

Proposition de méthodologie à options pour un partage d'expérience et une revue par les pairs des stratégies nationales de développement durable (SNDD)

Préparé par Barry Dalal-Clayton
International Institute for environment and Development (IIED), Londres
19 mars 2005

1 Contexte

Dans son discours lors du sommet mondial sur le développement durable (SMDD) en 2002, le président de la République Française M. Jacques Chirac s'est engagé à ce que la France soumette sa stratégie nationale de développement durable à un exercice de revue par les pairs, suivant ainsi la proposition de l'Union européenne de développer une telle démarche pour promouvoir le partage d'expériences.

Dans cette perspective, un projet a été initié en 2004 et conduit par le Ministère français de l'Ecologie et du Développement Durable (MEDD) et le Ministère des Affaires Etrangères (MAE). Le projet visait à développer et à expérimenter une méthodologie de revue par les pairs des SNDD, utilisant la SNDD française pour un exercice pilote.

L'objectif est que l'approche dégage une valeur suffisamment large pour que un ou deux autre pays aient envie de l'utiliser et de la modifier si besoin. Suite à ces tests et applications supplémentaires, une approche générique, construite autour du présent texte, pourra être présentée et recommandée à la Commission de Développement Durable (CDD) en 2006. L'espoir est qu'une telle approche soit utile aux pays s'efforçant d'atteindre l'objectif des Nations unies sur les SNDD¹, exposé dans le plan de mise en œuvre du SMDD (§ 145).

Un séminaire s'est tenu à Paris les 8 et 9 novembre et a rassemblé des représentants de quatre pays partenaires, dits pays pairs (Belgique, Ghana, Ile Maurice et Royaume-Uni), de l'UNDESA (Direction des affaires économiques et sociales des Nations unies) et de la Commission européenne (DG "Environnement"), ainsi que des acteurs clés impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de la SNDD française. Ce séminaire avait pour but de préciser les démarches nécessaires pour mettre en place un exercice de revue par les pairs.

Il est certain que par le passé, certains pays ont été gênés par le terme et la notion de « revue par les pairs ». Néanmoins, ce terme est de plus en plus utilisé (l'Union Africaine a ainsi lancé le mécanisme africain de revue par les pairs, approche volontaire d'auto-surveillance maintenant engagée par 22 pays). Dans le contexte des SNDD, l'accent est mis sur le « partage d'expérience », à travers l'échange des expériences et la compréhension des moyens qui ont permis d'atteindre les défis. Par conséquent, les termes « revue par les pairs » et « partage d'expérience » seront tous deux utilisés pour refléter le double objectif de l'approche proposée.

L'approche exposée dans ce document a été approuvée par les participants du séminaire d'élaboration de la méthodologie, afin d'être testée en l'appliquant à la SNDD française, lors d'une revue par les pairs pilote. Un des défis majeurs de cet exercice a été de montrer les bénéfices communs de ce processus pour les cinq pays impliqués et la communauté internationale, et d'encourager ainsi d'autres pays à lancer leur propre revue par les pairs, afin d'expérimenter davantage la méthodologie, de

¹ Prendre des mesures immédiates pour progresser dans la formulation et l'élaboration des stratégies nationales de développement durable et commencer leur mise en oeuvre d'ici 2005.

l'adapter et de la modifier (en tant que de besoin), de sorte qu'elle s'améliore en continu. A la suite de l'exercice pilote en France, les quatre pays partenaires ont exprimé leur intérêt pour participer à d'autres revues par les pairs.

2 Les principes retenus pour concevoir la méthodologie

L'approche proposée doit satisfaire différents principes :

- La revue doit rester peu coûteuse.
- L'approche doit être volontaire.
- La revue doit être relativement simple et reproductible.
- Elle doit pouvoir être entreprise sur un temps relativement court.
- Elle devrait être flexible, basée sur des options, mais avec un cadre méthodologique commun approuvé afin d'assurer la cohérence entre les exercices de revue successifs.
- Elle ne doit pas porter de jugement (le but n'est pas de montrer du doigt ou d'entreprendre une évaluation des performances).
- Elle doit se concentrer sur les partages d'expérience et l'apprentissage.
- Une approche qui ne soit pas basée sur des prescriptions mais sur une série d'options, est susceptible d'être la plus acceptable.
- Le processus de revue par les pairs sera la propriété collective du pays cible et des pays partenaires (les pairs).
 - Le pays cible aura la responsabilité de décider comment il utilise les recommandations émises et le rapport sur la revue (question politique) ;
 - L'équipe de pays pairs pourra regarder comment en tirer des enseignements génériques, pertinentes et applicables chez eux ;
 - Du corps de connaissance issu du séminaire pourront être extraits des enseignements communs sur ce qui fonctionne bien (et mène au succès) et ce qui fonctionne moins bien (et mène à l'échec ou présente un défi permanent), enseignements qui seront pertinents à l'échelle internationale.

3 Une approche basée sur un menu d'options

Il est proposé qu'un menu d'options soit mis à la disposition du pays cible afin que celui-ci puisse adapter l'exercice à ses besoins et à son contexte. Par exemple, le but et l'utilité d'un exercice de revue par les pairs seront différents selon que le pays élabore sa première stratégie ou examine sa troisième ou quatrième stratégie. D'autre part, un pays pourrait souhaiter structurer différemment sa revue selon l'endroit où il se situe dans le cycle d'élaboration et de mise en œuvre de sa stratégie (par exemple au premier stade de l'analyse et de la conception, après plusieurs années de mise en œuvre d'une stratégie définie pour une période donnée, ou au stade du suivi et de l'évaluation). Les options sélectionnées peuvent également dépendre du budget et du temps disponible.

4 Les étapes clés adoptées

Après l'identification des pays partenaires, l'approche envisage quatre étapes clés :

Étape 1 : Décision d'entreprendre un exercice de revue par les pairs

- Définir les bénéfices attendus de l'exercice (particulièrement pour convaincre les hommes politiques),
- Définir les objectifs, les besoins et les attentes du pays cible,
- Définir les moyens (budget, compétences et temps disponibles / nécessaires).

Étape 2 : Définition et application de la méthodologie

- Phase préparatoire :
 - Production de la première version d'un rapport de contexte (par le gouvernement et un organisme représentant la société civile) (cf. section 5.1.(a) ci-dessous) ;
 - Réunion préalable avec les pays pairs invités – pour se mettre d'accord sur l'étendue de l'exercice, les options et les participants ;
 - Collecte d'informations complémentaires ;
 - Réalisation du rapport de contexte final complété.
- Séminaire de revue par les pairs – rassemblant des participants issus de :
 - (a) 2 à 4 pays pairs invités (pays développés et en développement). Dans chaque pays : un représentant du gouvernement et un représentant non-gouvernemental.
 - (b) le pays cible (acteurs clés de la stratégie issus du gouvernement, de la société civile et de toutes autres parties prenantes).

