet; et
  - rapports finaux d'activités, à rédiger par les chefs d'équipe PAM concernés; et
- au niveau des activités individualisées du projet:
  - rapports *ad hoc* éventuels;
  - rapports d'avancement semestriels; et
  - projet de rapports finaux d'activités, et rapports finaux d'activités;

tous ces derniers étant à rédiger par le chef d'équipe PAM correspondant, avec la participation du chef d'équipe national. Les rapports au niveau du projet et les rapports finaux sont transmis: au PAM, à tous les CAR impliqués, à l'agence nationale d'exécution et au coordinateur national du projet. Les rapports intermédiaires d'activités sont transmis: au coordinateur PAM du projet, au coordinateur national du projet et au CAR concerné.

L'achèvement de la phase de mise en œuvre suppose la réalisation complète et achevée de toutes les activités et la vérification par le PAM. Dans la pratique, la phase suivante (d'intégration) commence plus tôt, dès qu'un certain nombre de résultats intermédiaires majeurs sont atteints. Cependant, chaque activité du projet ne sera officiellement close qu'une fois que le rapport final d'activité correspondant aura été vérifié par le coordinateur PAM du projet. Ainsi, l'achèvement officiel de cette phase suppose la vérification de tous les rapports finaux d'activités, ce qui peut se produire bien après dans la phase d'intégration. Le(s) rapport(s) d'avancement concerné(s) devra(ont) évaluer le degré d'achèvement de cette phase et identifier les actions d'amélioration prises ou proposées.

#### **4.4.3. Intégration des résultats du projet**

Cette phase finale du projet comprend:

- l'élaboration du document final et intégré du projet;
- la finalisation de la base de données et du SIG du projet;
- l'élaboration des propositions pour la suite du projet et du dossier des investissements d'urgence;
- la présentation des résultats du projet; et
- la rédaction des rapports finaux.

L'élaboration du document final et intégré du projet s'appuiera sur les principes et procédure d'intégration présentés au chapitre 3, point 2, dans l'encadré 3.1 et la figure 3.1. La procédure comprend:

- l'analyse des résultats de toutes les activités du projet et des retours du programme participatif, en termes de généralisation potentielle des apports et des questions abordées dans la zone de projet, à travers les problèmes identifiés, leurs impacts et conséquences;
- la sélection des solutions: celles devant rester au niveau de l'activité et celles à intégrer;
- l'évaluation des solutions à intégrer: dans une optique d'ensemble; au niveau des solutions individuelles (sectorielles); et des solutions plus globales (multi-sectorielles); et
- l'analyse de la consistance des solutions:
  - i) en identifiant:
    - les relations entre les solutions individuelles;
    - les conflits éventuels; en engageant alors les actions d'atténuation ou de résolution;
    - la solution qui est préalable aux autres;
    - la séquence logique des solutions; et
    - les éléments d'intégration horizontale et verticale;
  - ii) et en tenant compte des aspects concernant:
    - l'environnement, le développement et la durabilité;
    - l'espace;
    - la gestion;
    - les échéances;
    - les obstacles;
    - les conflits; et
    - les bénéfices;
- la formulation du document final et intégré du projet et sa justification au niveau du projet; et
- la finalisation du document.

Un contenu cadre du document final et intégré du projet est présenté dans l'encadré 4.7.

Le coordinateur PAM du projet est responsable de l'élaboration de ce document, qui est à produire par une petite équipe d'experts confirmés ayant participé au projet, avec les conseils du coordinateur PAM et du coordinateur national du projet.

Le document final et intégré du projet, dans sa première version, sera soumis à l'Unité de coordination, à tous les CAR concernés et à l'agence nationale d'exécution pour commentaire et amendement. La version finale du document sera utilisée comme base pour la présentation et la formulation des activités après projet.

La base de données et le SIG du projet seront finalisés de manière adéquate et présentés en conformité avec le caractère de ces résultats, sous forme digitalisée et sécurisée. Dans la phase finale de leur élaboration, ces produits devront inclure des cartes intégrées représentant les aspects spatiaux et autres, issus du document final et intégré du projet. En raison de leur fort caractère d'intégration, ces produits seront finalisés en étroite collaboration avec l'équipe produisant le document final et intégré du projet.

**Encadré 4.7:**  
**Contenu du document final et intégré du projet**

Le contenu recommandé pour ce document est le suivant:

- Préface; et
- Résumé.

**Partie I. Résultats intégrés du projet**

1. Contexte général: Information de base sur le projet: problèmes; zone de projet; Protocole d'accord; démarrage du projet; clôture du projet; et présentation.
2. Le PAC du PAM: objectifs généraux et immédiats du Programme.
3. Le projet:
  - problèmes et préoccupations majeurs;
  - objectifs du projet: à long terme, immédiats;
  - structure, contenu et activités du projet; et
  - dispositions institutionnelles.
4. Eléments novateurs du projet: méthodologies, outils, procédures et leur applicabilité dans les conditions locales et nationales.
5. Résultats des activités du projet: présentation concise de chaque activité, présentation des résultats importants:
  - ceux restant au niveau de l'activité; et
  - ceux à intégrer au niveau du projet.
6. Intégration: analyse et commentaires concernant les résultats: évaluation, justification.
7. Résultats intégrés du projet, cartes.
8. Tableaux de synthèse.

**Annexes à la Partie I.:**

- Liste des résultats du projet;
- Liste des personnes responsables, nationales et du PAM, impliquées dans le projet; et
- Liste des consultants impliqués dans le projet.

**Partie II. Propositions pour la suite: se reporter à l'encadré 4.8.**

**Partie III. Dossier des investissements d'urgence: se reporter à l'encadré 4.8.**

Les propositions pour la suite et le dossier des investissements d'urgence font partie du document final et intégré du projet, mais, étant donné leur finalité spécifique, ils doivent être élaborés et présentés dans une forme permettant leur utilisation séparée. La formulation des propositions pour la suite suppose la désagrégation des solutions intégrées du projet et leur structuration en une série d'actions individuelles. Ainsi, lors de l'élaboration des propositions ultérieures, les préoccupations suivantes seront prises en compte:

- les niveaux d'intervention:
  - local;
  - relatif à la zone de projet;
  - national;
  - PAM; et
  - plus global;
- la faisabilité:
  - actions faisables immédiatement ou exigeant une préparation légère; et
  - actions exigeant une préparation plus ou très intense;
- les types d'actions proposées:
  - actions structurelles (investissements);

- planification: formulation de plans locaux ou nationaux, ou de programmes correctifs;
- application d'outils, de méthodologies, de procédures;
- amélioration de dispositions institutionnelles existantes; et
- amélioration/renforcement du cadre légal; et
- la responsabilité et le rôle des intervenants:
  - dans le pays d'accueil: autorités locales et nationales, communauté scientifique, ONG, etc.;
  - au niveau régional: PAM, Commission Méditerranéenne du Développement Durable; et
  - autres intervenants.

#### **Encadré 4.8:**

#### **Propositions pour la suite et dossier des investissements d'urgence**

Le contenu recommandé pour les deux documents est le suivant:

##### **I. Propositions pour la suite:**

1. Introduction. Contexte général.
2. Informations de base sur le projet:
  - la zone de projet, carte;
  - problèmes, causes, impacts, conséquences essentiels, le contexte local et élargi; et
  - la structure du projet.
3. Principaux résultats du projet, résumé et tableau synthétique.
4. Définition de la stratégie pour la suite du projet:
  - solutions individuelles, actions individuelles proposées;
  - solutions intégrées, actions intégrées proposées;
  - stratégies alternatives, évaluation de chaque alternative identifiée;
  - analyse, utilisation de critères de sélection de stratégies;
  - présentation de la meilleure stratégie; et
  - justification:
    - de la stratégie retenue dans son ensemble; et
    - des actions majeures composant la stratégie.
5. Propositions pour la suite: actions préparatoires, décisions à prendre, programmation des activités après projet, plan d'action ou programme d'action, niveaux d'intervention, phasage, et calendrier de mise en œuvre.

##### **II. Dossier des investissements d'urgence:**

Points 1 à 3: même texte que ci-dessus, lorsque le dossier des investissements d'urgence est séparé des propositions pour la suite.

4. Investissements d'urgence proposés par le projet:
  - investissements individualisés, sans liaison avec les autres investissements; et
  - investissements complexes, exigeant concertation et programmation.
5. Stratégie d'investissement:
  - stratégies alternatives possibles; et
  - la meilleure stratégie (en suivant le point 4 des propositions pour la suite).
6. Investissements prioritaires d'après la stratégie retenue: séquençement, phasage, calendrier général.
7. Activités après-projet, en relation avec les investissements prioritaires proposés.
8. Description de chaque investissement proposé: titre, brève description, problèmes à résoudre grâce à l'investissement, le niveau actuel de mise en œuvre, actions préparatoires nécessaires, estimation des coûts, calendrier et autres éléments pertinents et disponibles.

L'objectif du dossier des investissements d'urgence est de déclencher des actions ou contacts immédiats en vue d'appui au financement ou d'allocation de fonds pour les propositions. Le dossier des investissements d'urgence sera élaboré à partir des propositions pour la suite du projet en utilisant des informations issues des activités du projet. Le document contiendra la formulation des plans ou programmes, les programmes d'investissement, les projets immédiatement réalisables et ceux nécessitant une préparation de durée raisonnable. Chacune des propositions sera présentée de manière à être utilisable comme un document séparé.

Le contenu des propositions pour la suite et du dossier des investissements d'urgence est brièvement exposé dans l'encadré 4.8.

La présentation (ou restitution) des résultats du projet comprend:

- la conférence de présentation;
- la présentation à un niveau gouvernemental élevé;
- la présentation à des groupes cibles au sein du programme participatif;
- la présentation au niveau du PAM: Unité de coordination et directeurs des CAR, Commission Méditerranéenne du Développement Durable; et
- la diffusion des documents du projet.

La conférence de présentation doit être organisée dans la zone de projet, avec la participation de représentants des autorités responsables au niveau national et aux autres niveaux concernés, des groupes cibles et des représentants du PAM de haut niveau. Les documents de la conférence incluront: (i) le rapport de synthèse, rédigé par l'agence nationale d'exécution; (ii) la synthèse des résultats des activités du projet; (iii) le document final et intégré du projet; et (iv) les propositions pour la suite et le dossier des investissements d'urgence. La conférence de présentation est détaillée dans l'encadré 4.9.

**Encadré 4.9:**  
**La conférence de présentation**

1. La conférence doit se tenir dans la zone du projet.
2. Participation à prévoir: représentants gouvernementaux de haut niveau, autorités locales de haut niveau, l'agence nationale d'exécution, le coordinateur national du projet, ONG de niveau national et local, communauté scientifique, groupes d'intérêts et industries privées essentiels, intéressés ou impliqués.
3. Documents à présenter:
  - Communication d'introduction, à préparer par l'agence nationale d'exécution;
  - Rapport de synthèse du projet, à préparer par le PAM;
  - Document final et intégré du projet, propositions pour la suite, dossier des investissements d'urgence, base de données du projet, cartes, à préparer par le PAM; et
  - Résumé des résultats des activités, à préparer par les chefs d'équipe nationaux.
4. Ordre du jour de la conférence:
  - Ouverture de la conférence;
  - Présentation d'introduction, par les représentants de l'agence nationale d'exécution;
  - Synthèse des résultats du projet, par le PAM;
  - Présentation des activités du projet, par les chefs d'équipe nationaux;
  - Table ronde (facultative);
  - Conclusions et recommandations; et
  - Clôture.
5. Compte-rendu de la conférence, à rédiger par le PAM en concertation avec l'agence nationale d'exécution



L'agence nationale d'exécution est l'institution responsable de l'organisation de la conférence. Le rôle du PAM est de fournir des personnes ressources ainsi que: la synthèse des résultats des activités du projet; le document final et intégré du projet; les propositions pour la suite; et le dossier des investissements d'urgence. Le compte-rendu de la conférence est à rédiger par l'agence nationale d'exécution, avec l'aide éventuelle du PAM.

