

Original : anglais

Guide d'orientation sur l'élaboration de plans d'action pour la gestion rationnelle des produits chimiques

Document d'orientation
(Projet UNITAR/PNUD/FEM sur l'élaboration de plans d'action)

mars 2009



unitar

United Nations Institute for Training and Research



Global Environment Facility



IOMC

INTER-ORGANIZATION PROGRAMME FOR THE SOUND MANAGEMENT OF CHEMICALS
A cooperative agreement among UNEP, ILO, FAO, WHO, UNIDO, UNITAR and OECD

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Programmes sur la Gestion des Produits Chimiques et des Déchets
Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR)
Palais des Nations
CH-1211 Genève 10
Suisse
Fax : + 41 22 917 80 47
E-mail : pops@unitar.org
Site internet : www.unitar.org/cwm

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
Introduction et aperçu de la formation	1
Introduction à l'élaboration d'un plan d'action.....	6
MODULE 1. ENTREPRENDRE LE PROCESSUS : TACHES PREPARATOIRES ET ETUDE PRELIMINAIRE	13
MODULE 2. DEFINIR LE BUT ET LA PORTEE DU PLAN D'ACTION	17
Module 2.A. Définir la problématique et le but	18
Module 2.B. Réaliser une analyse de la situation et des lacunes	20
Module 2.C. Fixer les objectifs et les indicateurs	23
MODULE 3. PLANIFIER LES DETAILS : ACTIVITES, CALENDRIER, RESSOURCES, ETC.	26
MODULE 4. METTRE EN ŒUVRE ET EVALUER LE PLAN D'ACTION	37
Module 4.A. Obtenir l'engagement des décideurs.....	38
Module 4.B. Mettre en oeuvre les activités, contrôler et évaluer	41
ANNEXES	
Annexe 1. : La hiérarchie du plan d'action	44
Annexe 2.A : Analyse des parties prenantes	45
Annexe 2.B : Liste des parties prenantes potentielles	466
Annexe 2.C : Principes pour la participation des parties prenantes à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action	49
Annexe 2.D : Les différents types de participation	522
Annexe 3. : Proposition de mandat pour le groupe de travail chargé d'élaborer le plan d'action (avec annotations et exemples).....	533
Annexe 4. : Outil de définition des priorités	535
Annexe 5. : Outil pour évaluer les options.....	577
Annexe 6. : Comment informer un ministre : notions élémentaires sur la préparation de notes de synthèse ministérielles.....	59
Annexe 7 : Eléments d'un communiqué de presse.....	600
Annexe 8 : Aperçu des organismes donateurs.....	611
Annexe 9 : Lexique	644

INTRODUCTION

Introduction et aperçu de la formation

Contexte

Aux prises avec un vaste éventail de questions relatives à la gestion des produits chimiques, les pays ont aujourd'hui besoin d'une approche stratégique flexible qui les aide à mener à bien leurs projets et leurs programmes relatifs à la gestion des produits chimiques. Utiliser les processus, les outils et les techniques de plan d'action, qui ont déjà fait leurs preuves, peut offrir la structure, la cohérence et le contrôle nécessaires au développement et à l'achèvement des objectifs fixés. Pour élaborer un plan d'action, il est essentiel de comprendre les implications des tâches de planification et de mise en œuvre du projet ainsi que la manière dont on peut augmenter les chances de réussite du plan.

L'élaboration d'un plan d'action permet à l'équipe de travail de se focaliser sur les tâches prioritaires. Les membres de l'équipe développent et partagent une même vision : un but commun, un processus accepté par tous pour parvenir à ce but, un contrôle des performances (pour assurer la transparence du processus) et une capacité d'adaptation au changement. Bien que ce processus puisse apparaître, au premier abord, comme une perte de temps, la réalisation du plan d'action en fera gagner sur le long terme, limitera les efforts, économisera les ressources et réduira les risques d'échec.

Les qualités d'un plan d'action et le principe de planification rationnelle sont depuis longtemps très appréciés dans le monde des affaires. Aujourd'hui, la valeur de la mise en place d'un plan d'action, dans tous les domaines, est reconnue par les pays donateurs, les agences de financement internationales, les organisations intergouvernementales d'aide, ainsi que par les experts en gestion des produits chimiques (beaucoup d'entre eux ont d'ailleurs exprimé un besoin de renforcement des capacités dans ce domaine). Par ailleurs, les principes énoncés dans ce document – programme national ou régional, participation complète des parties prenantes, etc. – sont basés sur l'évaluation, durant ces dernières décennies, de la coopération internationale dans le domaine du renforcement de capacités.