Étape 3 : Elaboration d'un rapport sur les conclusions et recommandations

Étape 4 : Choix de l'utilisation du rapport final, par exemple pour :

- mettre à profit les recommandations afin d'améliorer la SNDD du pays cible ;
- impulser un changement – dans le pays cible / dans les pays pairs / au niveau international.

5 Éléments centraux du cadre méthodologique

La méthodologie proposée abordera deux étapes clés :

- *Une phase préparatoire* pour établir un rapport de contexte décrivant les structures administratives et de prise de décision du pays, le processus réel d'élaboration de la SNDD, et intégrant les points de vue d'acteurs clés sur les questions et défis clés ;
- *Un atelier de revue par les pairs* : impliquant des participants d'autres pays et des acteurs clés locaux concernés par l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie sous revue, ainsi que des représentants des parties prenantes locales.

5.1 Phase préparatoire

a) Préparation d'un premier rapport de contexte

Outre le texte de la SNDD elle-même et les documents associés, un rapport de contexte concis (20-30 pages) est essentiel pour permettre aux pays pairs de comprendre le processus suivi pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie (de telles informations sont rarement apparentes au vu des seuls documents relatifs à la stratégie), comprendre son statut, ainsi que pour proposer un recueil de points de vue. Ce rapport devra comprendre une description des structures administratives, des mécanismes

de gouvernance et de prise de décision du pays. Il faut savoir que l'architecture et le fonctionnement des systèmes de gouvernance à travers les divers échelons de l'Etat diffèrent d'un pays à un autre. De plus la signification des termes tels que national, province ou district, ainsi que les processus de gouvernance, sont différents (Annexe 3).

Le rapport devra être structuré de façon à couvrir quatre aspects de la stratégie : le processus, le contenu, les résultats et le suivi de la SNDD, et devra également aborder les principaux succès et défis de la stratégie. Ces cinq thèmes fourniront la structure du séminaire de revue par les pairs (voir la section 5.2)

La première étape d'élaboration de ce rapport de contexte consisterait, pour le gouvernement, à produire un premier document (rapport A), compilant et résumant toutes les informations pertinentes, à partir de l'ensemble des documents clés (publiés et non publiés).

Le gouvernement inviterait alors un organisme connu pour représenter la société civile (par exemple un Conseil ou une Commission nationale pour le développement durable) à soumettre ses propres opinions sur le processus de la stratégie (rapport B). Lorsque aucun organisme de ce type n'existe ou n'est opérationnel, un autre mécanisme devra être trouvé pour recueillir les points de vue de la société civile. Ce rapport B sera structuré de la même manière que le rapport A autour des cinq thèmes, afin d'assurer une certaine cohérence et de permettre une comparaison plus facile par les pays pairs et les autres participants.

Dans le cas général, un double rapport (rapport C = synthèse des rapports A et B) sera mis au point, puis étudié conjointement par les pays pairs et le pays cible. Sur la base de leur accord, des informations complémentaires pourront être requises (voir la subdivision (c) ci-dessous) et incorporées, aboutissant ainsi à la production d'un rapport de contexte final (rapport D).

b) Réunion préparatoire avec les pays pairs

Une première réunion pourra être organisée pour les participants clés de l'exercice de revue par les pairs/partage d'expérience (pays pairs, gouvernement du pays cible et autres parties prenantes non-gouvernementales). Cette réunion pourrait être organisée à l'occasion d'une CDD, afin d'en limiter le coût. L'objectif de cette réunion serait de :

- trouver un accord sur les attentes du pays cible, sur l'étendue du processus de revue par les pairs (selon le budget disponible) et sur l'approche à suivre, en particulier les options sélectionnées par le pays cible (pour recueillir les informations, enregistrer les conclusions, etc) ;
- considérer le premier rapport de contexte double (rapport C) et se mettre d'accord sur le niveau d'informations complémentaires requis et la manière de les obtenir (voir la subdivision (c) ci-dessous) ;
- cibler ensemble les participants à inviter lors du séminaire de revue et les principales questions à aborder et à examiner.

c) Collecte d'informations complémentaires

Un certain nombre d'options est disponible pour recueillir les informations complémentaires (selon le budget disponible) :

- Le gouvernement peut employer un « consultant neutre » ou une petite équipe (ayant l'expérience des SNDD) pour recueillir les informations complémentaires, combler les lacunes et réunir différentes opinions. Ce travail pourrait comprendre l'examen des documents relatifs à la stratégie et la collecte d'informations en provenance d'acteurs clés à travers un questionnaire détaillé et des

entretiens structurés avec ces acteurs. Le consultant produirait alors un rapport à destination des participants du séminaire de revue.

- Le conseil ou la commission nationale pour le développement durable (si cela existe et fonctionne effectivement) pourrait être sollicité pour recueillir et présenter d'autres informations.
- Quelques participants des pays pairs pourraient être invités, dans un esprit de jumelage, à conduire les entretiens avec les acteurs clés et à présenter leurs résultats lors du séminaire de revue.

L'annexe 1 propose un ensemble de questions visant à guider et structurer la démarche pour recueillir les informations. Ces questions abordent les sujets importants de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie. Elles sont le fruit de l'expérience internationale sur les SNDD et des approches de planification stratégique. Cette liste pourrait être envoyée aux principaux acteurs clés, après simplification et adaptation au pays cible, soit (et de préférence) pour les sensibiliser avant les entretiens, soit comme questionnaire pour recueillir leurs informations. Ces questions seraient surtout particulièrement utiles comme cadre pour guider les pays qui voudront entreprendre un processus de collecte d'informations plus long et plus complet, dans une démarche d'« enquête ».

Ces questions sont tirées du Recueil de ressources sur les SNDD, préparé en 2002 par l'IIED pour l'OCDE et le PNUD² (voir référence n°2 ci-dessous). L'expérience a montré que tous les acteurs ne participent pas à la stratégie dans la même mesure, ni sur les mêmes volets. Ils ne peuvent généralement répondre qu'à une partie du questionnaire et selon divers degrés de connaissance.

L'annexe 2 propose un ensemble de questions plus ouvertes pouvant davantage être utilisées pour guider les entretiens dirigés avec les acteurs clés. Cette liste intègre des questions tirées des caractéristiques et éléments clés des SNDD, déjà adoptés au niveau international et exposés dans le Guide de l'ONU sur l'élaboration des SNDD³ (UNDESA 2002, voir référence n°3 ci-dessous). Ce guide a été, quant à lui, construit autour d'un ensemble de principes et de bonnes pratiques en matière de SNDD, élaboré par le Comité d'aide au développement de l'OCDE (OCDE 2001, voir référence n°1 ci-dessous).