Par ailleurs, une présentation à un niveau élevé de gouvernement doit être organisée par le PAM et l'agence nationale d'exécution, avec la participation de représentants des autorités nationales de haut niveau, impliquées dans le projet ou concernées par les résultats du projet. L'ordre du jour de la réunion et les documents à présenter seront définis au cas par cas. Un rapport de l'agence nationale d'exécution pourra y être présenté et une présentation synthétique pourra y être faite par le PAM. Cette réunion devra être organisée après la conférence de présentation.

La présentation à des groupes cibles sera organisée au sein du programme participatif, si cela a été envisagé dans le Protocole d'accord.

La présentation au niveau du PAM sera organisée d'abord au niveau de la Réunion de l'Unité de coordination et des directeurs des CAR, puis de façon étendue selon la décision de cette réunion (Commission Méditerranéenne du Développement Durable, Bureau du PAM, et prochaine Réunion ordinaire des Parties contractantes). Cette présentation devra souligner les résultats recommandés pour l'application: (i) au niveau du Programme; (ii) au niveau du PAM; (iii) au sein des activités de la Commission Méditerranéenne du Développement Durable; et (iv) dans d'autres zones et régions, s'ils sont applicables. Le document à présenter doit être préparé par le CAR/PAP.

Dans l'éventualité où la conférence de présentation ou la réunion de haut niveau gouvernemental justifieraient des amendements dans les documents du projet, cela sera fait par le CAR/PAP, en concertation avec l'Unité de coordination. La reproduction et la diffusion des documents du projet seront organisées par le CAR/PAP. La traduction éventuelle des documents du projet en langues nationales sera faite par l'agence nationale d'exécution et financée par le pays d'accueil.

La clôture officielle du projet sera déclarée après la conférence de présentation et la réunion à haut niveau ministériel, tandis que le CAR/PAP et l'Unité de coordination superviseront et assisteront la mise en œuvre des activités après projet, comme cela sera abordé au chapitre suivant. Après la clôture du projet, le CAR/PAP rédigera et présentera le rapport d'achèvement du projet et la fiche d'auto-évaluation.

#### **4.5. La nécessité d'une approche flexible et créative**

Si, pour une raison quelconque, la structure du projet diffère de façon importante de la structure présentée au chapitre 3, la procédure de formulation et de mise en œuvre devra être adaptée à la structure du projet. De plus, comme chaque projet diffère des autres par divers éléments ou par des détails plus ou moins importants, la procédure à suivre au niveau d'un projet donné exige une approche créative et des adaptations pratiques du processus. Cependant, dans tous les cas, la procédure

recommandée ci-dessus doit servir de base et les mesures recommandées doivent servir de cadre.

Il en est de même pour les activités mises en œuvre par les différents CAR, étant donné que dans certains cas, la réalisation de l'activité doit se conformer à certaines procédures et/ou pratiques spécifiques aux CAR. A nouveau, dans ces cas-là, la procédure recommandée devra être adaptée de manière flexible et créative.

## **5. ACTIVITÉS APRÈS PROJET**

Afin de garantir la mise en œuvre des solutions proposées par le projet et des propositions émises pour sa suite, des activités immédiates et à moyen terme doivent être envisagées après l'achèvement du projet. Leurs objectifs et la procédure recommandée sont abordés ci-après.

### **5.1. Activités fonctionnelles à engager après l'achèvement du projet**

Les activités fonctionnelles à réaliser après la clôture officielle du projet concernent:

- a) la formulation et la mise en œuvre du programme d'activités après projet aux niveaux national et local;
- b) le suivi continu de l'exploitation des résultats du projet;
- c) l'évaluation des résultats du suivi continu;
- d) la rédaction des rapports concernant les points a) et c); et
- e) l'exploitation des résultats du projet aux niveaux du Programme et du PAM.

La formulation du programme d'activités après projet, le suivi continu, l'évaluation et la rédaction de rapports sont à faire par l'agence nationale d'exécution, en tant que partie des obligations stipulées par le Protocole d'accord. La formulation de propositions exploitant les résultats du projet au niveau du PAM est de la responsabilité du CAR/PAP, en concertation avec les autres CAR impliqués dans le projet. Le calendrier de la mise en œuvre des activités après projet énoncées est défini dans le Protocole d'accord et, en général, doit être d'au moins 2 ans.

### **5.2. Activités spécifiques après projet**

Le document final et intégré du projet, et surtout ses propositions pour la suite, précisent les solutions à appliquer ainsi que les activités et programmes à mettre en œuvre après l'achèvement du projet. En outre, les conclusions et recommandations de la conférence de présentation et de la réunion à haut niveau gouvernemental auront également des impacts sur l'exploitation des résultats du projet. Les autorités nationales et locales devront donc assurer les conditions préalables à la formulation du programme après projet et à l'exploitation progressive des résultats du projet. Comme indiqué plus haut, cela concerne plusieurs types de résultats (individuels, multisectoriels, projets d'investissement, outils et méthodologies), et à différents niveaux. Chaque résultat individuel exige une approche spécifique.

Il est réaliste de s'attendre à ce que, pour des propositions complexes et intégrées, un plan d'action national et/ou local, ou un programme correctif à moyen ou même long terme, doivent être formulés. Les propositions d'investissement devront être englobées dans des plans de développement national ou local, ou officiellement définies comme prioritaires.

Les solutions proposées par le projet auront un caractère intégré et dépendront de la juridiction de plusieurs autorités nationales et locales. Ce fait révèle le besoin d'une fonction de coordination et de concertation, qui sera tenue par l'agence nationale d'exécution.

Comme cela a été précisé par le projet, l'agence nationale d'exécution sera responsable de la mise en œuvre des initiatives après projet et des fonctions correspondantes de suivi continu, d'évaluation et de rédaction de rapports.

Le rôle du PAM dans les activités après projet au niveau national peut concerner:

- a) le suivi continu et la rédaction de rapports destinés aux Parties contractantes;
- b) l'assistance et la collaboration lors de la formulation:
  - de plans d'action nationaux ou locaux et/ou de programmes correctifs; et
  - de demandes de financement ou d'appui international aux activités, programmes, ou projets individuels; et
- c) l'assistance et la coopération dans l'application des recommandations en vue de la durabilité.

Un engagement plus actif du PAM implique des actions spécifiques à mener en concertation avec les besoins et requêtes des autorités du pays d'accueil. Dans une telle éventualité, ces actions doivent être prévues dans le Protocole d'accord du projet ou approuvées ultérieurement en tant qu'activité après projet du PAM.

### **5.3. Suivi continu et évaluation après projet**

Le suivi continu des activités après projet concerne l'identification et l'observation:

- du progrès réalisé;
- des actions en préparation, en cours et réalisées;
- des résultats du projet effectivement mis en application; et
- des autres bénéfices du projet.

Le processus doit être effectué au niveau de la zone de projet et au niveau national et, dans certains cas, également à des niveaux intermédiaires, susceptibles de tirer profit des résultats du projet.

Dans le suivi continu après projet, les aspects suivants doivent être regardés:

- les activités réalisées, leurs résultats et aboutissements, les bénéfices directement tirés, les aspects financiers, les problèmes rencontrés, les corrections entreprises;
- les activités en préparation et/ou en cours: état actuel, problèmes, actions entreprises ou nécessaires pour leur résolution, prévision de mise en œuvre des activités en préparation;
- les méthodologies, outils, procédures utilisés par le projet dans la zone de projet et au niveau national;
- les problèmes rencontrés, les corrections apportées, les résultats escomptés;
- les initiatives de planification et activités connexes, entreprises ou en préparation;
- les initiatives institutionnelles, légales ou de gestion, en conformité avec les propositions du projet;
- l'effet d'entraînement du projet dans sa zone ou au niveau national; et
- l'identification des bénéfices directs et indirects, et des bénéficiaires du projet.

L'évaluation s'appuie sur les résultats du suivi continu, selon les éléments précités, et en prenant en compte les éléments suivants:

- a) l'évaluation des résultats selon les indicateurs de résultats du projet, tels que précisés par le Protocole d'accord; et
- b) l'évaluation des points ci-après, sauf indication contraire dans le Protocole d'accord du projet:
  - la contribution à l'amélioration de la durabilité dans la zone de projet (si possible, avec les indicateurs) et l'évaluation de l'importance de cette amélioration;
  - les bénéfices directs et indirects du projet, et leur importance;
  - les perspectives d'avancement des activités après projet, en préparation et en cours;
  - la nature et l'ampleur des problèmes rencontrés, et de ceux en liaison avec les activités après projet, l'impact de ces problèmes sur l'exploitation des résultats du projet; et
  - les enseignements tirés.

La mise en œuvre du suivi continu et de l'évaluation est de la responsabilité de l'agence nationale d'exécution. Le rôle du PAM est d'assister cette agence dans la mise en place du suivi continu et dans l'évaluation des résultats de ce suivi, si cela est demandé.

#### **5.4. Rapports**

Les résultats du suivi continu et de l'évaluation, tels que le processus a été décrit précédemment, doivent faire l'objet de rapports semestriels durant deux années après le projet. Chaque rapport d'avancement doit inclure tous les éléments figurant au point 5.3 ci-dessus. A la fin de la période de rapports, un rapport final après projet sera rédigé, pour récapituler les résultats obtenus et les bénéfices identifiés, souligner les problèmes et les enseignements tirés, et éventuellement proposer des activités à venir. Les rapports seront rédigés par l'agence nationale d'exécution et présentés au CAR/PAP et au point focal national du PAM.

S'appuyant sur les rapports reçus, le CAR/PAP:

- inclura les conclusions de ces rapports dans le rapport d'avancement du Programme, destiné au PAM et au PNUE; et
- prendra des initiatives visant à encourager ou renforcer l'exploitation des résultats du projet, au niveau de la zone de projet, au niveau national ou au niveau du PAM.

#### **5.5. Exploitation des résultats au niveau du PAM**

Cette fonction comprend:

- la formulation de propositions pour l'exploitation des résultats du projet au niveau du PAM;
- l'évaluation de ces propositions; et
- l'exploitation effective des résultats du projet, si cela est apparu opportun.

La formulation de propositions est à faire par le CAR/PAP. La procédure correspondante à cette activité consiste à identifier, à la fin du projet:

- les résultats et expériences du projet, exploitables au niveau du PAM (politiques, stratégies, procédures, méthodologies);
- les enseignements tirés à prendre en compte au niveau du Programme (concernant la formulation et la mise en œuvre de projets, l'après projet, l'exploitation des résultats du projet, la procédure d'intégration, la participation, etc.); et
- les résultats et expériences à recommander comme pilotes pour résoudre des problèmes similaires dans la région.

Dans les intervalles entre rapports semestriels, à partir des rapports d'avancement présentés par l'agence nationale d'exécution, le CAR/PAP rédigera des rapports d'avancement, en extrapolant et en récapitulant les événements et les résultats pertinents, à l'attention du PAM et de la Commission Méditerranéenne du Développement Durable. Le CAR/PAP soumettra ces rapports au PAM et au PNUE.

L'évaluation des propositions ainsi que l'exploitation des résultats, telles que présentées ci-dessus, sont du mandat de l'Unité de coordination et de la Commission Méditerranéenne du Développement Durable.

## 6. PROCÉDURES FINANCIÈRES

En respectant les dispositions réglementaires du PAM/PNUE et en utilisant ses formes standard, et en conformité avec les dispositions définies par le Protocole d'accord du projet, les procédures financières suivantes seront appliquées:

- la fonction de l'Unité de coordination concerne le déboursement des fonds en temps utile, ainsi que la surveillance et le contrôle général de toutes les procédures et dépenses financières encourues, conformément à la décision correspondante des Parties contractantes et au Protocole d'accord;
- le CAR/PAP, en tant que centre responsable de la mise en œuvre du Programme et de ses projets, informera régulièrement l'Unité de coordination sur les aspects liés aux éventuels problèmes de financement et de dépenses; et
- tous les CAR impliqués dans le projet, mettant en œuvre des activités du projet selon ce qui a été prévu par le Protocole d'accord et le rapport de lancement, signeront avec l'Unité de coordination des Conventions relatives au financement, aux dépenses et à l'établissement des rapports correspondants.