Le présent document étant assez général, des décisions différentes devront être prises selon le contexte propre du pays. L'approche adoptée par le pays dans la préparation de son plan d'action dépendra du « contexte national » spécifique autrement dit des systèmes culturels, politiques et administratifs nationaux. L'interprétation et l'adaptation des processus et des outils présentés dans ce document devront être réalisées en accord avec les spécificités du pays de manière à assurer la réalisation d'un plan d'action qui permette d'optimiser son efficacité et de minimiser les conflits. Dans certains cas, l'engagement des décideurs devra être obtenu avant d'élaborer le plan d'action. Dans d'autres cas, il sera nécessaire d'envisager les moyens d'intégrer le plan d'action aux priorités nationales et d'identifier les personnes ou les organisations susceptibles de s'engager. De plus, il est important de prendre en compte les expériences locales et nationales et d'élaborer le plan d'action en fonction des expériences passées.

Objectifs de la formation

Ce document d'orientation vise à aider les personnes impliquées dans la gestion des produits chimiques et des déchets à renforcer leurs compétences pour : développer des plans d'action cohérents et réalistes quelque soit le projet, collaborer efficacement et de façon transparente avec les parties prenantes, accroître la compétitivité internationale du pays lors des demandes de financement et, en dernier lieu , optimiser les chances de mener le projet à terme (de relever les challenges et de saisir les opportunités tout au long du processus).

Ce document prévoit d'atteindre ces objectifs en donnant des conseils sur les différentes étapes de l'élaboration d'un plan d'action, sur les outils et les techniques à utiliser, pour que le lecteur :

Examine et comprenne les éléments d'un projet et la valeur d'un plan d'action,
Renforce ses compétences dans le développement de plan d'action,
Mette en œuvre ses compétences au sein de son projet.

Terminologie

Les termes employés dans ce document sont d'usage courant, toutefois aucune terminologie n'est universelle. Le vocable « élaboration de plans d'action » peut, par exemple, être appelé « planification de projet ». A contrario, les termes « cibles », « buts », « objectifs » et « stratégies » peuvent être employés avec des significations différentes. Il est recommandé au pays préparant un plan d'action d'élaborer une liste des termes qui seront utilisés avec leur définition acceptée pour faciliter la compréhension des parties prenantes et des observateurs lors de leur travail ou de leur simple consultation du plan d'action. Une liste des termes utilisés dans ce document d'orientation est disponible en Annexe 9.

Contenu et portée de la formation

Ce document d'orientation a été conçu pour renforcer les compétences, en matière d'élaboration de plan d'action, des parties prenantes (aussi bien gouvernementales que non-gouvernementales) qui jouent un rôle actif dans le domaine de la gestion des produits chimiques et des déchets.

Voici un bref aperçu des différents chapitres du document d'orientation (un diagramme illustrant le processus de réalisation du plan d'action est présenté ci-après).

Introduction : se focalise sur le concept général d'élaboration d'un plan d'action et son potentiel pour aborder plus facilement les problèmes nationaux relatifs à la gestion des produits chimiques.