Des questions spécifiques au pays cible pourront y être ajoutées.

La liste des questions retenues devra être transmise à l'avance aux acteurs clés afin qu'ils puissent préparer les entretiens.

d) Rapport de contexte final

Le rapport de contexte final (rapport D), comprenant le double document initial (rapport C, voir la subdivision (a)) et les informations complémentaires, décrira différents aspects de la SNDD :

- la *structure administrative* et le système de *gouvernance* et de *prise de décision* du pays (avec l'aide d'un schéma),
- les *processus* suivis pour préparer, élaborer, mettre en œuvre et suivre la stratégie,
- le *contenu* de la stratégie – la structure, les thèmes principaux, etc. (cette partie devrait également contenir une réflexion sur le contexte international, par exemple les engagements du pays dans le cadre d'accords multilatéraux ou d'engagements régionaux, et leurs avancées),

² Programme des Nations unies pour le développement

³ Le Guide de l'ONU pour préparer une SNDD recommande une gamme d'éléments. Ceux-ci ont été finalisés lors d'un forum international sur les SNDD organisé par l'ONU, qui s'est tenu au Ghana en novembre 2002 et a été présenté officiellement en janvier 2002 lors du deuxième pré-comité pour le Sommet Mondial sur le Développement Durable. Ces éléments sont surtout basés sur les principes du comité d'aide au développement de l'OCDE, tirés aussi de l'expérience du programme du PNUD sur les capacités 21, le travail du Conseil de la Terre avec les Conseils Nationaux pour le Développement Durable et les discussions du forum.

- les *résultats* provenant de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques et actions qu'elle contient ; la qualité des plans, politiques, réglementations, incitations qui en découlent (ces informations dépendront largement du degré d'avancement de la stratégie),
- le *suivi* – les mesures mises en place pour suivre la stratégie et ses impacts (indicateurs établis, utilisés) etc.,
- les principaux *succès et défis*,
- les *points de vue des principaux acteurs clés* (gouvernement, secteur privé, ONG...) sur ces aspects.

5.2 *Séminaire de revue par les pairs*

a) Participants

Ce séminaire sera l'événement principal de l'exercice. Il pourrait se dérouler sur une période de 4 à 5 jours et impliquerait des participants issus :

- des pays pairs invités (entre 2 et 4 pays, selon le budget disponible, comprenant des pays développés et en développement).
Chaque pays pair proposera deux participants (une personne du gouvernement, spécialiste de la SNDD de son pays, et une en dehors du gouvernement pour disposer d'un autre point de vue) ;
- du pays cible : acteurs clés gouvernementaux et non-gouvernementaux, autres parties prenantes de la société civile et du secteur privé. Ces acteurs devront préférentiellement être ou avoir été impliqués dans la direction ou la coordination à l'une des étapes de la stratégie : élaboration, mise en œuvre ou suivi. D'autres participants pourront être invités, afin d'obtenir une vision équilibrée pour apprécier la sensibilisation, les impacts et les résultats de la stratégie.

b) Structure du séminaire

L'objectif principal du séminaire est de permettre un échange d'expériences et d'enseignements sur les bonnes pratiques en matière d'élaboration et de mise en œuvre des SNDD, en notant ce qui a bien et moins bien fonctionné. Dans cet objectif, le séminaire sera structuré pour aborder successivement plusieurs thèmes clés dans différentes sessions :

- processus,
- contenu de la stratégie,
- résultats,
- suivi (y compris les indicateurs).

Une cinquième session sera organisée sur les principaux succès et défis de la stratégie.

Il est reconnu que les pays pairs ne seront pas en mesure, et ne devront pas, évaluer chacune des actions prévues dans la stratégie, ni juger du bien fondé des priorités retenues. Mais ils pourraient aborder certaines questions relatives à l'approche et à la structure du contenu de la SNDD, telles que : La stratégie établit-elle des priorités ? Le contenu est-il bien équilibré entre les 3 piliers du développement durable ? La dimension culturelle est-elle abordée et comment ?

Les discussions et débats sur ces éléments devraient être organisés autour d'un nombre limité de questions clés (environ trois par session pour laisser suffisamment de temps à un débat approfondi). Ces questions devront être spécifiquement conçues pour examiner plus en détail certains points contenus dans le rapport de contexte et pour identifier d'autres aspects de la stratégie. Elles seront proposées par les pays pairs, après leur analyse du rapport de contexte final complété (comprenant les réponses aux questionnaires et aux entretiens), en accord avec le pays cible. Si un accord sur ces

questions clés s'avère problématique, le gouvernement du pays cible pourrait en choisir trois et les pays pairs trois autres. Les questions peuvent être identiques à celles utilisées pour les entretiens (annexe 2) afin de fouiller un sujet particulier. Mais il serait préférable qu'elles soient nouvelles et plus spécifiques, de façon à interpeller davantage les acteurs.

Chaque session devra être soigneusement structurée afin d'obtenir des débats efficaces, pertinents et complets – peut-être en attribuant des temps de parole par groupe de participants. Sur la base de l'expérience pilote française, il est suggéré de préparer, si possible part écrit, quelques éléments de réponse aux questions clés de chaque session, pour améliorer l'efficacité d'ensemble. Lors du séminaire, les pairs pourraient s'appuyer sur ces éléments pour examiner plus en détail certains aspects, à travers des questions et débats supplémentaires. Améliorer l'efficacité réduira les répétitions d'informations contenues dans le rapport de contexte et donnera plus de temps pour le partage d'expérience entre pays participants. Il est important que les présidents de session se rencontrent pour se mettre d'accord sur le déroulement des sessions. Les présidents devront gérer de façon stricte les sessions afin d'obtenir des réponses concises des participants aux questions supplémentaires soulevées par les pairs. Ils devront également s'assurer que les pairs puissent présenter les expériences de leur propre pays sur des points particuliers ou des défis spécifiques.

Format proposé pour le séminaire de revue

Jours 1 à 3 : Sessions principales autour des quatre thèmes (processus, contenu, résultats, suivi).

Chaque session implique :

- un travail autour de chaque question clé, par un débat facilité (selon le système sélectionné par le pays cible – voir options dans la section (c) ci-dessous),
- un partage d'expériences entre pairs,
- conclusions et enseignements tirés, priorités mises en lumière pour le rapport final (venant de tous les pays participants),
- un accord sur un certain nombre de recommandations pour le pays cible.

Session spéciale sur les principaux succès et défis de la stratégie.

Jour 4 : Préparation, par les pays pairs seuls, d'un projet de rapport sur les conclusions et les recommandations synthétiques.

Brève réunion l'après-midi entre les pays pairs et le pays cible pour examiner les résultats.

Réunion finale des pays pairs (seuls) pour conclure.

Jour 5 (matin) : Présentation, discussion et adoption des recommandations synthétiques.