La procédure financière de base pour la mise en œuvre du projet et de ses activités utilisera la structure budgétaire standard du PAM/PNUE, et ses formes standard de comptabilité budgétaire et de demandes d'avance de trésorerie. Cependant, diverses autres dispositions et procédures peuvent être utilisées par l'Unité de coordination, ou convenues entre cette Unité et les CAR impliqués dans des cas spécifiques, et devront toujours être en conformité avec les réglementations générales du PNUE.

Le pays d'accueil contribue à la mise en œuvre du projet "en nature" et en argent comptant, selon ce qui a été prévu par le Protocole d'accord. Le coordinateur national du projet communique régulièrement à l'Unité de coordination les informations sur cette contribution, qui est vérifiée par le CAR/PAP, tout ceci faisant partie du processus régulier d'information à l'Unité de coordination.

Les autres agences et institutions participant ou contribuant au projet préciseront les procédures financières à appliquer dans le cadre de leur engagement. Les détails importants pour le projet dans son ensemble seront définis dans la Convention correspondante.





# ANNEXE I: INFORMATIONS DE BASE SUR LE PROGRAMME D'AMÉNAGEMENT CÔTIER DU PAM

La planification intégrée du développement et la gestion intégrée des ressources dans le bassin méditerranéen ont été établies comme étant l'une des composantes du PAM dès le document cadre du PAM en 1975 (PAM-PNUE, 1992). Ce document énonce entre autres: "... La planification et la gestion intégrées ont soulevé des problèmes délicats et vitaux en regard avec l'inégalité des niveaux économiques et sociaux prévalant entre les différents Etats riverains, ... les pays étant prêts à étudier en commun des propositions visant à réconcilier les demandes de développement avec la nécessité de protéger et mettre en valeur l'environnement méditerranéen, en vue d'une utilisation optimale des ressources". En conséquence, au cours de la Réunion PAM du Plan Bleu, qui s'est tenue à Split en 1978, la composante de planification et de gestion intégrées du PAM a été organisée, et les termes de référence ainsi que les objectifs du Plan Bleu et du Programme d'actions prioritaires ont été définis, confiant au premier centre la tâche de s'occuper des questions et de la prospective à long terme environnement/développement, et au deuxième centre le programme de planification et de gestion intégrées, axé sur les actions prioritaires immédiates et à moyen terme.

Dès 1983, le CAR/PAP a donc commencé à mettre en œuvre son programme. Parmi l'ensemble des actions prioritaires du PAP, celle concernant la planification et la gestion intégrées des zones littorales est progressivement devenue l'action cadre. Elle intègre et unifie les résultats des autres actions en tant qu'apports sectoriels, tout en utilisant les résultats des autres programmes du PAM.

En 1988, le CAR/PAP a démarré la mise en œuvre de 4 projets pilotes de planification et de gestion intégrées sur des sites sélectionnés, utilisant l'expérience et les résultats connus en la matière. Les résultats positifs de ces projets ont provoqué un intérêt grandissant de certaines Parties contractantes, exigeant toutefois une approche plus élargie du PAM.

Entre temps, trois documents stratégiques ont fortement contribué à l'orientation ultérieure du PAM vers la gestion intégrée du littoral: la Déclaration de Gênes de 1985 (PNUE, 1988), le document du Directeur exécutif du PNUE sur le "Recentrage du PAM sur la planification et la gestion intégrées et saines pour l'environnement, dans le bassin méditerranéen" (PAM-PNUE, 1989), et la Charte de Nicosie (CEC, 1990).

La Déclaration de Gênes a adopté 10 objectifs prioritaires pour la période 1985-1995, comprenant la réduction de la pollution en mer Méditerranée, plusieurs objectifs sectoriels concernant la gestion du littoral, la protection de la biodiversité, la réhabilitation des sites historiques et l'application de la procédure d'EIE.

Le document du Directeur exécutif du PNUE sur le recentrage du PAM a recommandé: a) un engagement plus actif du PAM dans l'intégration des politiques de l'environnement et de gestion des ressources en relation avec le développement du littoral; b) l'intégration des préoccupations d'environnement et

de gestion des ressources dans le processus de décision en matière de développement; et c) l'élaboration et l'application de mécanismes appropriés de gestion.

Pour finir, la Charte de Nicosie a entre autres invité les Etats méditerranéens à: "... mettre en œuvre un ensemble d'actions prioritaires concrètes de gestion intégrée du littoral, ... élaborer et adopter un ensemble de stratégies de gestion en tant que partie intégrante du développement socio-économique, ... réaliser des EIE, ... mettre en place l'assistance technique ...".

Les propositions du Directeur exécutif ont été adoptées à la Cinquième Réunion ordinaire des Parités contractantes (Athènes, 1989). De ce fait, et tenant également compte de l'intérêt d'un certain nombre de Parties contractantes, exprimé au regard des projets pilotes de gestion littorale dans la période 1987-1989, le Programme d'aménagement côtier (PAC) a été lancé.

Les objectifs fondamentaux du Programme ont concerné l'instauration d'une coopération et la réalisation de projets centrés sur le développement durable de zones côtières et marines choisies, en intégrant les questions d'environnement et de développement et en utilisant des outils et méthodologies déjà développées, adaptées et mises en application par le PAM et par ses CAR.

Le premier cadre thématique du PAC comprenait: la mise en application des instruments légaux du PAM; la gestion des ressources; la gestion des activités sectorielles et de leurs impacts sur l'environnement et le développement; l'atténuation des risques naturels (risques sismiques, changement climatique); la formation en matière de méthodologies, outils et techniques de gestion intégrée du littoral, et leur utilisation; les études prospectives; les plans intégrés de gestion et l'intégration finale des résultats de projets.

Le premier cycle du Programme s'est déroulé de 1989 à 1993, avec les projets suivants: la baie de Kaštela (Croatie), la baie d'Izmir (Turquie), l'île de Rhodes (Grèce), et le littoral syrien. Les résultats obtenus durant la réalisation de ce cycle ont conduit, entre autres, aux requêtes de nouveaux projets par un certain nombre de pays méditerranéens.

Le deuxième cycle du Programme a englobé le littoral albanais (1993-1995), la phase II du projet de Rhodes (1994-1996), le projet de Sfax en Tunisie (1995-1998), le projet de Fuka en Egypte (1995-1999), et le projet en cours en Israël. L'amélioration des dispositions institutionnelles et une meilleure intégration des préoccupations interconnectées et des résultats obtenus au sein des diverses activités de projet furent quelques unes des caractéristiques de ce cycle.

Un autre événement déterminant a été la révision de la Convention de Barcelone en 1995, avec son nouveau contexte géographique, élargi à la protection et au développement durable du littoral et des bassins versants. Le même contexte a été retenu pour l'adoption de la phase II du PAM et des champs d'action prioritaires pour la période 1996-2005, par la Neuvième Réunion ordinaire des Parties contractantes. Par ailleurs, la Commission Méditerranéenne du Développement Durable a été instaurée et ses activités ont été lancées. Les documents 1995 du PAM ont réaffirmé les bénéfices issus du PAC et la nécessité de poursuivre sa mise en œuvre. En conséquence, il a été décidé de démarrer les actions préparatoires et la mise en œuvre progressive du troisième cycle du PAC, en

approuvant le montage de projets pour Israël, Malte, l'Algérie, le Maroc, le Liban et la Slovénie.

Dans la période 1996-1997, une évaluation d'expériences de gestion littorale en Méditerranée a été conjointement réalisée par le METAP de la Banque mondiale et le CAR/PAP (METAP/PAP, 1998), incluant parmi d'autres les projets du PAC concernant Rhodes, Izmir et le littoral albanais. Cette évaluation a fourni des suggestions intéressantes pour améliorer la mise en œuvre des projets à venir de gestion littorale dans la région.

En même temps, le PAM a pris conscience de la nécessité de capitaliser l'expérience et les résultats acquis, à l'occasion de la formulation et de la mise en œuvre des projets du troisième cycle du Programme, en bénéficiant de la meilleure expérience du PAM et d'autres institutions. Ainsi, à la Sixième Réunion de l'Unité de coordination et des directeurs des CAR qui s'est tenue au Caire en 1998 (UNEP/MAP, 1998), les directives et instructions générales à suivre dans les projets à venir du PAC ont été adoptées, et il a été décidé qu'un guide pratique sur ce thème devait être préparé.



## **ANNEXE II: LE PROGRAMME PARTICIPATIF D'UN PROJET DU PAC**

L'approche participative est considérée comme un élément indispensable et une action démocratique de rectification dans toutes les activités liées au développement durable et à la gestion intégrée du littoral. La participation garantit des initiatives et des apports "de bas en haut", en compensant ainsi le caractère prévalant "de haut en bas" de la gestion intégrée du littoral et d'un grand nombre d'actions d'environnement/développement; autrement dit, cela garantit l'influence des groupes d'intérêts et le contrôle partagé des actions correctives ou de gestion intégrée. Une telle approche au sein des projets du PAC est à sécuriser par le biais du programme participatif, en tant qu'activité "fonctionnelle" du projet. En principe, le programme doit impliquer le public, les ONG, les groupes privés intéressés, la communauté scientifique et les médias, à travers un programme unique ou un ensemble de sous-programmes.

Les objectifs essentiels du programme participatif visent à:

- fournir et diffuser des informations complètes et transparentes, éduquer et garantir une communication avec les acteurs majeurs;
- stimuler l'imagination d'idées et d'alternatives pour atténuer les causes de pollution et de dégradation, et formuler des mesures correctives;
- exploiter les idées émises par des acteurs en relation avec les préoccupations majeures du projet;
- construire un partenariat au sein du public, des groupes d'intérêts privés, des ONG, et de la communauté scientifique;
- garantir l'évaluation des alternatives développées dans le projet par les groupes d'intérêts et le public;
- contribuer à la résolution ou l'atténuation des conflits, et aux tentatives de consensus; et
- contribuer à mobiliser la collectivité en vue de créer une volonté politique et de réduire la résistance de groupes potentiellement concernés.

Les principaux bénéfices à tirer du programme participatif sont:

- sa contribution à la qualité, à l'efficacité et à la durabilité du projet;
- le renforcement de l'engagement des autorités et des groupes d'intérêts impliqués; et
- le renforcement de la prise de conscience sur les bénéfices du projet, et la mobilisation d'appuis pour sa mise en œuvre et pour sa poursuite.

L'approche du public doit être centrée plus particulièrement sur sa perception des problèmes et sur son éducation. Par ailleurs, les bénéfices escomptés du projet doivent être présentés au public, notamment:

- les bénéfices sanitaires;
- l'amélioration de la qualité de la vie; et
- les bénéfices économiques et sociaux.

De telles présentations contribueront à créer une pression politique et influenceront la volonté politique des autorités responsables. Mais le fait essentiel

est qu'elles développeront au sein de la population une acceptation à payer pour une meilleure utilisation des ressources naturelles.

Dans un certain nombre de pays méditerranéens, le droit du public à participer aux projets majeurs de développement et d'environnement est régulé par des lois ou d'autres dispositions réglementaires. Néanmoins, la pratique et la mise en vigueur de ces dispositions, dans de nombreux cas, laissent une certaine marge de manœuvre pour des améliorations.

Lors de la conception d'un programme participatif, un code de conduite destiné aux participants doit être défini ou supposé, afin de garantir la responsabilité, l'impartialité, la compétence, et l'action et rétroaction en temps utile, et afin d'éviter les manipulations, les groupes de pression et/ou les groupes d'intérêts "politiques".