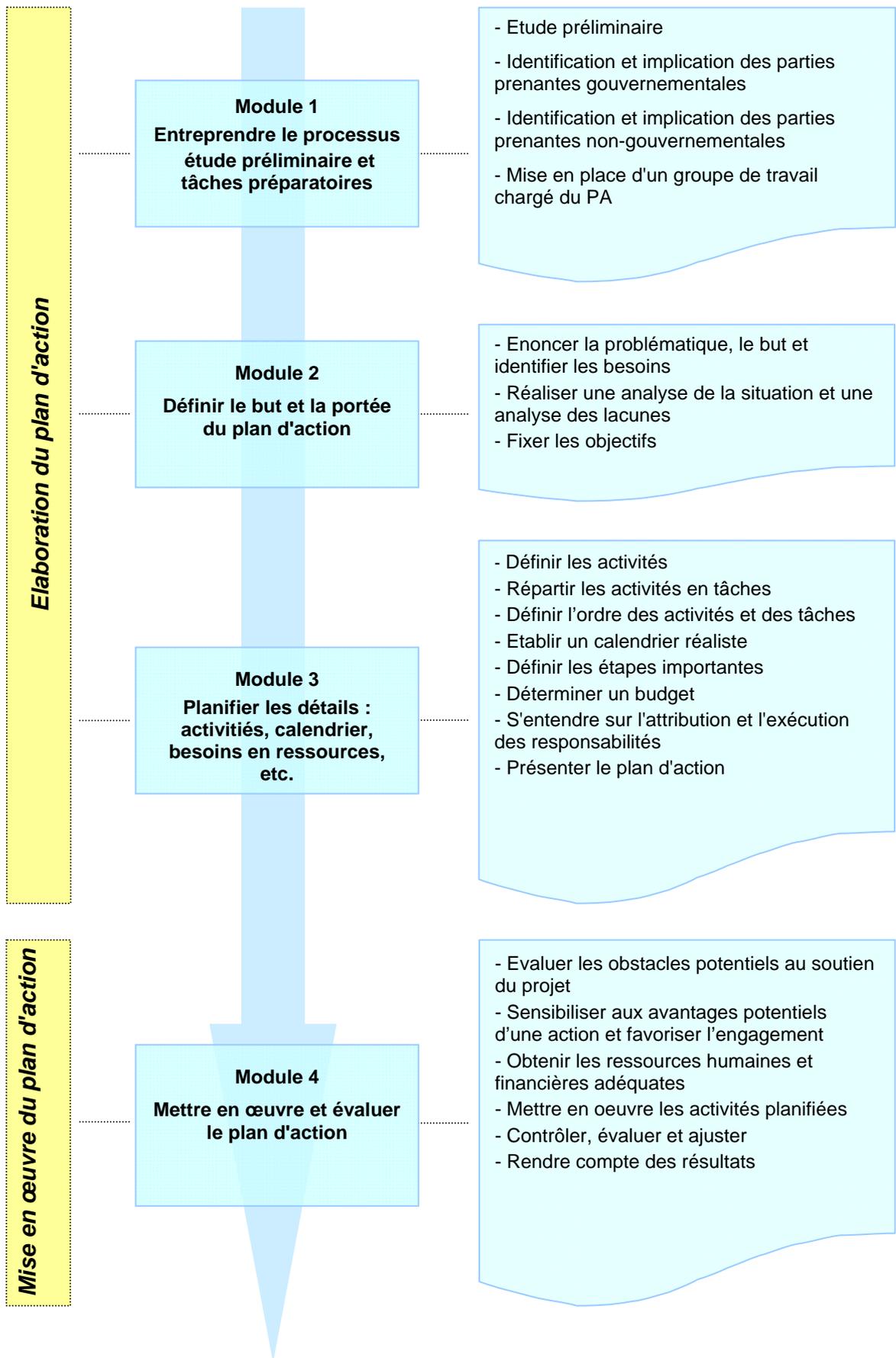
Module 1. Entreprendre le processus : tâches préparatoires et étude préliminaire : expose brièvement certains des problèmes organisationnels qui peuvent se poser avant que l'équipe ne commence à élaborer le plan d'action.

Module 2. Définir le but et la portée du plan d'action : conduit les participants à développer les « fondations » du plan d'action.

Module 3. Planifier en détail : les activités, le calendrier, les ressources, etc. : aide les participants à accroître leur compréhension des différents éléments fondamentaux qui doivent être développés pour préparer un plan d'action complet.

Module 4. Mettre en œuvre et évaluer le plan d'action : concerne la « commercialisation » du plan d'action, la sécurisation des ressources financières et humaines et le suivi nécessaire pour assurer une mise en œuvre réussie.

Vue d'ensemble du processus d'un plan d'action



Approche de la formation

Ce document d'orientation, document phare de la formation de l'UNITAR en matière de plans d'action, utilise des concepts-clé de l'élaboration de plans d'action, des exemples spécifiques à la gestion des produits chimiques et une variété d'outils et d'exercices pour aider les pays à se familiariser avec les différentes phases d'élaboration d'un plan d'action. Au cours de l'atelier, les participants pourront expérimenter par eux-mêmes, grâce à des groupes de travail, chaque étape importante de l'élaboration d'un plan d'action. Lors des sessions de travail en groupes, les participants travailleront sur des thèmes identifiés comme prioritaires pour le pays. La sélection de ces sujets pourra être réalisée avant l'atelier ou au cours de ce dernier.