Évaluation par chaque participant de la façon dont l'ensemble du processus s'est déroulé.

Note :

Un secrétariat sera nécessaire pour pourvoir aux besoins du séminaire et pour gérer les problèmes de logistique.

Le pays cible sera l'hôte formel de l'événement. L'un des pays partenaires ou un autre participant indépendant (en dehors du pays cible) pourrait assumer le rôle de président permanent, avec la charge de piloter et de conduire l'ensemble du séminaire. Puis en alternance, des participants des pays pairs se positionneraient respectivement comme présidents et secrétaires (enregistrant les principales conclusions et les recommandations) pour chacune des sessions de travail, au cours desquelles les thèmes clés seraient examinés. Les présidents et secrétaires de session pourraient être aidés par un consultant ou un facilitateur neutre.

Du temps devrait être réservé à la fin de chaque journée (environ 2 heures) afin que les pairs se retrouvent pour discuter. Cela permettrait aux secrétaires et aux présidents de chaque session de

préparer une note de synthèse sur la journée contenant leurs conclusions et leurs résultats (des équipements informatiques devront être fournis).

Les conclusions et recommandations seraient complétées et adoptées à la fin du séminaire. Un rapport final serait ensuite rédigé.

c) Outils pour faciliter les débats et enregistrer les discussions

Le pays cible sélectionnera le mode d'enregistrement des conclusions qui convient le mieux à ses besoins. Plusieurs possibilités sont suggérées ci-dessous. Ces options sont à examiner lors de la réunion préalable avec les pays pairs (voir la section 5.1 (b) ci-dessus). Un des grands objectifs du séminaire sera d'atteindre un consensus sur les recommandations.

Options

Le processus de la revue par les pairs ne sera pas une évaluation technique rigide à travers une batterie de critères sélectionnés par l'ONU. Elle impliquera plutôt un partage continu d'expériences entre les pays participants autour des questions clés, ainsi que des discussions et débats pour aider le pays cible à tirer des conclusions (pour lui-même) sur l'adéquation et les performances de sa SNDD. Mais comment les conclusions peuvent-elles être appréhendées ou enregistrées ?

Les pays mettront en place ce processus de revue par les pairs pour répondre à des besoins différents, qui influenceront leurs manières d'orienter le processus. Certains préféreront une approche légère, sans jugement, basée sur un apprentissage à travers un partage d'expériences entre pays. D'autres préféreront une approche plus forte impliquant des jugements sur les performances. D'autres enfin voudront quelque chose entre les deux. Les options visant à faciliter les discussions et les débats comprennent, par exemple :

- un système de feux de signalisation (voir la section 5.3) ;
- la schématisation de l'état d'avancement sur une cartographie des changements (voir section 5.4).

Mais le principal résultat de la revue sera l'adoption de recommandations communes et une présentation des discussions sous forme de texte.

5.3 Feux de signalisation

Cette approche par des feux de signalisation pourrait se révéler utile à certains pays pour enregistrer les différents points de vues. Elle constitue une « photographie » de la situation à un instant donné. Pour être utile, l'opération doit être répétée périodiquement, afin d'enregistrer les améliorations. Ainsi, il se peut que cet outil soit davantage adaptée à des indicateurs spécifiques de développement durable qu'à une revue par les pairs des SNDD.

Certains pays peuvent trouver cette approche utile à propos des indicateurs. Au Royaume-Uni, par exemple, les feux de signalisation sont utilisés pour montrer l'évolution des grands indicateurs de développement durable. Ils mettent en lumière la trajectoire prise, mais ne montrent pas nécessairement la rapidité des progrès. Il ne faut pas oublier qu'il existe des délais entre la réalité constatée et la mise à jour d'un indicateur. Ainsi les jugements issus d'une approche par des feux de signalisation ne permettent pas nécessairement une mesure de l'efficacité d'une stratégie.

Au Royaume-Uni, les feux de signalisation sont également utilisés pour évaluer les progrès des grands objectifs du gouvernement, et la probabilité d'aboutissement des projets et programmes importants. Dans ce contexte, cette démarche n'est pas utilisée pour émettre un jugement sur la valeur du projet ou de l'objectif, mais simplement pour évaluer son degré de réussite. L'accent est mis sur l'amélioration

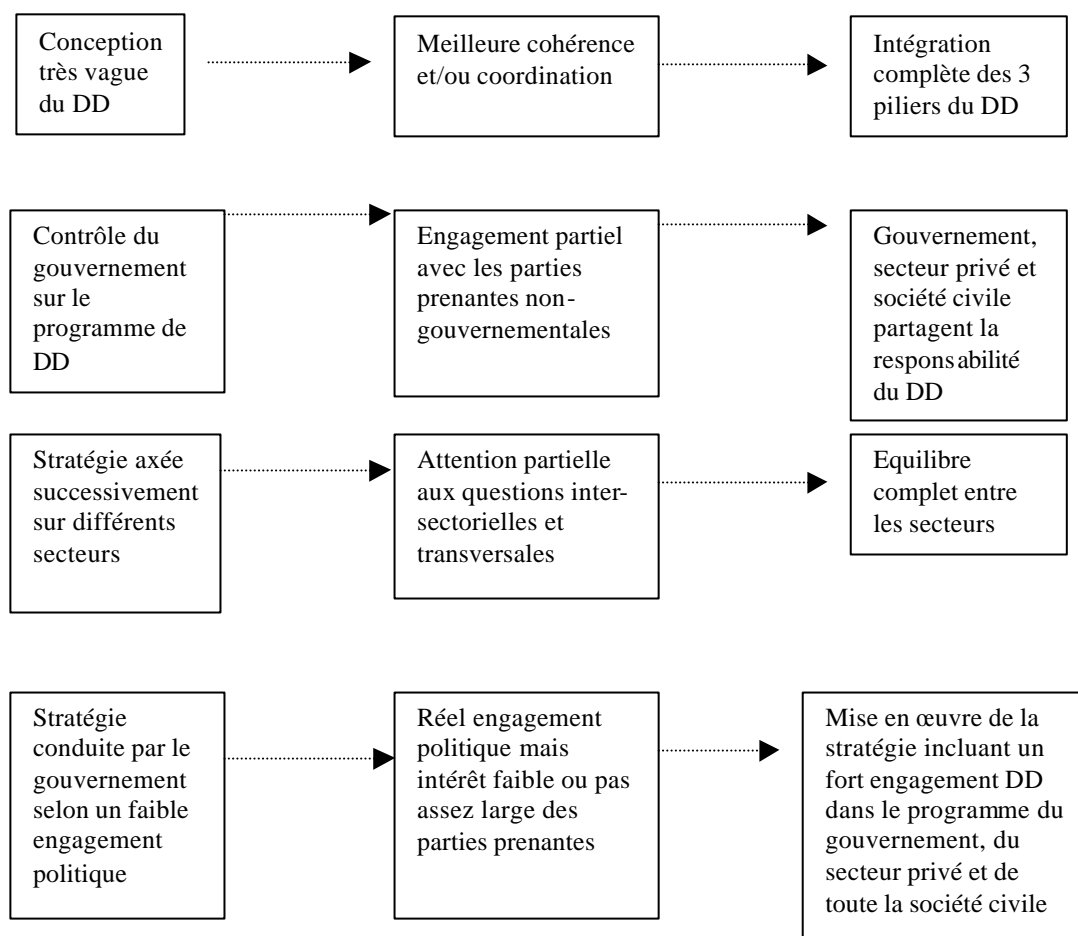
et la prévention des projets en échec. L'exercice se concentre sur certains aspects tels la qualité de la planification, les capacités et ressources disponibles, les compétences, la gouvernance, le suivi, etc.