Un certain nombre de formes différentes d'action participative sont disponibles quand on définit un programme participatif, telles que: audience publique; réunions publiques; réunions informelles en petits groupes; réunions d'information du public; réunions d'organismes communautaires, présentations à leur attention, et implication de ces organismes; séminaires d'information ou de coordination; forums et tables rondes; communication par l'intermédiaire de responsables œuvrant sur le terrain, d'interviews; visites de terrain au niveau local; expositions publiques; communiqués de presse invitant le public à faire part de ses commentaires; ateliers; lettres d'incitation à commentaires; comités ou commissions de défense d'intérêts communs ou scientifiques; représentants de l'opinion publique, etc.

### **Techniques participatives, leur adéquation en termes de communication et d'impact**

Techniques	Adéquation en termes:	
	de communication	d'impact
<b>a) Groupes d'intérêts ciblés:</b>		
Réunion avec des groupes d'intérêts particuliers et autres groupes ciblés	Communication bilatérale Expression des intérêts et opinions particuliers	Information, identification Idées, rétroaction, atténuation des conflits
<b>b) Autorités et organisations locales, communauté scientifique:</b>		
Présentations	Communication bilatérale Intérêts particuliers	Information, appui Idées, rétroaction
Séminaires d'information	La même que ci-dessus	Information, éducation Rétroaction
Réunions avec des groupes compétents, notamment des groupes d'intérêts élargis	La même que ci-dessus	Idées, rétroaction, atténuation des conflits
Ateliers	La même que ci-dessus	Education, rétroaction, appui à la réalisation.
<b>c) Public:</b>		
Audience publique	Contact	Information, identification Rétroaction
Brochures, pamphlets	Contact	Information, éducation, renforcement de la sensibilisation, appui
Media	Contact	La même que ci-dessus

Chacune des formes mentionnées garantit un niveau différent de communication en ce qui concerne:

- le contact;
- la compréhension des problèmes; et
- la communication dans les deux sens.

Par ailleurs, chaque forme fournit une opportunité différente:

- d'information et d'éducation;
- d'identification des problèmes;
- de résolution des problèmes; et
- d'information rétroactive, d'évaluation et de résolution des conflits.

L'opportunité de certaines techniques participatives est présentée ci-dessus.

### Schéma général possible d'un programme participatif

N°	Type d'action(s)	Apports à prévoir
1.	Mise en place des dispositions institutionnelles: nomination du comité national consultatif du projet et de l'administrateur du programme	Nominations par l'agence nationale d'exécution
2.	Réunions du comité consultatif du projet:	
	I. Réunion: adoption du programme, examen de la structure proposée du projet	Proposition de programme Proposition de structure du projet
	II. Réunion: examen de la version provisoire de Protocole d'accord et des termes de référence du projet	Version provisoire du Protocole Termes de référence du projet
	III. Réunion: examen des résultats provisoires des activités et du rapport d'avancement	Rapport d'avancement
	IV. Réunion: examen du projet de rapport final et intégré du projet	Projet de rapport final et intégré du projet
	V. Réunion: examen des résultats de la conférence de présentation et des propositions pour la suite	Compte-rendu de la conférence de présentation
3.	Présentation au public, média et groupes cibles	
	<u>Après chaque réunion du comité consultatif:</u> Diffusion des documents adéquats Communiqués de presse Information radio et TV, et interviews Conférences publiques Réunions avec des groupes cibles	Documents d'information, préparés par des professionnels
4.	Formation aux techniques et outils participatifs Si envisagée par l'Accord du projet, la formation à l'application des outils et techniques participatifs sera organisée par le PAM qui fournit les professionnels ressources, au sein du programme participatif ou d'une activité du projet	Documents pédagogiques à préparer par le PAM
5.	Rétroaction à la coordination du projet Après chaque action réalisée aux points 2 et 3, un compte-rendu est présenté au coordinateur PAM du projet et au coordinateur national	Rapports et comptes-rendus préparés par l'administrateur du projet

Comme un programme participatif est très spécifique au pays, au site et aux problèmes, les éléments majeurs à prendre en compte lors de son élaboration au sein d'un projet du PAC sont:

- les aspects institutionnels et légaux d'ordre national et leurs implications;
- le rôle actuel du public, des ONG, de la communauté scientifique et des groupes d'intérêts dans la vie politique et publique nationale;
- les traditions et coutumes locales;
- la connaissance et le respect des conditions culturelles, confessionnelles ou autres, spécifiques au site;
- le rôle des media dans la vie publique;
- les principes et méthodes de marketing, à appliquer de façon adéquate; et
- la cohérence du programme avec la nature et l'échelle du projet.

Comme ce fut mentionné précédemment dans les chapitres 3 et 4, en raison de son caractère spécifiquement national et local, la réalisation du programme participatif doit être financée à partir de la contribution de contreparties.

Il est rappelé que le programme participatif, en tant que partie intégrante du projet, constitue un préalable obligatoire au financement international de projets (se reporter par exemple à la Banque mondiale, 1994). Un schéma possible de programme participatif au sein d'un projet du PAC est présenté ci-dessus, uniquement à titre d'illustration.



## ANNEXE III: CRITÈRES DE SÉLECTION DE STRATÉGIES

Dans la plupart des cas, les propositions faites dans le cadre des activités et au niveau du projet engloberont des actions d'envergure à mettre en œuvre, souvent à moyen terme. De telles propositions devront regarder la possibilité de stratégies alternatives. La stratégie la plus adéquate devra être définie en appliquant des critères d'évaluation et de sélection. La procédure sera mise en œuvre en appliquant des critères standard de sélection, ainsi que des critères spécifiques au pays et à la zone littorale concernée. Les stratégies seront évaluées selon la méthode des opinions d'experts.

Quatre groupes de critères de sélection seront pris en considération:

- a) des critères d'évaluation de base;
- b) des critères de risque;
- c) d'autres critères; et
- d) des critères d'élimination finale, choisis parmi les trois premiers groupes.

Comme critères d'évaluation de base, on utilise généralement:

- l'influence sur la santé publique et sur l'état de l'environnement;
- l'estimation des coûts de mise en œuvre;
- la faisabilité – au regard des conditions financières, légales, administratives, de capacité, etc.;
- l'effet "gagnant-gagnant" (quand la mise en œuvre de la stratégie évaluée permettrait d'atteindre des effets multiples);
- la compatibilité avec les stratégies locales de développement durable et de gestion intégrée du littoral, la compatibilité avec les stratégies nationales de développement;
- la contribution à l'équité sociale et à l'élimination de la pauvreté;
- les impacts sur les conditions économiques, sociales, culturelles, et autres; et
- d'autres critères éventuellement pertinents.

En tant que critères de risque, peuvent être pris en considération:

- les effets de la stratégie évaluée sur la réduction ou l'élimination des risques:
  - pour la santé humaine; et
  - pour l'environnement.
- le niveau de risque et l'échelle de la zone à risque.

D'autres critères à prendre en considération peuvent être:

- la compatibilité politique et l'opinion publique;
- le temps nécessaire pour accomplir les actions et prouver les bénéfices;
- la possibilité de contrôler la procédure de mise en œuvre; et
- d'autres critères éventuellement pertinents.

Les critères d'élimination finale englobent ceux mentionnés ci-dessus qui démontrent l'inopportunité de la stratégie évaluée et, de ce fait, l'éliminent de l'examen ultérieur, pour des raisons:

- d'incompatibilité avec les stratégies nationales de développement;
- d'effet négatif global sur l'environnement élargi;

- d'impacts possibles imprévus ou imprévisibles dans l'avenir (application du principe de précaution); et
- de faible faisabilité: absence de conditions préalables favorables – financières, techniques ou autres, activités préparatoires non réalisées, etc.

Au niveau d'une activité, la(ou les) stratégie(s) choisie(s) et la(ou les) solution(s) qui en résulte(nt) conduiront à des actions sectorielles ou multi-sectorielles, qui représenteront la meilleure alternative de solution et de réduction des problèmes identifiés.

Au niveau du projet, la(ou les) stratégie(s) le(s) plus approprié(es), définie(s) comme cela a été présenté plus haut, consistera(ont) en la synthèse élargie de toutes les stratégies individuelles retenues. La stratégie la plus appropriée au niveau du projet comprendra la liste des actions stratégiques nécessaires, avec un calendrier, une estimation approximative des coûts et les conditions préalables de base sur le plan légal, institutionnel et autres. Une telle stratégie au niveau du projet sera présentée dans le cadre du document final et intégré du projet et, sous une forme désagrégée, dans les propositions après projet et dans le dossier des investissements d'urgence.

# ANNEXE IV: OUTILS ET TECHNIQUES PERTINENTS POUR LES PROJETS DU PAC

## 1. Gestion des données

Une des questions cruciales à aborder au tout début d'un projet est la disponibilité de données et de connaissances scientifiques pour constituer une base solide à sa formulation et à sa mise en œuvre.

La situation critique est quand, et si, le processus d'évaluation révèle que, avant la formulation du projet, on a besoin d'informations et de données supplémentaires, impliquant un complément de recherche ou de suivi continu, des fonds supplémentaires et du temps nécessaire avant son démarrage. L'expérience acquise indique qu'une connaissance insuffisante (des processus et des impacts, des écosystèmes menacés et impliqués, des conséquences possibles des actions à réaliser dans le projet), entraîne le report du lancement du projet jusqu'au moment où les informations nécessaires sont complétées.

La définition technique de la base de données du projet et du processus de son élaboration est spécifique au pays et au projet, et doit être faite dans le cadre des spécifications techniques correspondantes. Les premières activités concernant la base de données doivent être conduites au tout début de l'étape de démarrage.

La procédure générale, pouvant être respectée dans tous les projets, est la suivante:

- a) une première série de données et d'informations est recueillie dans le cadre du diagnostic;
- b) des indicateurs de développement durable sont élaborés au début de la phase de mise en œuvre, sur la base des pratiques standard du PAM;
- c) la première base de données, préparée à partir du point a) est présentée pour exploitation dans le cadre des activités du projet;
- d) les activités du projet complètent les séries de données et d'informations spécifiques à l'activité, notamment en ce qui concerne les aspects spatiaux et sectoriels de l'activité en question et des solutions proposées;
- e) les nouvelles séries de données et informations sont présentées à l'activité de base de données du projet, pour être incorporées dans la base finale de données du projet; et
- f) la base finale de données du projet est complétée et présentée.

Le premier ensemble de données et d'informations, constitué dans le cadre du diagnostic, peut être élaboré à partir des données suivantes:

- a) données classiques, issues des recueils statistiques réguliers, sur:
  - les zones générant des impacts et les zones menacées;
  - la population;
  - les aspects sanitaires;
  - les aspects sociaux, notamment les aspects culturels;
  - l'occupation des sols, l'occupation de la mer, les plans réglementaires;
  - les facteurs économiques: situation économique générale et tendances, balance commerciale, inflation, disponibilité financière pour la mise en

- œuvre du projet et sa poursuite, possibilité de financements extérieurs, taux d'emploi et de chômage, viabilité économique des pollueurs et utilisateurs, conditions économiques et financières, institutionnelles et d'infrastructure, et;
- les facteurs scientifiques et technologiques: connaissance suffisante sur les écosystèmes et les processus, identification des lacunes d'information et leur importance, accessibilité aux technologies, etc.
- b) données et informations fiables, issues du suivi continu de la pollution; état et dynamique de la contamination et de la dégradation; et
- c) données et informations sur les polluants, leur cheminement après rejet et leur impact sur la population et sur l'environnement.

Par ailleurs, si elles sont disponibles, les informations suivantes peuvent être utiles:

- a) les perspectives de développement, les relations entre environnement et développement;
- b) l'information relative aux impacts escomptés du changement climatique sur les zones menacées et celles générant des impacts;
- c) la connaissance relative aux éventuels processus plus importants générant pollution ou dégradation, relative aux impacts et aux écosystèmes dans les zones menacées ou générant des impacts;
- d) l'information sur des cas, causes ou impacts similaires, et les pratiques positives éventuelles; et
- e) les réalités politiques, la perception de valeurs, le niveau de sensibilisation du public.