Introduction à l'élaboration d'un plan d'action

Objectifs de la formation

Ce module étudie le concept d'élaboration de plans d'action, permettant au lecteur :

d'accroître sa connaissance du concept général de plan d'action, et d'apprécier la valeur du plan d'action et les bénéfices à attendre de tels instruments/techniques à différents niveaux. Par exemple, élaborer des plans d'action dans le cadre d'un Plan National de Mise en œuvre relatif à la Convention de Stockholm, préparer des propositions afin de les présenter aux donateurs externes, ou planifier et mettre en place des projets nationaux de gestion des substances chimiques.

Objet du module

Les sujets traités dans ce module sont : les définitions clés pour comprendre la préparation d'un plan d'action, la description des éléments qui le composent, ses avantages pratiques et les options de présentation du plan d'action. Les thèmes suivants seront abordés :

- Qu'est-ce qu'un plan d'action ?
- Les éléments du plan d'action
- Les avantages potentiels à élaborer un plan d'action
- Les principes clés de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action
- La présentation d'un plan d'action

Qu'est-ce qu'un plan d'action ?

La raison d'être d'un plan d'action est de fournir un programme d'action ou plan directeur clair qui servira à mettre en place des activités traitant d'un problème préalablement défini. Ce type d'outil de planification est particulièrement utile lorsqu'une initiative rassemble un éventail de groupes et d'individus n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble ou représentant des intérêts et des perspectives divergents.

Un plan d'action bien préparé présente sommairement le but et les objectifs à atteindre, les activités connexes à entreprendre, les responsabilités qui en découlent pour les participants, le calendrier ainsi que les détails concernant les ressources et les méthodes d'évaluation. Il est toutefois important qu'un plan d'action ne soit pas considéré comme un instantané d'une situation donnée ou d'un événement unique. Au contraire, le plan d'action peut être modifié selon les besoins d'un processus itératif.

Le plan d'action peut aussi être appelé « planification de projet ». Cependant, pour ce document d'orientation, le terme « élaboration de plan d'action » a été choisi car il est le plus couramment utilisé dans le domaine de la gestion des substances chimiques.

Un plan d'action a un début et une fin clairement définis, contrairement à un programme qui est généralement continu. Néanmoins, les programmes peuvent aussi avoir l'avantage d'appliquer toujours les mêmes principes lors de la réalisation de plans d'action.

Eléments d'un plan d'action

Les éléments clés d'un plan d'action sont :

- l'analyse de la situation et des lacunes,
- le but et les objectifs,
- la définition des activités et des tâches, du calendrier, des ressources et des responsabilités, etc.

Vous trouverez dans l'encadré qui suit un exemple de table des matières pour un plan d'action. Une description de la « hiérarchie » du plan d'action est présentée en Annexe 1.

Avantages potentiels liés à l'élaboration d'un plan d'action

Elaborer un plan d'action peut faciliter la coordination des activités et peut aider les équipes à atteindre les objectifs et à garantir des résultats. S'il est bien appliqué, un plan d'action peut permettre une réelle « prise en main » du projet.

Une bonne planification permet de :

- Garantir un but commun au plan d'action,
- Garantir une bonne compréhension du processus de planification,
- Accroître la transparence dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet,
- Anticiper, identifier et résoudre les problèmes potentiels de logistique,
- Favoriser la communication, la coordination, l'engagement et le travail d'équipe,
- Accroître la probabilité de mobiliser des fonds pour un projet,
- Améliorer les résultats et la performance, ainsi que l'usage optimal des ressources (comme le temps et les ressources financières),
- Favoriser la convergence des énergies,
- Faciliter la mise en œuvre et le contrôle systématique du plan d'action,
- Faciliter une évaluation objective de l'impact du plan d'action.

Elle permet également de :

Elaborer collectivement le plan d'action : Il peut être motivant de travailler sur une initiative particulière avec des groupes de grande taille et de composition variée et de garantir la réussite du projet. Elaborer collectivement un plan d'action permet à l'équipe de se sentir responsable et de s'appropriier le projet et de comprendre l'importance de son rôle dans le projet et dans sa mise en œuvre.