Les feux de signalisation utilisés au Royaume-Uni se présentent comme suit :

<i>rouge</i>	<i>hautement problématique</i> – une action urgente et décisive est exigée si le programme est en phase d'achèvement ;
<i>ambre/rouge</i>	<i>problématique</i> – une attention particulière est nécessaire sur certains aspects, nécessitant des actions urgentes ;
<i>ambre/vert</i>	<i>intermédiaire</i> – certains aspects exigent une attention particulière, alors que d'autres aspects sont bons ;
<i>vert</i>	<i>bien</i> – le programme peut être légèrement amélioré et demande une mise en œuvre systématique pour être achevé.

5.4 Cartographie des changements

L'objectif est de réaliser une cartographie de l'état des lieux concernant certains aspects ou questions. L'exercice consiste à rechercher un consensus sur l'état d'avancement de cette question sur une grille d'évolution schématisant une trajectoire vers un développement durable. Les exemples suivants visent à illustrer cette idée. D'autres exemples pourraient être élaborés pour d'autres questions ou aspects. Le nombre de pas sur chaque grille d'évolution peut varier, mais dans la plupart des cas, ce nombre peut dépasser les trois pas montrés dans les exemples ci-dessous.



Références

1. OCDE CAD (2001a) *Lignes directrices du Comité d'Aide au Développement : Stratégies pour le développement durable : Directive pour la coopération pour le développement*, Comité de la coopération pour le développement, OCDE, Paris, disponible sur : <http://www.nssd.net/pdf/gsuse.pdf>
2. OCDE / PNUD (2002) : *Stratégies de développement durable : Recueil de ressources*. Organisation de Coopération et de Développement Economique, Paris, et Programme des Nations unies pour le développement, New-York, en association avec les publications Earthscan, Londres. Voir <http://www.nssd.net/pdf/gsuse.pdf>
3. UNDESA (2002) : *Guide pour l'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable : Diriger le développement durable dans le nouveau millénaire*, document d'information n° 13 (DESA/DSD/PC2/BP13), soumis par la Division pour le développement durable, département des affaires économiques et sociales, Nations unies, à la Commission de développement durable agissant en tant que pré-comité pour le Sommet mondial sur le développement durable, deuxième session préparatoire, 28 janvier – 8 février 2002, New-York, disponible sur : www.johnnesburgsummit.org
4. IISD (2004) : *Stratégies nationales de développement durable – défis, approches et innovations dans l'action stratégique et coordonnée*, http://www.iisd.org/pdf/2004/measure_nat_strategies_sd.pdf

Annexe 1: Questionnaire préalable aux entretiens dirigés

(Version utilisée pour l'exercice pilote français)

NB : Ces questions sont centrées sur les conditions "habilitantes" (permettant la mise en place de la stratégie), la qualité des plans issus de la stratégie, les réglementations et incitations, et la gestion du processus SNDD. Elles peuvent également être utilisées pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.

THEMES	QUESTIONS A EXPLORER
<p>1) Conditions politiques et institutionnelles habilitantes (permettant la mise en place)</p>	<p style="text-align: center;">A. Phase d'élaboration de la stratégie</p> <p style="text-align: center;">1. Priorités gouvernementales</p> <p>Quelles ont été les priorités des gouvernements actuels et de leurs prédécesseurs ? Quelles politiques, stratégies et initiatives clés ont été mises en place ? Dans quels contextes historique, politique et administratif les précédentes tentatives de stratégies intégrées sont-elles nées et ont-elles été élaborées et mises en œuvre ?</p> <p style="text-align: center;">2. Engagement politique</p> <p>Y a-t-il eu un engagement politique dans les objectifs, processus et plans de l'ensemble des initiatives stratégiques en matière de développement durable ? Dans quelles enceintes politiques ? Quelle en a été la traduction budgétaire ? L'engagement politique provient-il d'un parti ou de tous ? Quels ont été les points de friction ?</p> <p style="text-align: center;">3. Responsabilités et ressources</p> <p>Sait-on clairement où résident les responsabilités pour construire à partir des stratégies existantes et de leurs traductions concrètes, pour élaborer de nouvelles stratégies quand c'est pertinent, pour les mettre en place et pour les suivre ? Les institutions concernées ont-elles suffisamment de droits, de ressources et de relations efficaces pour entreprendre cela ?</p> <p style="text-align: center;">4. Coordination des institutions</p> <p>Y a-t-il eu une coordination efficace :</p> <ul style="list-style-type: none"> • entre ces institutions ? • entre les initiatives stratégiques (par exemple stratégie nationale de préservation de l'environnement, plans d'action sociale, etc.) ? • entre ces institutions et les institutions responsables de la planification et de l'investissement ? • entre ces institutions et les bailleurs de fonds ? <p style="text-align: center;">5. Coordination entre les différents niveaux</p> <p>Quels sont les relations entre les stratégies régionale (européenne), nationale et locales et quelle est l'articulation des stratégies existantes avec les dispositifs de planification et de prise de décision ?</p> <p>Quelles sont les questions transfrontalières, régionales et mondiales prises en compte ? (par exemple les conflits, les zones de libre échange, les accords juridiques, les groupes transfrontaliers, l'aide au développement...).</p> <p style="text-align: center;">6. Autres éléments de contexte</p> <p>Quels facteurs clés ont facilité l'élaboration de la stratégie ? (par exemple, une ancienne stratégie, la pression du public, l'engagement du gouvernement) et quelles ont été les questions clés à résoudre (par exemple le régime foncier, l'épuisement des ressources, la pauvreté) ?</p> <p>Dans quelle optique le processus a-t-il été conduit (environnemental, économique, interdisciplinaire) ?</p>