Les Systèmes d'information géographique (SIG) constituent une forme spécifique de gestion des données, capable de manipuler les données géographiques pour les représenter sur des cartes. Un SIG intègre des données environnementales, économiques, sociales et autres données spatialisées, dans un système unique. Un SIG est un outil d'intégration, contribuant ainsi à l'approche intégrée des actions correctives.

Les fonctions de base d'un SIG sont le stockage et la saisie des informations géographiques, et il peut aussi s'utiliser comme un outil d'analyse. Grâce à des logiciels adéquats, des modèles dans l'espace peuvent être développés pour vérifier les valeurs de différentes variables en fonction avec leurs caractéristiques spatiales et d'autres variables corrélées. Actuellement, le SIG est largement utilisé à de nombreuses fins, parmi lesquelles la planification de l'occupation du sol et de la mer. De grands programmes correctifs ne peuvent pratiquement plus être réalisés sans SIG. La formation initiale et les investissements mineurs indispensables à l'utilisation d'un SIG sont largement compensés par les bénéfices tirés de son utilisation.

Dans le cas des projets du PAC, le SIG sera utilisé dans tous les projets, moyennant des préalables de base. Ces préalables, à évaluer dans l'étape préparatoire du projet et à présenter dans le diagnostic et les termes de référence du projet, sont liés aux capacités techniques du pays et de la zone de projet, à l'équipement existant et/ou nécessaire, et au besoin de formation initiale ou avancée à l'intention de l'équipe nationale à impliquer.

La conception du SIG du projet sera faite en cohérence avec les objectifs et la structure du projet, ainsi qu'avec les problèmes à traiter.

## 2. Techniques d'évaluation

### 2.1. Evaluation de l'environnement

Les techniques d'évaluation environnementale sont des procédures visant l'évaluation de l'état de l'environnement, des conséquences d'impacts réels et potentiels sur les écosystèmes, et de leur capacité à lutter, maîtriser et assimiler la pollution. Parmi un grand éventail de techniques appliquées dans divers contextes, certaines de celles qui sont utiles dans le contexte de projets ou d'actions correctives de gestion littorale sont mentionnées ci-après: étude d'impact sur l'environnement (EIE), évaluation stratégique de l'environnement (ESE), évaluation de la capacité d'accueil en matière de tourisme (ECA), étude d'impact du changement climatique, et évaluation rapide (notamment, évaluation rapide de l'environnement urbain). Pour une introduction plus détaillée à l'évaluation environnementale, se reporter à (UN/GESAMP, 1988).

#### Etude d'impact sur l'environnement (EIE)

L'EIE est désormais un instrument largement accepté, obligatoire dans tous les pays méditerranéens lors de l'évaluation des impacts potentiels de projets d'envergure. L'EIE est un processus examinant les impacts d'un projet ou d'une activité sur l'environnement. La procédure d'EIE consiste en un certain nombre de phases: identification des causes pouvant produire des impacts sur l'environnement; prévision des impacts possibles; interprétation des impacts sur l'environnement et la population; et communication. L'EIE s'applique généralement dans le cadre de la procédure d'autorisation pour les projets d'investissement et de délivrance de permis de construire.

La mise en œuvre d'une EIE dans le cadre de la procédure d'autorisation varie d'un pays à l'autre. Les projets d'envergure exigent des procédures complexes, de longue durée et coûteuses, aboutissant à de grands rapports d'EIE. Pour des projets types, des procédures standard simplifiées utilisant entre autres des analogies, ont été développées et appliquées avec efficacité. Une approche pratique à l'étude d'impact affectant potentiellement l'environnement marin et côtier dans les conditions méditerranéennes, développée par le CAR/PAP et le PNUE, est présentée dans (PNUE, 1990). Pour une information plus large, se reporter aussi à (Sorensen and West, 1992, Glasson *et al.*, 1994).

Tous les projets, notamment ceux relatifs aux programmes de gestion littorale et/ou correctifs, sollicitant un financement international, doivent présenter une (ou des) EIE, en conformité avec les instructions et normes exigées par l'organisme de financement.

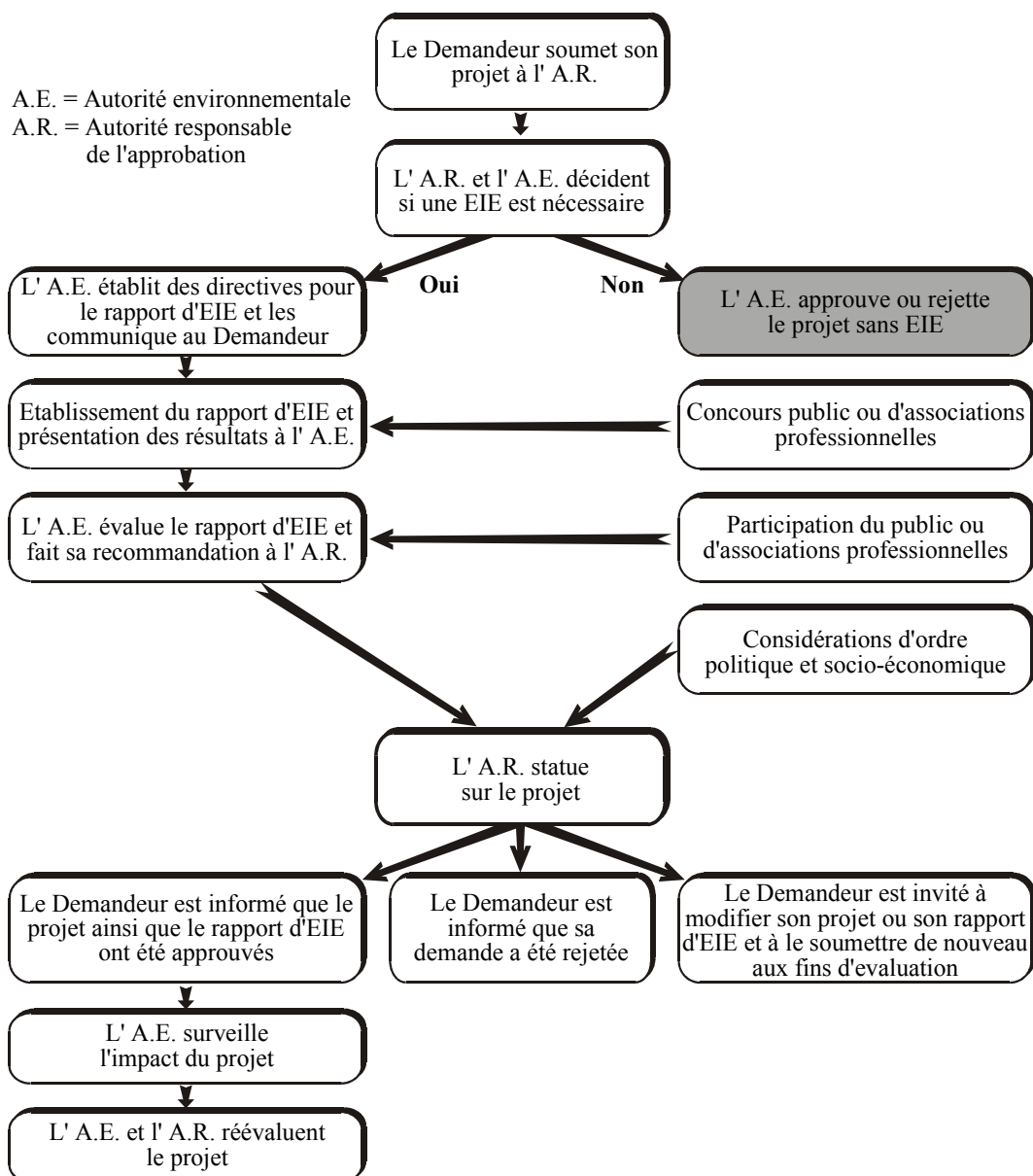
Un diagramme simplifié de la procédure d'EIE élaborée par le PNUE est présenté à la figure A4.1 (PNUE, 1990).

L'EIE est une technique obligatoire à appliquer dans la gestion littorale et/ou les processus correctifs. Les principes et la procédure d'EIE doivent être appliqués dans les programmes ou projets correspondants, à deux étapes différentes:

- au cours de l'évaluation de la phase de non conformité, lorsqu'on identifie les causes de la non conformité et les impacts sur l'environnement et la population, notamment la prévision et l'interprétation des impacts futurs; et
- dans le cadre de la phase de programmation, en analysant l'impact des solutions ou actions correctives proposées, et en aboutissant aux rapports d'EIE à présenter pour chaque solution ou projet individuel.

### Evaluation stratégique de l'environnement (ESE)

L'ESE s'applique aux programmes, aux plans et aux politiques. C'est un document complexe qui examine les impacts simultanés, corrélés et cumulatifs d'un certain nombre d'activités ou de projets individuels d'investissement, couvrant généralement une large zone ou unité administrative. Le processus implique l'intégration, la compréhension des phénomènes en synergie, des études prospectives et la mise en œuvre du principe de précaution.



**Figure A4.1: Diagramme simplifié de la procédure d'étude d'impact sur l'environnement**

### Evaluation de la capacité de charge

L'expression "capacité de charge" est définie comme étant la capacité d'un écosystème ou d'un environnement à accepter une activité d'une certaine intensité sans préjudice pour la santé humaine et/ou pour l'environnement. L'expression "activité" dans ce contexte peut signifier: (i) le rejet de polluants ou de déchets; (ii) des rejets thermiques; (iii) l'intensité d'une activité agricole en relation avec un type donné de sol ou de zone; (iv) le trafic routier dans un environnement fragile; (v) un certain nombre de visiteurs et certaines formes et intensités d'utilisation d'une destination touristique fragile et sensible, etc.

Dans le cas d'apports polluants, par exemple le rejet d'eaux usées brutes ou épurées dans l'environnement marin, la capacité d'accueil signifie le degré de pollution que l'environnement marin peut recevoir tout en maintenant une qualité conforme aux critères normalisés de qualité de l'environnement et/ou de la santé.

Dans le cas de rejets de pollution, l'expression "capacité d'assimilation" est largement utilisée. La capacité de charge ou d'assimilation est en pratique déterminée par des modèles de degrés divers de complexité, selon la nature du problème, le caractère du (ou des) polluant(s) et de l'écosystème, et selon l'importance des impacts réels et potentiels. Les modèles supposent la connaissance: de l'écosystème affecté; des activités en cause; du cheminement du (ou des) polluant(s) et de leur devenir dans l'environnement; et des impacts sur la santé humaine, le biotope et l'environnement. Le résultat final d'une telle évaluation, quand il s'agit du rejet de déchets, est la définition de critères pour les rejets et le niveau de traitement requis des déchets avant leur rejet dans l'environnement marin.

### Capacité d'accueil en matière de tourisme

Il est notoire que le tourisme, à côté de ses effets économiques bénéfiques, dans de nombreux cas, est également une activité agressive, négligeant souvent les ressources qui constituent pourtant son ancrage fondamental. La surexploitation et la mauvaise gestion ont provoqué un grand nombre d'effets négatifs, aboutissant à ne plus être conforme avec les critères normalisés de qualité de l'environnement et, quelquefois aussi, de la santé.

L'évaluation regarde les impacts réels et potentiels d'activités touristiques sur l'environnement et la population locale, ainsi que le nombre d'utilisateurs, le type et l'intensité d'utilisation des ressources de récréation, à accepter sans mettre en danger le caractère, la qualité et l'avenir de l'usage durable de ces ressources. L'évaluation de la capacité d'accueil en matière de tourisme est utilisée comme technique de planification et de gestion du tourisme durable, ses paramètres de base ayant trait à la nature physique, sociale, culturelle, économique et politique.

Depuis ces dernières années, un certain nombre d'études et d'évaluations performantes de ce type ont été élaborées, et les directives correspondantes ont été élaborées et diffusées (CAR/PAP, 1997). L'évaluation comprend une phase analytique, le calcul de différents éléments de la capacité d'accueil et la définition de normes. Le résultat final de l'évaluation rassemble le type et les modalités d'offre et d'utilisation de la zone ressource. Dans les cas de gestion littorale ou de programme correctif, l'évaluation de la capacité d'assimilation ou d'accueil ne sera utilisée qu'au sein de programmes d'envergure et, vis-à-vis du tourisme, s'il y a risque de non conformité réelle ou potentielle consécutive à la surexploitation par les activités touristiques correspondantes.