Mettre à jour le plan d'action : Durant l'élaboration du plan d'action, les participants peuvent anticiper les problèmes de logistique qui peuvent être rencontrés. Durant la mise en œuvre du projet, le plan d'action facilite aussi le contrôle de l'exécution des activités et

Proposition de table des matières pour un plan d'action

Résumé

- Résumé du plan d'action incluant une liste des actions à prendre par les décideurs (*qui doit faire quoi* d'après ce document). (2 pages)

1. Introduction et contexte

- Raisons et contexte du plan d'action
- Vue d'ensemble du processus de participation et de préparation (2-3 pages)

2. Analyse de la situation et des lacunes

- Résumé de la situation générale et des lacunes à combler (le détail de la situation et l'analyse des problèmes peuvent être mises en Annexe) (2-3 pages)

3. But et objectifs

- Liste du but et des objectifs du plan d'action (1 page)

4. Proposition d'une stratégie de mise en œuvre

- Description détaillée des activités proposées, des tâches, des responsabilités, ainsi que des procédures de contrôle et d'évaluation (le calendrier et le budget proposés peuvent être mis en annexe) (10-20 pages)

5. Prochaines étapes de suivi proposées

- Brève description des prochaines étapes nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre le plan d'action (cette section doit clairement définir *qui doit faire quoi*) (1-2 pages)

Annexes

- Mandat du groupe de travail du plan d'action (noms et adresses des membres participants)
- Situation détaillée et analyse des problèmes (20-30 pages)
- Diagramme de Gantt et diagramme de PERT pour mettre en œuvre le plan d'action
- Projet de budget

permet ainsi une bonne réactivité face aux problèmes et aux opportunités. De plus, une mise à jour régulière du plan d'action permet de rendre compte de la progression du projet, améliorant ainsi la communication au sein de l'équipe de travail mais aussi avec les donateurs. Cela facilite également l'évaluation du niveau de réalisation du projet.

Principes clés pour la préparation et la mise en oeuvre d'un plan d'action

Le processus d'élaboration de plans d'action est long : concrétiser une idée en action puis développer cette action, la mettre effectivement en oeuvre et en évaluer la portée. Tout cela implique :

- Une planification préparatoire pour élaborer le plan d'action (dans le cas du Plan National de Mise en oeuvre (PNM) de la Convention de Stockholm cela peut prendre des mois),
- La rédaction du plan d'action (une ou deux années pour le PNM),
- La mise en oeuvre, le suivi et les révisions (si nécessaire) du plan d'action (pouvant demander des années ou des dizaines d'années pour le PNM)

L'expérience montre que ce long processus peut être amélioré en :

- Adoptant une perspective à long-terme,
- Avançant progressivement (une planification trop détaillée ou des projets de trop grande ampleur peuvent facilement devenir inefficaces)
- Evaluant le travail réalisé (il est utile d'évaluer régulièrement le travail accompli afin d'en tirer les enseignements et de l'adapter aux nouvelles contraintes éventuelles).

Présenter un plan d'action

Élaborer un plan d'action permet de visualiser clairement le projet en définissant, notamment : les activités, le calendrier et les ressources. Le plan peut être présenté de différentes manières. Quelques-unes des présentations les plus communes sont développées ci-dessous.

Diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt¹ est un outil communément utilisé dans la gestion de projet pour visualiser le calendrier et les progrès réalisés. Il permet, en un coup d'œil, de comprendre le projet.

Le diagramme liste clairement chaque activité et chaque tâche (représentées par une barre horizontale). Ces barres (de « Gantt » ou de « tâche ») sont positionnées sur une échelle de temps située en haut du diagramme. La longueur d'une barre représente le temps estimé nécessaire pour accomplir une tâche ou une activité. L'emplacement de la barre correspond aux dates de début et de fin.

¹ Le diagramme de Gantt a été développé par Henry Laurence Gantt (1861-1919), ingénieur mécanique, consultant en gestion et conseiller industriel, durant la seconde décennie du 20^e siècle. Accepté aujourd'hui comme un outil de gestion de projet, ce diagramme fut une importante innovation mondiale dans les années 1910 et 1920. Au départ, le diagramme de Gantt était utilisé pour les grands projets d'infrastructures tels que le Barrage Hoover (qui débuta en 1913) et le réseau américain d'autoroutes (qui débuta en 1956).