	<p>B. Phase de mise en œuvre de la stratégie</p> <p>Mêmes questions 1 à 5</p>
<p>2) Qualité de l'analyse et du diagnostic sur l'intégration des 3 dimensions du développement durable</p>	<p>Lors de l'élaboration de la stratégie, avait-on une connaissance suffisante de l'état des ressources, de leurs tendances qualitatives et quantitatives, et de la pression qu'elles subissent ?</p> <p>Existait-il une analyse suffisante de l'état des principaux secteurs et modes de vie, leurs interactions avec les ressources citées ci-dessus et par conséquent les gagnants et les perdants (indicateurs d'état...) ? Existait-il une analyse suffisante de la durabilité des modes de production et de consommation ?</p> <p>Les études existantes sur la pauvreté et sur l'environnement ont-elles été mises à contribution et a-t-on profité de l'occasion pour renforcer le corps des connaissances dans les domaines concernés ?</p> <p>Dans quelle mesure ces 3 dimensions du développement durable ont-elles été approchées de façon globale ?</p>
<p>3) Qualité de la participation</p>	<p>Y a-t-il une identification et une participation en continu des parties prenantes concernées – y compris le gouvernement, la société civile et les acteurs du marché aux différents niveaux, ainsi que les représentants des intérêts environnementaux mondiaux- dans la préparation, l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie ?</p> <p>Les enceintes et les mécanismes conviennent-ils aux parties prenantes ?</p> <p>La représentation respecte-t-elle des critères acceptables d'identité au groupe et d'obligation de rendre compte au groupe ?</p> <p>A-t-on utilisé des mécanismes pro-actifs pour faire participer les parties prenantes marginalisées dans les processus ci-dessus ?</p> <p>Quel rôle ont eu les campagnes de sensibilisation publique dans l'encouragement à la participation des parties prenantes et dans quelle mesure ce processus a-t-il renforcé la participation et l'influence du public dans le processus décisionnel ?</p> <p>Comment a-t-on fait face aux difficultés et problèmes et dégagé un consensus ?</p>
<p>4) Qualité des politiques et plans</p>	<p style="text-align: center;">1. Stratégie d'intégration</p> <p>La stratégie a-t-elle débouché sur des politiques, des plans, des principes, des normes et/ou des objectifs clairs, sous des formes qui puissent le mieux susciter une réponse positive de la part des diverses institutions censées mettre la stratégie en œuvre (gouvernement, marché et société civile) ?</p> <p>Les orientations de la stratégie ont-elles été reprises dans d'autres documents stratégiques ou de planification ? dans les politiques de développement économique ? Les axes, objectifs, plans et indicateurs du volet international de la SNDD ont-ils été arrêtés d'un commun accord avec les pays partenaires ?</p> <p>A-t-on bien défini les opportunités d'actions gagnant-gagnant, favorisant l'allègement de la pauvreté, la croissance économique et la préservation de l'environnement, avec les institutions les mieux placées pour y donner suite ? Par exemple, les stratégies de préservation de l'environnement et d'allègement de la pauvreté ont-elles été rapprochées ?</p> <p style="text-align: center;">2. Aspects procéduraux</p> <p>Existe-t-il des systèmes pour définir les priorités en termes environnementaux, économiques et sociaux, de façon à garder un nombre d'objectifs stratégiques gérable ? Et ces systèmes sont-ils compatibles avec les systèmes d'analyse et de participation ?</p> <p>Existe-t-il des dispositifs pour négocier les compromis difficiles – identifier et débattre les compromis, prévoir des actions ou compenser les coûts de l'inaction ?</p> <p>A-t-on rapidement mis en œuvre des initiatives prometteuses, pour des raisons tactiques, permettant à la fois d'aider à bâtir le support du processus de la stratégie et de tester ses principes et idées ?</p>

<p>5) Efficacité des réglementations et incitations</p>	<p>1. Outils mis en place dans la stratégie</p> <p>La stratégie permet-elle de faire la distinction entre les outils de nature réglementaire (textes législatifs ou juridiques) et les mécanismes de marchés (fiscalité, systèmes d'échange de droits...) ?</p> <p>Quels sont les objectifs recherchés (internalisation des coûts, effet de dissuasion, création d'une ressource mobilisable pour des actions de correction...) ?</p> <p>Le cadre fiscal et réglementaire permet-il d'internaliser les coûts sociaux et environnementaux de façon à compenser les défauts du marché et à ouvrir les portes à un investissement favorisant les meilleures pratiques ?</p> <p>La promotion des outils volontaires (normes et labels concourant au développement durable) a-t-elle été suffisamment faite ?</p> <p>2. Evaluation des outils mis en place</p> <p>Le suivi et la mise en application de ces cadres sont-ils assurés de manière efficace, par le gouvernement ou des organismes privés selon le cas ?</p> <p>Des mesures sont-elles prévues pour garantir la conformité avec les accords internationaux en matière d'environnement et de droits de l'homme ?</p> <p>3. Sensibilisation et éducation au développement durable</p> <p>Des mesures sont-elles prévues pour augmenter la sensibilisation du public au développement durable et encourager ainsi l'élaboration d'incitations pilotées par la société civile ou les consommateurs ?</p> <p>A-t-on prévu des mesures pour développer l'éducation du public au développement durable ? Selon quelles modalités ?</p>
<p>6) Gestion du processus de la SNDD et utilisation des compétences</p>	<p>Quels outils / méthodologies se sont révélés utiles pour favoriser la compréhension (par exemple évaluation de la pauvreté, évaluation stratégique des incidences sur l'environnement) ? Comment le suivi des progrès est-il assuré (indicateurs d'état du développement durable, indicateurs de suivi de la stratégie...) ?</p> <p>Les compétences sont-elles exploitées de façon efficace et équitable, et est-il prévu de les renforcer, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer des stratégies avec une forte appropriation au niveau local ? • coordonner les stratégies sectorielles ou thématiques existantes (biodiversité, plan climat, plan national santé-environnement...) pour améliorer leur cohérence et leur efficacité en vue d'un développement durable ? • encourager les institutions à donner une réponse aux stratégies pertinentes ? • mettre en œuvre les traductions concrètes de la stratégie, en accord avec les objectifs stratégiques plus larges ? • suivre l'impact des mécanismes et des traductions de la stratégie ? • garder une vue d'ensemble de l'évolution de la stratégie ? • réviser et assurer l'amélioration permanente de la stratégie ?
<p>7) Impacts de la stratégie</p>	<p>Quels sont les domaines qui, de l'avis des parties prenantes, sont influencés – en positif ou en négatif – par la stratégie, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • préservation du processus écologique et climatique ? • préservation de la biodiversité ? • maintien de la quantité et de la productivité des ressources ? • amélioration de l'efficacité économique ? • réduction de la pauvreté et de l'inégalité ? • prévention de la pollution ? • amélioration de la santé humaine ? • préservation de la culture ? • modification des modes de production et de consommation ? • évolution des modes de pensée et de fonctionnement ? • ...