## Evaluation de l'érosion du sol

La plupart des zones littorales méditerranéennes et de leurs bassins versants sont affectés par des processus d'érosion, qui détériorent les ressources côtières et l'environnement, provoquant souvent une dégradation sérieuse et une non conformité sur place et en aval de ces zones.

A côté des causes naturelles, l'érosion du sol dans les zones littorales méditerranéennes est principalement provoquée par des activités humaines telles que: pratiques agricoles intensives et inadéquates, feux de forêt et coupes de bois excessives, surpâturage, et autres. Les conséquences habituelles des phénomènes d'érosion sont: dégradation des terres et de l'environnement; glissements de terrain; changement dans la dynamique et le transport sédimentaires affectant le débit des rivières, les estuaires littoraux et la ligne de côte; perte d'habitats naturels, menace sur la biodiversité; baisse de productivité des sols et sérieux impacts socio-économiques.

Les phénomènes d'érosion doivent nécessiter des actions correctives dans les deux cas suivants: quand ils sont la cause directe de non conformité; et quand les activités correctives proposées peuvent affecter l'état et la dynamique d'érosion dans les zones en cause et celles affectées. Dans ces deux cas, l'érosion doit être évaluée, même si ce n'est pas de la même ampleur, et notamment quand la planification de l'occupation du sol est envisagée.

La procédure d'évaluation de l'érosion du sol consiste en:

- a) une phase préparatoire et analytique comprenant: une première visite sur le terrain; la collecte de données et de cartes; l'analyse des paramètres d'érosion relatifs à la zone concernée; la délimitation de la zone de programme; l'évaluation préliminaire des phénomènes d'érosion, de leurs causes et impacts réels et potentiels, primaires, secondaires et tertiaires;
- b) une phase de cartographie, comprenant:
  - i) une cartographie prédictive avec les paramètres d'identification, d'évaluation et d'intégration concernant la physiographie, la lithologie et/ou les sols, la terre ou le couvert végétal, la détermination et la cartographie des risques d'érosion (érosion potentielle, états érosifs);
  - ii) une cartographie descriptive: description, cartographie et évaluation des processus actuels d'érosion sur le site et des processus actifs d'érosion (dynamique d'érosion); et
  - iii) l'intégration cartographiée des états érosifs et des processus actuels d'érosion; et
- c) l'évaluation finale de l'érosion, comprenant:
  - i) l'interprétation des phénomènes d'érosion, leurs causes, impacts réels et potentiels dans la zone de projet et en aval du bassin versant, notamment sur la ligne de côte et sur l'environnement marin; et
  - ii) les recommandations d'atténuation et de correction.

Dans la région méditerranéenne, à l'échelle nationale, les actions correctives ou d'atténuation de l'érosion sont de la responsabilité de ministères et d'institutions ou organismes spécialisés. A l'échelle régionale, le CAR/PAP du PAM et la FAO sont conjointement impliqués dans un certain nombre d'actions et de projets pilotes, résultant entre autres de l'élaboration d'une méthodologie consolidée de cartographie, capable de décrire l'état et la dynamique d'érosion sur une seule



carte intégrée, le procédé étant rentable, pratique et applicable dans tous les pays méditerranéens. Enfin, le CAR/PAP a élaboré et publié, en collaboration avec la FAO, des directives pratiques sur la méthodologie et la procédure d'évaluation dans le cadre de la gestion intégrée du littoral (CAR/PAP-FAO, 1997). D'autres institutions internationales et l'Union européenne ont également engagé un certain nombre d'expériences et de projets pertinents.

Pour les projets du PAC et/ou les actions correctives, le guide pratique recommande une évaluation préliminaire de l'état et de la dynamique d'érosion dans le cas de projets d'envergure couvrant des zones susceptibles d'érosion, et une procédure complète d'évaluation, seulement dans des cas particuliers en fonction des résultats de l'évaluation préliminaire.

### Techniques d'évaluation rapide

Dans certains cas, le besoin d'une évaluation rapide d'un problème ou d'une situation d'environnement exige l'utilisation de techniques d'évaluation plus simples et plus rapides, à réaliser en s'appuyant sur les données et informations disponibles et dans une courte période de temps. Ces techniques utilisent principalement des données secondaires et des méthodes d'évaluation directe: questionnaires, visites de terrain, interviews, consultations d'experts, concertations, etc. Habituellement, les techniques d'évaluation rapide sont utilisées dans la phase initiale et, quelquefois, dans la phase analytique de l'élaboration d'un programme.

L'évaluation rapide s'élabore généralement en trois phases: (i) collecte de données et d'informations (questionnaires, visites de terrain, interviews, etc.); (ii) analyse des données, présentant par exemple un profil côtier ou une analyse de problèmes, à travers la nature, les tendances et l'ampleur des processus, des problèmes et de leurs impacts; et (iii) évaluation des résultats obtenus en (i) et (ii) à travers des débats publics, des consultations d'experts, des "brainstorming", etc. Cette technique vise à: clarifier les problèmes; impliquer tous les acteurs responsables et intéressés, notamment le public, les ONG et la communauté scientifique; susciter les premiers engagements; et contribuer à la formulation et à l'approbation des premières décisions.

Les principaux avantages des techniques d'évaluation rapide sont: a) la possibilité d'être rapidement mises en œuvre; b) la systématisation aisée de l'information; c) l'utilisation de la connaissance et l'expérience existantes, notamment celles disponibles au niveau local; d) l'économie des coûts; et e) la possibilité d'un niveau élevé de participation.

L'applicabilité de l'évaluation rapide a ses limites: elle est fiable pour identifier des problèmes et (dans une certaine mesure) des impacts, mais elle n'est pas suffisante et ne doit pas être utilisée seule pour élaborer des solutions alternatives et sélectionner la plus faisable.

On peut noter que, dans l'étape de démarrage d'un projet de gestion littorale, le CAR/PAP ainsi que d'autres agences et institutions utilisent cette technique à travers des questionnaires à remplir par les autorités et experts locaux.

Une des techniques d'évaluation rapide, récemment élaborée et utilisée de manière efficace, est l'évaluation rapide de l'environnement urbain, applicable dans les cas de zones littorales urbanisées (PNUE/CNUEH/BM, 1994).

Dans le contexte d'actions correctives, l'évaluation rapide a été récemment utilisée de manière efficace pour des actions immédiates, et s'applique dans les phases de démarrage et d'étude des programmes correctifs.

### Evaluation des impacts du changement climatique

L'effet de serre est désormais reconnu comme étant l'un des problèmes globaux, potentiellement les plus urgents. En raison des concentrations élevées de CO<sub>2</sub> et d'autres gaz influençant le taux de radiation dans l'atmosphère, on peut s'attendre à un réchauffement global, dès la première moitié du vingt et unième siècle, entraînant une élévation générale de la température moyenne à la surface de la terre ainsi que du niveau de la mer.

Induit par le réchauffement global, le relèvement du niveau de la mer est la conséquence: (i) de l'expansion thermique des mers; et (ii) de la fonte des glaciers.

La Seconde conférence mondiale sur le climat (Gênes, 1990) a conclu que, sans réduction des taux actuels d'émission des gaz à effet de serre, la hausse des températures pourrait atteindre de 2 à 5°C avant la fin du XXI<sup>ème</sup> siècle, entraînant alors une hausse du niveau de la mer de 65 cm, avec une marge d'erreur de 35 cm, soulignant par là même les incertitudes des modèles régionaux de changement climatique.

Dans certaines études relatives au bassin méditerranéen, des estimations plus ou moins acceptées du réchauffement moyen se situent entre 1,2 et 3,5°C et celles de la hausse moyenne du niveau de la mer entre 50 et 100 cm d'ici l'an 2100. Ces faits, bien que non encore confirmés par des évidences scientifiques, doivent être pris en considération, suivant le principe de précaution.

Les principaux impacts du relèvement du niveau des mers peuvent être:

- la menace, la dégradation ou la destruction d'écosystèmes dans les marécages, marais salins, lacs saumâtres et, de manière générale, dans les plaines;
- des modifications dans la fréquence et l'intensité des situations d'urgence;
- l'érosion accélérée du littoral, des inondations aggravées du littoral;
- des changements dans les systèmes hydrologiques: eaux souterraines et estuaires menacées d'intrusion marine; faible augmentation des précipitations et forte augmentation de l'évapotranspiration en Méditerranée du Nord, entraînant une faible augmentation des écoulements moyens; conditions hydrologiques détériorées dans la partie afro-asiatique du bassin; modification des équilibres sédimentaires et de la stabilité des berges fluviales;
- des modifications dans l'humidité des sols qui provoquera probablement la migration vers le Nord d'un certain nombre d'espèces de la Méditerranée du Nord et de l'Europe du Sud; et
- la dégradation des terres, l'aridité plus marquée des sols.

Dans la dernière décennie, un nombre considérable d'études des impacts du changement climatique à l'échelle mondiale ont été réalisées, et une bibliographie volumineuse est disponible, se reporter à (UNEP/IPCC, 1992, Jeftić *et al.*; UNEP/IPCC, 1996, Jeftić *et al.*). Pour le bassin méditerranéen, le PAM et d'autres agences et institutions ont conduit un certain nombre d'études sur les zones susceptibles d'être affectées: le delta de l'Ebre en Espagne, le golfe de Lyon, le

delta du Pô et la lagune de Venise, les îles de Cres et de Lošinj et la baie de Kaštela en Croatie, le littoral albanais, le golfe de Thermaikos et l'île de Rhodes en Grèce, le littoral syrien, le delta du Nil, Garat el Ischkeul et le lac de Bizerte en Tunisie, etc.

Dans la plupart des cas, moyennant la disponibilité des données et des informations nécessaires, de telles études peuvent être faites en 3 à 4 mois de travail d'un groupe interdisciplinaire d'experts. En tant qu'exemples d'approche à ces études, certaines références peuvent être utilisées pour des projets donnés (UNEP/MAP, 1994).

D'après ce document, la compréhension des impacts du changement climatique sur la zone du projet est nécessaire dans les cas où la construction de nouveaux ouvrages ou infrastructures, ou l'intervention sur de tels ouvrages, sont envisagées dans des zones de plaines.

## **2.2. Techniques d'estimation économique**

Le but essentiel de ces techniques est d'analyser, de définir et de garantir l'efficacité du développement et de la gestion des écosystèmes et des ressources, et plus spécialement en ce qui concerne ce guide pratique, l'efficacité des programmes et projets de gestion intégrée du littoral, de gestion intégrée des bassins fluviaux, et de gestion intégrée du littoral et des bassins fluviaux. Parmi ces techniques, l'analyse coûts/bénéfices (ACB) est la plus fréquemment utilisée.

Une ACB consiste en un calcul des coûts et des bénéfices environnementaux d'un projet ou programme, en incluant les coûts d'investissement. L'ACB comprend: (i) une définition de cadrage; (ii) l'identification et l'affectation des coûts du projet; (iii) le décompte des coûts et bénéfices; (iv) l'interprétation des résultats; et (v) l'évaluation, la rédaction du rapport, la formulation de propositions et de conclusions. L'ACB n'est pas une technique mathématiquement exacte, des incertitudes subsistent et les coûts des dommages environnementaux n'y sont qu'estimés.

Les difficultés dans la réalisation d'une ACB sont: a) l'identification de tous les coûts, notamment le repérage de tous les types possibles de dommages en situation de non activité; b) la quantification des dommages et des bénéfices, c) l'évaluation du coût des dommages, en internalisant les dommages environnementaux et en incorporant la rente environnementale, et d) le choix d'un taux d'escompte adéquat.