Relier les barres entre elles permet de voir les relations (ou les « dépendances ») qui existent entre les tâches (telle tâche peut-elle commencer avant qu'une autre ne soit terminée ?). Un diagramme de Gantt peut aussi concerner les détails budgétaires ou les ressources humaines.

Les diagrammes de Gantt peuvent être conçus sur simple papier ou à l'aide d'un logiciel informatique, tel que Microsoft Word. Il existe aussi des logiciels de planification pour faciliter le processus, tel que Microsoft Project par exemple.

Diagramme de PERT (Project Evaluation Review Technique chart)

Lorsqu'il est plus important de se concentrer sur les relations entre les activités et les tâches plutôt que sur le calendrier d'exécution, le diagramme de PERT, aussi connu sous le nom de diagramme réseau, peut s'avérer plus utile que le diagramme de Gantt. Le diagramme de PERT montre les interdépendances entre les différentes tâches. Dans ce diagramme, chaque tâche ou activité est représentée par un encadré (parfois appelé « un nœud ») qui contient les informations de base sur l'activité ou la tâche. Les tâches qui sont interdépendantes, ou celles qui sont consécutives, sont reliées par des traits. Le diagramme de PERT offre une représentation graphique de la façon dont les activités sont liées les unes aux autres dans le projet.

Utilisés ensemble, les diagrammes de PERT et de Gantt peuvent fournir un complément d'information sur les activités, les tâches et le calendrier du projet.

Bien qu'il soit possible de concevoir les diagrammes de PERT à l'aide de logiciels spécialisés, tels que Microsoft Project, l'utilisation de logiciels de traitement de texte ou de présentation, tels que Microsoft Word ou Microsoft PowerPoint peut faciliter le processus.

Des exemples de diagrammes de Gantt et de PERT sont présentés ci-dessous.

Exemple de diagramme de Gantt

Plan d'action pour une mise en œuvre législative du SGH d'ici 2008

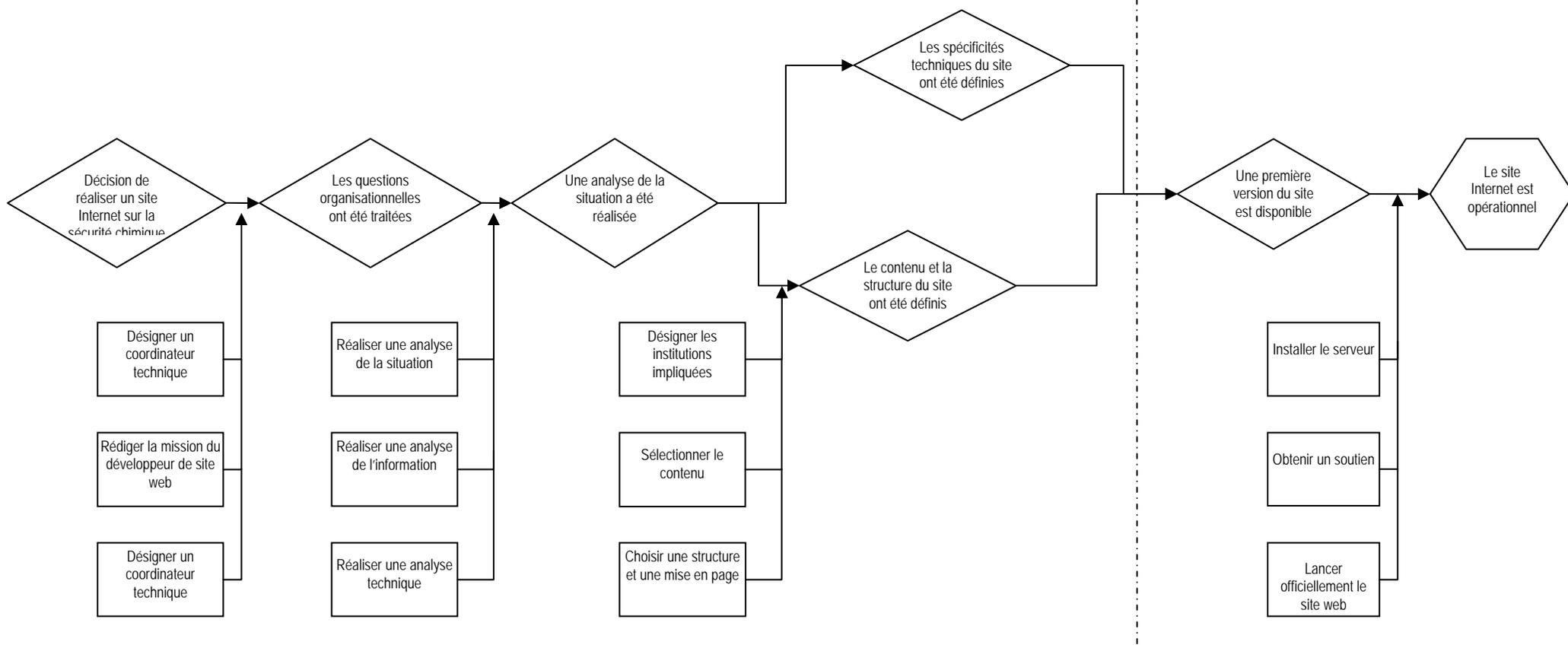
ID	Task Name	Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4	
		03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Activité 1 : Consultations techniques																						
2	Etudier les normes techniques existantes (analyses de situation et de lacunes)																						
3	Proposer des amendements pour être en conformité avec le SGH																						
4	Activité 2 : Analyse économique																						
5	Etudier l'impact économique de la mise en place du SGH (coûts/bénéfices)																						
6	Rendre compte des résultats au comité de mise en oeuvre du SGH																						
7	Activité 3 : Initier un projet de loi																						
8	Etudier les lois et règlements existants en la matière																						
9	Faire un projet de loi ou de nouveaux règlements pour introduire le SGH																						
10	Evaluer les nouvelles lois/règlements																						
11	Soumettre les textes lois/réglementations aux autorités compétentes pour acceptat																						
12	Activité 4 : Initier le processus législatif																						
13	Mettre en oeuvre les lois/règlements acceptés																						
14	Les lois/normes pour le SGH rentrent en vigueur																						
15	Activité 5 : Application et contrôle de la loi																						
16	Favoriser l'utilisation d'outils basés sur le SGH dans l'ensemble des secteurs																						
17	Sensibilisation/formation sur les nouvelles procédures (réglementations/lois)																						
18	Agences/inspecteurs de contrôle assurent une bonne utilisation des normes																						
19	Evaluation du respect de la loi																						