<p>8) Relations avec les partenaires internationaux</p>	<p>(a) <u>pour les pays en développement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le rôle des bailleurs de fonds dans ces mécanismes et ce rôle a-t-il été utile ? • Existe-t-il une coordination efficace entre le gouvernement et les bailleurs de fonds? <p>(b) <u>pour les pays développés</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment la stratégie prend-elle en compte le développement durable au niveau international ? • Quelle est la nature des mesures prévues dans la stratégie pour soutenir le développement durable au niveau international (partenariat, soutien financier, appui technique ...) ? • Comment s'articule l'ensemble des outils et intervenants aux niveaux européen, national, local ? • Quel est l'impact recherché de la stratégie sur la politique internationale du pays (sur son APD, ses positions dans les enceintes internationales, ses politiques nationales ayant un impact international...) ? Quel dispositif (indicateurs...) est prévu pour vérifier que le volet international de la stratégie est pris en compte ?
--	---

Source: OCDE / PNUD (2002) modifié

Annexe 2 : Questions utilisées au cours des entretiens pour la revue par les pairs de la SNDD française

Notes :

- a) *Ces questions ont pour but de fournir un cadre pour la discussion et ne doivent pas être vues comme un questionnaire rigide.*
- b) *Certains interviewés auront été impliqués dans seulement un ou quelques aspects de la stratégie, d'autres peuvent avoir été davantage impliqués. Si bien que seules les questions sélectionnées seront posées à chaque interviewé.*
- c) *Les questions sont réparties en quatre boîtes selon les quatre grands thèmes du rapport de contexte et du séminaire de revue par les pairs : processus, contenu, résultats et suivi.*

Boîte 1 : Questions sur le processus

A. Le démarrage

1. Dans quelle mesure étiez-vous impliqué dans l'élaboration ou la mise en œuvre de la stratégie ?
2. Quelles précédentes stratégies (ou équivalent) ont été entreprises ? Et en quoi la stratégie de développement durable actuelle a-t-elle été construite à partir de celles-ci ou est-elle liée à celles-ci ?
3. Quelle a été la première motivation pour élaborer la stratégie (ex : CNUCED, Agenda 21, SMDD, pression du public) ?
4. Existait-il un ensemble d'objectifs (même cachés) pour cette stratégie ?
5. Y avait-il un mandat officiel pour établir la stratégie ?
6. A-t-on pensé à élaborer une stratégie itérative (un processus en boucle comprenant des révisions et dont la construction prend en compte les retours et les résultats) ?
7. Existe-t-il des obstacles ou des contraintes pour ce type d'approche ?

B. Généralités

8. Quand la stratégie a-t-elle été initiée et par quelle institution ?
9. Qui a déterminé le processus de la stratégie et sa durée ? Y avait-il des directives ou des restrictions qui orientaient l'approche choisie pour l'élaborer ?
10. A-t-on considéré des approches alternatives et, si oui, lesquelles ont été exclues et pourquoi ? Quels en ont été les effets sur la stratégie ?
11. Qui était responsable du processus d'élaboration de la stratégie (par exemple : agence, institutions, individus, secrétariat indépendant) ?
12. Quelles structures et systèmes de gestion ont été mis en place pour la stratégie à cette occasion (ex : comités, groupes de travail, mécanismes de communication, d'information) ?
13. Quel rôle ont joué les différentes agences ?
14. Des termes de références ont-ils été établis ? Lesquels et par qui ?
15. Combien de temps l'ensemble du procédé a-t-il duré (du début à la fin) ?

C. Propriété et engagement

16. Y a-t-il eu un fort engagement politique et des parties prenantes lors de l'élaboration ?

17. Y a-t-il eu un encadrement sain du processus de la stratégie et une bonne gouvernance ?

D. Vision d'ensemble

18. La stratégie était-elle basée sur une vision stratégique et pragmatique partagée ?

E. Gestion de la stratégie

19. Une institution ou un groupe d'institutions a-t-il été le fer de lance du processus ?

20. Le processus de la stratégie a-t-il été continu (ou a-t-il été interrompu / différé) ?

F. Participation

21. Qui a été impliqué et comment (au niveau national, local, les gouvernements, les ONG, le secteur privé, la société civile, etc.) ? Peut-on parler de participation large et complète ?

22. Dans quelle mesure le processus a-t-il été :

a) consultatif (ex : qui a été interrogé sur les documents en cours d'élaboration et les propositions, que ce soient des organisations ou des individus) ?

b) vraiment participatif (ex : organisations et individus pouvant être directement impliqués pour déterminer ou influencer le processus lui-même et proposer des données pour l'élaboration ou la mise en œuvre de la stratégie) ?

23. Le processus était-il transparent, avec obligation de rendre compte ?

24. La confiance et le respect mutuel existaient-ils entre toutes les parties prenantes ?

25. La stratégie s'est-elle élaborée ou construite sur un partenariat entre le gouvernement, la société civile, le secteur privé et les institutions externes ?

26. Comment la stratégie peut-elle mieux refléter les priorités et les opinions des principaux groupes d'acteurs (organisations de la société civile, pays en développement...) ?

G. Information et communication

27. A-t-on institutionnalisé des canaux de communication efficaces ?

28. Toutes les parties prenantes avaient-elles accès à l'information et un réseau efficace a-t-il été établi ?

H. Quels sont les facteurs, sujets et problèmes clés ?

29. Comment le processus et le produit final (i.e. le document SNDD lui-même) ont-ils été reçus par les différents acteurs (gouvernement, collectivités locales, ONG, secteur privé) ?

30. Certains facteurs ont-ils particulièrement facilité l'élaboration de la stratégie (ex : une ancienne stratégie comme point de départ, la pression du public et la volonté de coopérer, un réel engagement du gouvernement pour engager le pays dans la voie du développement durable) ?

31. Quels ont été les principaux problèmes à aborder pendant l'élaboration de la stratégie ?

32. La stratégie devait-elle résoudre des questions phares (telles la dégradation environnementale, la propriété de la terre, la pauvreté) qui ont déterminé l'approche ou le processus ?

I. Comment ont été résolus les problèmes et les conflits ?

33. A-t-on rencontré des difficultés pour résoudre des conflits face à des opinions divergentes, sur des sujets particuliers ? Si oui :

- Comment ces difficultés ont-elles été résolues ?
- Comment les choix ont-ils été effectués et les négociations abordées ? Et quels en furent les résultats ?
- Quel procédé a été utilisé pour résoudre les conflits : arbitrages, sessions de travail, tables rondes débouchant sur l'écriture de textes de compromis ?

34. Dans quelle mesure a-t-on obtenu un consensus sur le processus et sur le contenu de la stratégie (a) dans le gouvernement, (b) au niveau local et régional, (c) parmi les acteurs au sens large ?