Néanmoins, dans la pratique, l'ACB s'est révélée et a été reconnue comme étant un instrument technique utile, tant pour les décideurs que pour tous les groupes d'intérêts et le public. L'ACB d'un programme ou d'un projet d'environnement qui aboutit à des résultats positifs contribue à réduire la résistance à l'égard du projet, à mobiliser la volonté politique nécessaire et faire accepter de payer ou de contribuer au financement des projets.

Dans le contexte d'actions correctives, un programme ou projet d'envergure doit contenir une ACB afin d'identifier l'ampleur des dommages en situation de non projet, ainsi que les coûts et bénéfices en situation de projet. Par ailleurs, une ACB doit être réalisée pour chaque alternative, lors de la procédure de sélection. Comme référence, se reporter aux ACB préparées pour les programmes correctifs à Izmir et sur l'île de Rhodes (MAP/MED POL – UNEP, 1993).

### 2.3. Analyse systémique et prospective

Les études prospectives explorent les options de développement futur en utilisant la méthode des scénarios. Leurs objectifs essentiels, dans un contexte géographique donné, sont:

- d'identifier et d'analyser les facteurs moteurs et les mécanismes d'interaction fondamentaux;
- d'analyser l'évolution probable des interactions majeures entre environnement et développement; et
- de prévoir et évaluer les conséquences et les points de rupture.

L'analyse est centrée sur des horizons de temps à moyen et long termes (15, 25 ou 30 ans), et développe des prospectives par intervalles de 5 à 10 ans.

Les études systémiques et prospectives ne sont pas utilisées comme prédictions ou prévisions, mais comme documents illustrant des opportunités en vue de:

- formuler des stratégies alternatives de développement; et
- sélectionner l'alternative la plus adéquate,

en apportant des interprétations du point de vue du développement durable et de la protection de l'environnement dans la zone d'étude.

Généralement, après une phase analytique détaillée comprenant l'établissement d'une base de données informatisée, différentes alternatives de développement sont évaluées: scénario tendanciel ou scénarios alternatifs (par exemple: croissance modérée, croissance rapide, scénario de croissance équilibrée, etc.).

L'élaboration d'un scénario se fait selon les phases suivantes:

- a) établissement d'une situation initiale;
- b) choix d'hypothèses;
- c) traçage d'un chemin, qui est un lien entre le présent et le futur; et
- d) description des alternatives possibles d'évolution et de situation finale.

Les éléments critiques du processus sont: l'identification de l'état actuel; l'élaboration d'une série d'hypothèses; et la recherche de cohérence dans l'ensemble du processus. Les hypothèses sont élaborées comme suit:

- a) hypothèses générales: tendances démographiques, développement technologique, contexte international, capacités et opportunités nationales et locales; et
- b) hypothèses sectorielles concernant l'avenir des principales activités sectorielles: agriculture, pêche, industrie, transport, etc.

Les hypothèses doivent être claires, possibles, cohérentes et pertinentes pour la zone d'étude, ainsi qu'appropriées aux conditions dominantes.

Les études prospectives peuvent être réalisées aux niveaux régional, national ou local. Les études de niveau plus bas ne suivent généralement qu'une méthode simplifiée de scénarios.

Le Centre d'activités régionales du Plan Bleu (CAR/PB) est certainement l'institution la plus réputée dans le bassin méditerranéen pour le développement de méthodologies pertinentes et l'élaboration d'études prospectives. Ces dernières années, le CAR/PB a réalisé un bon nombre d'études, dont les plus significatives sont celles de niveau régional (Batisse, Grenon, 1989). Parmi les études nationales et de niveau plus restreint, se reporter par exemple à celles concernant Iskenderum

(Turquie) et Sfax (Tunisie) (MAP/BP RAC – UNEP, 1994; MAP/BP RAC – UNEP, 1998).

Dans le contexte de la gestion du littoral, une étude prospective doit être élaborée dans tous les cas de grands investissements, de programmes ou projets d'environnement/développement et de gestion littorale, afin d'éclairer sur le développement possible de la zone de projet, et de cerner les impacts et les interactions d'alternatives de développement ou de stratégies correctives.

L'élaboration d'une étude prospective d'environnement/développement exige une équipe compétente interdisciplinaire, une collaboration intense avec les autorités et les groupes d'intérêts locaux, et éventuellement l'utilisation d'instruments particuliers, tels que l'analyse structurale. Un tel document se prépare généralement en 12 à 16 mois.

### **3. Instruments de mise en œuvre**

#### **3.1. Instruments réglementaires**

##### Planification de l'occupation du sol

L'instrument de planification de l'occupation du sol peut se définir comme “une évaluation systématique du potentiel du sol et de l'eau, des alternatives d'utilisation du sol, et des conditions économiques et sociales, en vue de choisir et adopter les meilleures options d'occupation du sol” (FAO, 1993). L'élément moteur de la planification de l'occupation du sol, utilisé comme outil de développement et instrument réglementaire, est le besoin de modifier le mode d'occupation du sol et d'améliorer sa gestion.

La planification de l'occupation du sol vise à optimiser l'usage existant des ressources en sol:

- en évaluant les besoins actuels et futurs, et en les confrontant avec la capacité des ressources;
- en résolvant ou minimisant les conflits d'usage;
- en élaborant des alternatives et en identifiant l'occupation optimale du sol; et
- en fournissant des bases réglementaires au changement nécessaire et programmé de l'occupation du sol.

Dans l'élaboration des plans d'occupation du sol, on applique habituellement un certain nombre de critères de base: durabilité, efficacité, équité, et acceptabilité des usages des ressources en sol.

La planification de l'occupation du sol se fait à différents niveaux: national, sous-national et local, chacun d'eux impliquant des échelles et des approches différentes. Le niveau de planification à retenir dans un projet du PAC ou un programme correctif dépendra de l'échelle du programme, de l'ampleur de la zone non conforme et des zones affectées. Lors d'amendements ou de propositions dans l'occupation du sol au sein de programmes correctifs, tous les niveaux doivent se concerter, et les amendements doivent être correctement inclus et réglementés dans les plans correspondants d'occupation du sol.

La planification de l'occupation du sol est un processus séquentiel, qui suit généralement les phases ci-après:

- phase initiale: collecte de données, organisation, satisfaction des conditions préalables;
- phase d'étude: identification des problèmes, besoins et possibilités de changement, évaluation des ressources en sol, évaluation de l'opportunité de changement;
- phase de planification: élaboration de politiques, de stratégies et d'options alternatives, sélection de la meilleure option; élaboration du plan d'occupation du sol; et
- phase de mise en œuvre: mise en œuvre du plan d'occupation du sol, mise en place du suivi continu, révision du plan d'occupation du sol (au moment opportun et nécessaire).

Comme tous les outils de gestion intégrée du littoral ainsi que de gestion intégrée du littoral et des bassins fluviaux, la planification de l'occupation du sol implique une approche participative et la prise en compte de tous les principes de développement durable. Le SIG est maintenant très utilisé comme outil au service de la planification de l'occupation du sol.

De ce qui précède, et vu le phasage des projets de gestion littorale, il est évident que la planification de l'occupation du sol, en tant qu'outil de tels projets, est aisément applicable et s'accorde bien avec les phases de ces projets.

Au sein de grands programmes correctifs, on doit recourir aux plans d'occupation du sol dans tous les cas. Des interventions dans les plans d'occupation du sol en cours doivent être faites, ou la planification d'occupation du sol doit être conduite, quand des changements du mode d'occupation du sol sont à prévoir dans des zones engendrant des impacts ou dans des zones affectées. Autrement dit, la planification de l'occupation du sol doit être faite quand des actions dans le projet prévoient: (i) des changements/déplacements/restrictions relatifs à des équipements ou des activités, pouvant conduire à une non conformité; (ii) des impacts dans les zones affectées, induisant un changement dans l'exploitation des ressources ou dans les critères normatifs de qualité de l'environnement ou de la santé à respecter; et (iii) des impacts sur les actions du projet, exigeant un changement d'activités ou d'exploitation des ressources. Il est entendu que les changements dans l'occupation du sol doivent être adoptés par les autorités et organismes compétents (parlement, gouvernement, conseil régional, conseil municipal), conformément au niveau de planification de l'occupation du sol et à la procédure légale de son approbation.

En résumé, la planification de l'occupation du sol et les plans d'occupation du sol sont à utiliser au sein des projets de gestion littorale ou des programmes correctifs en tant que: a) sources de données et d'informations; b) outils d'étude; c) outils de mise en œuvre; et d) instruments réglementaires.

#### Planification de l'utilisation de la mer

La planification de l'utilisation de la mer est l'un des principaux instruments de la gestion intégrée du littoral, le plus pertinent pour les actions correctives concernant l'environnement marin, et un instrument malheureusement trop souvent ignoré ou négligé. Face à la complexité et l'importance des différents types de bande littorale, à l'utilisation de la mer comme cause potentielle ou réelle de non conformité, ou aux différentes activités marines affectées ou potentiellement affectées, la planification de l'utilisation de la mer – combinée

avec la planification de l'occupation du sol – devrait être appliquée comme un des instruments majeurs et des plus prometteurs lors du démarrage et de la mise en œuvre des activités correctives et, dans certains cas, dans des projets du PAC.

Notons que, selon une étude détaillée du bassin méditerranéen, 18 catégories, 69 sous-catégories et 327 différents types de bande littorale et d'utilisation de la mer ont été identifiées (Vallega, 1993). Cette classification est présentée de façon simplifiée ci-après.

La planification de l'utilisation de la mer se conduit selon la même procédure que celle utilisée pour la planification de l'occupation du sol, en prenant en compte les catégories citées plus haut et les activités correspondantes en cours ou planifiées devant être sécurisées, ainsi que les caractéristiques des ressources marines et le besoin de leur exploitation et protection durables.

### **Bande littorale et utilisation de la mer: catégories et types d'usage\***

No.	Catégorie	Type d'usage
1.	Ports maritimes	Constructions à vocation commerciale à terre, installations à quai, constructions à vocation commerciale au large, entrepôts, quais d'embarquement de passagers, installations de la défense navale, installations de pêche et de loisirs
2.	Navigation: transporteurs	7 catégories de navires et de transporteurs
3.	Navigation: routes	Routes maritimes, chenaux maritimes, voies navigables
4.	Navigation: services	Bouées, phares, systèmes hyperboliques, systèmes satellites, systèmes d'inertie
5.	Conduites sous-marines	Lignes de vidange, conduites de fluides industriels, conduites de gaz, déversoirs, digues
6.	Câbles	Câbles d'électricité, câbles de communication
7.	Transport aérien	Aéroports, héliports, installations auxiliaires
8.	Ressources biologiques	Ressources halieutiques, culture d'algues, mariculture, autres
9.	Hydrocarbures	Exploration, exploitation, stockage, services et installations auxiliaires
10.	Autres ressources minérales	Sable et gravier, minéraux dissous, sédiments, ressources en eau dessalée
11.	Energies renouvelables	Vent, énergies liées à l'eau, courants marins, fossiles de fond marin
12.	Défense	Zones d'exercice, champs de mines, zones d'essais d'explosifs
13.	Récréation et loisirs	Installations à terre et de front de mer, installations au large
14.	Constructions de front de mer	A terre et au large
15.	Rejets	Urbains, industriels, rejets d'eau douce, installations de rejet en mer, rejets, déchets des navires
16.	Recherche	Océanographie (masse d'eau, fond et sous-sol marins), écosystèmes, interactions et processus physiques, zones de valeur écologique particulière, gestion du littoral, gestion de la mer au niveau international, gestion des grands bassins marins
17.	Archéologie	Sites archéologiques à terre et en mer
18.	Préservation des écosystèmes	Aires protégées et parcs nationaux, terrestres et marins

\* adapté d'après (Vallega, 1993)

### Codes, critères, normes

Outre la planification de l'utilisation du sol et de la mer, un grand nombre d'autres instruments réglementaires en matière de gestion du littoral et de programmes correctifs sont utilisés en pratique: règles de construction; codes, critères et normes de construction; permis de construire; normes environnementales; critères normalisés de qualité environnementale; normes de santé et de salubrité; critères normalisés de qualité sanitaire; chacun devant être pris en considération dans la gestion du littoral, ainsi que dans les activités correctives.

### **3.2. Instruments économiques**

Combinés avec des instruments réglementaires, un certain nombre d'instruments économiques de GIL ou de GILIF, pertinents aussi pour les activités correctives, sont utilisés de façon plus ou moins fréquente et réussie. En Europe et dans la région méditerranéenne, l'utilisation de ces instruments a commencé dans les Etats membres de l'OCDE, pour s'introduire progressivement dans d'autres pays. Actuellement, dans la région méditerranéenne, presque tous les pays mettent en œuvre des instruments économiques dans la gestion du littoral, dans le cadre d'activités correctives et de réduction de la pollution.

Les principaux objectifs des instruments économiques sont:

- contribuer au développement durable des zones côtières et marines, à l'utilisation judicieuse des ressources, et à la réduction des pollutions côtière et marine; et
- fournir des financements pour les activités et/ou projets correctifs ou de réduction de la pollution.

Les instruments économiques de la gestion intégrée du littoral sont habituellement classés dans 5 groupes majeurs:

- a) Taxes, à payer pour la pollution:
  - taxes d'émission: à payer par les pollueurs rejetant des déchets dans l'environnement;
  - taxes d'usage: à payer par les usagers directs des ressources ou par la population;
  - taxes de production: à payer par les producteurs de marchandises polluantes ou potentiellement polluantes au cours de leur fabrication et/ou de leur consommation; et
  - taxes administratives: à payer pour le contrôle et le suivi continu de la pollution, pour l'obtention d'autorisation concernant les projets et les activités;
- b) Subventions: instruments fournissant une assistance financière à la réduction de la pollution, à l'utilisation de technologies et produits soucieux de l'environnement, aux programmes ou projets correctifs ou de gestion intégrée du littoral, à l'application efficace de procédés de traitement. La réduction d'impôts sur le revenu ou sur les bénéfices peut être classée dans ce groupe;
- c) Systèmes de caution: cautions déposées pour des productions potentiellement polluantes, remboursables en cas de non pollution;
- d) Echanges commerciaux de permis: échanges de quotas de pollution entre les acteurs économiques; et
- e) Mesures incitatives et sanctions: sanctions financières pour non conformité, remboursables partiellement ou en totalité après correction.



Dans la pratique, les instruments économiques produisent des effets différents, selon les objectifs fixés, leur conception, et les conditions et particularités nationales et locales. Du point de vue de l'efficacité, on pense que les instruments incitatifs (subventions, échanges commerciaux) ont un meilleur avenir; pour le moment, les instruments restrictifs (taxes, sanctions) sont les plus efficaces pour réduire la pollution. De manière générale, correctement conçus et appliqués, tous les instruments se sont révélés très efficaces dans la pratique. Au regard des fonds mobilisés, les taxes (sur les émissions, sur les usages) se sont montrées les plus efficaces, à condition que les fonds mobilisés soient bien identifiables et que la transparence de leur utilisation soit assurée.

Une étude (PAP/PAM-PNUE, 1994) des pratiques correspondantes dans 11 pays méditerranéens a repéré 61 cas d'instruments économiques mis en pratique, en moyenne 9 pour 8 pays, les taxes et les subventions étant les plus fréquentes.

Les instruments économiques doivent être pris en considération et sont recommandés dans la mise en œuvre de projets du PAC et de programmes correctifs, selon les solutions proposées et la faisabilité des instruments proposés dans les conditions nationales et locales spécifiques.

### 3.3. Techniques participatives

Les négociations, notamment de nature financière, par exemple entre les autorités de l'environnement et le secteur privé ou associatif (industrie, énergie, tourisme), sont un instrument fréquemment utilisé dans les pays développés. L'objectif est de contribuer à la conclusion d'un accord ou à un consensus sur les activités, le calendrier et le phasage des actions correctives ou, si nécessaire, à la création de normes plus strictes que celles de niveau national ou d'autres niveaux.

Les techniques de résolution des conflits (TRC) concernent les conflits de nature "verticale", c'est-à-dire qui se produisent entre des autorités et des intérêts de niveaux différents, aussi bien que les conflits "horizontaux" se produisant entre des usagers des mêmes ressources ou de ressources interconnectées. Les conflits particuliers, dont la résolution exige souvent le recours à un arbitrage, sont ceux qui se produisent entre une population affectée par une non conformité et des usagers ou pollueurs individuels. Les TRC se distinguent en deux groupes: a) la procédure d'arbitrage; et b) la procédure légale.

L'arbitrage s'utilise sous différentes formes: groupe *ad hoc*; organe spécifique de longue durée; débat public; intermédiaire qualifié; médiateur. Dans le cas d'impacts ou de non conformité à caractère transfrontalier, un arbitrage international peut être mis en place, utilisant les services d'arbitres ou de tribunaux internationaux conjointement choisis.

La procédure légale est utilisée lorsque l'arbitrage a échoué ou que les conditions préalables ne sont pas réunies pour tenter une procédure d'arbitrage. Les problèmes principaux posés par la procédure légale, en tant que technique de résolution des conflits, sont sa durée et les difficultés à interpréter les phénomènes et processus environnementaux complexes selon le langage et la forme juridique normative.

Les techniques de résolution des conflits sont importantes et fréquemment utilisées dans les pratiques de gestion littorale, et elles doivent être appliquées dans tous les conflits sérieux, réels et potentiels, provenant de non conformité, ou en tant que conséquences d'un projet de gestion.



## BIBLIOGRAPHIE

Batisse, M. and M. Grenon, 1989. *Futures of the Mediterranean Basin*, The Blue Plan, Oxford University Press, New York.

CEC, 1990. *Charter on Euro-Mediterranean Co-operation Concerning the Environment in the Mediterranean Basin*, Nicosia, 1990, document of the Conference on Management of Environment in the Mediterranean Basin.

FAO, 1993. *Guidelines for Land-Use Planning*, FAO Development Series No. 1, FAO, Rome.

Glasson J., R. Therivel, A. Chadwick, 1994. *Introduction to Environmental Impact Assessment*, The Natural and Built Environment Series No. 1, University College London, London.

Jeftic, L., J.D. Milliman, and G. Sestini, 1992. *Climatic Change and the Mediterranean, Vol. I*, E. Arnold, London.

Jeftic, L., Keckes S. and Pernetta J.C., 1996. *Climatic Change and the Mediterranean, Vol. II*, E. Arnold, London.

Juhasz, F., 1994. *Recent Experiences and Needs for Improvement of the Application of Economic instruments in the Management of Coastal Areas – the Experience of OECD Member States*, PAP/RAC, Split.

MAP, 1998. *Remedial actions for pollution mitigation and rehabilitation in case of non-compliance with established criteria (with particular reference to the Mediterranean basin)*, 1998, MAP, Athens (document yet not published).

MAP/BP RAC-UNEP, 1994. *Iskenderum Bay Project: Vol. I: Environmental Management within the context of Environment-Development*, MAP Technical Report Series No. 89; *Vol. II: Systemic and Prospective Analysis*, MAP Technical Report Series No. 90, UNEP, Blue Plan Regional Activity Centre, Sophia Antipolis, France.

MAP/BP RAC-UNEP, 1998. *Prospective study for the area of Sfax*, The Blue Plan Regional Activity Centre, Sophia Antipolis, France.

MAP/MEDPOL-UNEP, 1993. *Costs and Benefits of Measures for the Reduction of Degradation of the Environment from Land Based Sources of Pollution in Coastal Areas*, MAP Technical Report Series No. 72, UNEP, Athens.

MAP/UNEP, 1996. *Implications of Climate Change for the Albanian Coast*, Demiraj, E. et al., MAP Technical Report Series No. 98, UNEP, Athens.

MAP-PAP/RAC, 1992. *Selection of the Optimum Treatment Level of Urban Waste Waters at the Central Treatment Plant, Vol. I, II, III*, CAMP The Kastela Bay, CAMP/1990-91/KAST/TR 1/1, 1/2, 1/3, PAP/RAC, Split, Croatia.

MEAT, 1994. *La Conférence ministérielle de Tunis sur le Développement durable en Méditerranée (PAM/PNUÉ)*. Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, Tunis, Tunisie.

- METAP-PAP, 1997. *Evaluation d'initiatives de gestion intégrée des régions littorales méditerranéennes : Expériences du METAP et du PAM (1988-1996)*, METAP, Washington, DC.
- PAM/PAP-PNUE, 1994. *Analyse de l'application des instruments économiques à la gestion côtière dans la région méditerranéenne*, PAP 4/1994/W.1/1, PAP/CAR, Split.
- PAP/CAR, 1997. *Directives pour l'évaluation de la capacité d'accueil en matière de tourisme dans les régions littorales méditerranéennes*, PAP-9/1997/G.1., Split, Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires.
- PAP/CAR, 1998. *Directives pour la cartographie et la mesure des processus d'érosion hydrique dans les zones côtières méditerranéennes*. PAP-8/PP/GL.1, Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires PAM/PNUE, en collaboration avec la FAO.
- PNUE, 1988. *Déclaration de Gênes sur la deuxième décennie méditerranéenne*. L'Unité de coordination pour le Plan d'action pour la Méditerranée, Athènes.
- PNUE, 1990. *Méthode pratique d'évaluation d'impact sur l'environnement des projets qui touchent les zones côtières et le millier marin*, Rapports et Etudes du PNUE sur les mers régionales No. 122, PNUE, 1990.
- PNUE, 1995. *Directives concernant la gestion intégrée des régions littorales, avec une référence particulière au bassin méditerranéen*, Rapports et Etudes du PNUE sur les mers régionales No. 161, Split, PAP/CAR.
- PNUE/PAM, 1992. *Plan d'action pour la Méditerranée et Convention pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution et protocoles y relatifs*, PNUE, Athènes.
- PNUE/PAM, 1995. *Plan d'action pour la Méditerranée et Convention pour la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et ses protocoles*. Document non officiel (révisé). PNUE, Athènes.
- Sorensen, J. and N. West, 1992. *A Guide to Impact Assessment in Coastal Environments*, Coastal Resource Centre, The University of Rhode Island.
- UN/GESAMP, 1988. *Environmental Capacity. An Approach to Marine Pollution Prevention*, Reports and Studies, GESAMP No. 30.
- UNDP/UNCHS/WB, 1994. *Rapid Urban Environmental Assessment*, by Leitmann J., Urban Management and the Environment 14, Vol. I, Vol. II, The World Bank, Urban Management Programme, Washington DC.
- UNEP, 1995a. *Global Programme of Action for the Protection of the Marine Environment from Land Based Activities*, UNEP (OCA)/LBA/IG 2/7, Nairobi.
- UNEP/IPCC, 1990. *Strategies for Adaptation to Sea Level Rise*, IPCC Response Strategies Working Group, UNEP.
- UNEP/MAP 1998. *Report of the XVI the Meeting of MED Unit and RAC Directors on MAP Programme*, UNEP (OCA)/MED WG 143/2, Cairo, June 1998.
- Vallega, A., 1993. *Governo del mare e sviluppo sostenibile*, U. Murcia ed., Milan.

Programme des Nations Unies pour l'environnement  
Unité de coordination du Plan d'action pour  
la Méditerranée  
B.P. 18019  
48, avenue Vassileos Konstantinou  
116 10 Athènes  
**Grèce**

Tél: (30) (1) 72.73.100  
Fax: (30) (1) 72.53.196-7  
Email: [unepmedu@unepmap.gr](mailto:unepmedu@unepmap.gr)  
<http://www.unepmap.org>

Centre d'activités régionales pour  
le Programme d'actions prioritaires  
Kraj Sv. Ivana 11  
B.P. 576  
21000 Split  
**Croatie**

Tél: (385) (21) 34.34.99, 59.11.71  
Fax: (385) (21) 36.16.77  
Email: [pap@gradst.hr](mailto:pap@gradst.hr)  
<http://www.pap-thecoastcentre.org>