J. Compétences

35. La stratégie a-t-elle développé des compétences et s'est-elle construite sur une connaissance et une expertise existantes ?

K. Réussite et amélioration

36. Quels ont été les bons aspects, fructueux, du processus et quelles ont été les contraintes ?

37. Quelles opportunités existent pour l'améliorer dans le futur ?

Boite 2 : Questions sur le contenu

L. Objectifs ciblés et intégration

38. Quel était le but principal de la stratégie (ex : conservations des espèces, plan d'actions environnemental, programme plus global et intégré pour le développement durable, questions commerciales) ?

39. Y a-t-il eu des questions majeures ou des domaines majeurs non couverts ? Lesquels et pourquoi ?

40. La stratégie a-t-elle intégré les objectifs économiques, sociaux et environnementaux ? Comment ?

41. A-t-elle fourni un équilibre entre (i) les secteurs, (ii) les territoires et (iii) les générations ?

- relier les priorités et actions locales, nationales, régionales et mondiales ?
- relier le court terme au moyen et long terme ?
- relier les niveaux national, régional et mondial ?
- relier les différents secteurs ?
- donner de la cohérence entre les budgets et les priorités de la stratégie ?

M. Liens et cohérence

42. Comment le processus de la stratégie est-il relié et mis en rapport avec la stratégie européenne de développement durable, avec les mécanismes des plans nationaux, locaux et régionaux (stratégie ou plan d'actions environnemental, stratégie biodiversité, stratégies thématiques ou sectorielles, agendas 21 locaux) et aux dispositifs de prise de décision ?

43. Comment la stratégie est-elle reliée aux engagements des conventions de Rio de produire des plans d'action ? Cela répond-il aux exigences et aux obligations de ces conventions (climat, biodiversité, désertification...) ?

44. Existait-il une cohérence entre le budget, les compétences et les priorités de la stratégie ?

45. A-t-on fixé des objectifs réalistes et flexibles ?

46. La stratégie était-elle reliée aux investissements du secteur privé ?

47. Etait-elle ancrée dans une analyse technique et économique saine ?

N. Priorités et orientation

48. Quelles étaient les questions prioritaires ?

49. Le processus de la stratégie et la prise de décision quant aux actions recommandées ont-ils été orientés dans une direction particulière (par exemple environnementale) ou une discipline centrale (par exemple économique) ou l'approche a-t-elle été interdisciplinaire et transversale ?

50. La stratégie aborde-t-elle des questions d'impact (externe) comme :

- l'empreinte écologique sur d'autres régions ou groupes de pays ?
- les espaces environnementaux (i.e. capacité globale disponible par tête pour porter des ressources spécifiques) ?

Boîte 3 : Questions relatives aux résultats

O. Mise en œuvre

51. La stratégie s'est-elle penchée sur les résultats et les moyens de mise en œuvre ?

52. Quelles sont les parties de la stratégie qui ont été mises en œuvre et comment ?

53. Lesquelles ne l'ont pas été, et pourquoi ?

P. Parlement, public et médias

54. La stratégie a-t-elle conduit à un débat parlementaire ou plus large, aux plans national et local ?

55. Y a-t-il eu ou y aura-t-il un mécanisme parlementaire concernant la stratégie (ex : comité parlementaire ou débat sur la stratégie et les questions qu'elle soulève) ?

56. Dans quelle mesure la stratégie a-t-elle facilité un « verdissement » des courants politiques, du milieu des entreprises et de la consommation, ainsi que des valeurs, du style de vie et des choix qui les sous-tendent et les façonnent ?

57. La stratégie a-t-elle reçu une couverture médiatique nationale ou régionale ? Etait-elle vaste ? Des copies de presse sont-elles disponibles ?

Q. Innovation et changements

58. Dans quelle mesure la stratégie a-t-elle conduit à une innovation et à un changement de cadence pour aller vers le développement durable ? Et quelle est la contribution de la stratégie à ces résultats ? par exemple :

- La stratégie a-t-elle conduit les départements ministériels vers de nouvelles façons de travailler ensemble ? Comment le comportement institutionnel a-t-il évolué ?
- En a-t-il résulté de nouvelles façons de traiter les affaires (business) ?
- La stratégie a-t-elle ouvert des voies vers une meilleure communication ?
- Comment a-t-elle amélioré la sensibilisation sur les questions de développement durable ?
- Des priorités ont-elles été fixées ou y a-t-il simplement une expansion continue vers de nouvelles régions ou de nouveaux horizons ?
- A-t-on fait pleine clarté (à l'intérieur du gouvernement et dans toute la société) sur les buts de la stratégie ? A-t-elle changé quelque chose et les hypothèses et objectifs de la stratégie ont-ils évolué ?

- Les comportements ont-ils évolué et lesquels ?
- Cela fait-il une différence au niveau des autorités locales ?
- Cela fait-il une différence dans les secteurs particuliers ?
- Quel est ou a été le rôle du secteur privé dans l'élaboration / la mise en œuvre de la stratégie ?
- Le secteur privé est-il investi dans des activités de développement durable ?

59. Quels ont été les résultats de chaque négociation pour établir un compromis ?

Boîte 4 : Questions sur le suivi et les indicateurs

R. Compte-rendu et suivi

60. Quels systèmes de compte-rendu et de suivi ont été envisagés à l'intérieur de la stratégie ?
61. Des objectifs précis et des mesures ont-ils été envisagés et/ou établis pendant l'élaboration de la stratégie ?
62. Quelles opportunités existent pour élaborer un système de suivi et de compte-rendu des progrès liés à la mise en œuvre de la stratégie ?

S. Mécanismes

63. Quels mécanismes / systèmes ont été établis pour suivre et surveiller :
- (a) *les processus d'élaboration de la stratégie* ? (ceux-ci pourraient être basés sur les éléments clés suggérés par les questions de la boîte 1)
- (b) *la mise en œuvre de la stratégie – engagements et plans d'action globaux et individuels* (par exemple études d'impact) ?
- Quels indicateurs ont été inclus dans la stratégie pour mesurer les avancées dans le respect de (a) et de (b) ?
 - Quelle a été leur efficacité ? Sont-ils significatifs, appropriés et efficaces ?
 - Les indicateurs sélectionnés sont-ils accompagnés d'une échéance appropriée ?
 - Quelles améliorations pourraient être introduites ?

T. Compte-rendu sur les progrès

64. Comment est-il rendu compte des avancées et à qui ?
65. La stratégie a-t-elle mis en place des outils pour analyser les questions prioritaires ?
66. Existait-il des mécanismes intégrés pour l'analyse, le suivi, l'évaluation et la prise en compte des effets retours ?

U. Quelle leçon tirez-vous de cette expérience d'élaboration de la stratégie ?