Exemple de diagramme de PERT

Réaliser un site Internet sur la sécurité chimique

Planification

Mise en œuvre



MODULE 1. ENTREPRENDRE LE PROCESSUS : TÂCHES PRÉPARATOIRES ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

Objectifs de la formation

Ce module étudie quelques-uns des problèmes organisationnels qui peuvent se poser à l'équipe avant l'élaboration du plan d'action.

Objet du module

Les éléments clés traités dans ce module sont :

- Les premières considérations
- Identifier et impliquer les parties prenantes du gouvernement
- Identifier et impliquer les parties prenantes non gouvernementales
- Créer un groupe de travail chargé d'élaborer le plan d'action

Premières Considérations

Tout d'abord, l'équipe de travail chargé du projet doit décider du nombre de plans d'action à réaliser. Il est important de décider quels sujets ou problèmes sont prioritaires afin de s'assurer que le nombre de plans d'action désiré soit réalisable. Par exemple, dans le cadre du Plan National de Mise en œuvre de la Convention de Stockholm, au moins 17 plans d'action (ou « stratégies » ou autres plans similaires) peuvent être conçus. Dans ce contexte, chaque Partie doit décider quels plans d'action sont cruciaux et quels sont ceux qui sont secondaires.

Fixer les ressources du processus d'*élaboration* du plan d'action est une autre considération clé. Dans certain cas, le budget d'élaboration d'un plan d'action sera réalisé au sein d'un projet (par exemple, les « activités habilitantes » du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)). Dans d'autres cas, il sera nécessaire de mobiliser d'autres ressources (aussi bien nationales qu'externes) spécifiques à la réalisation d'un plan d'action. Une série de techniques et d'outils peuvent aider à mobiliser ces ressources. On peut, par exemple, sensibiliser les décideurs et le public sur les questions liées aux produits chimiques, faire de la question des produits chimiques une priorité nationale et s'assurer que les personnes responsables de la gestion des produits chimiques comprennent les processus internes d'allocation des ressources gouvernementales, ainsi qu'améliorer leur connaissance des opportunités de financement externe (et les détails des processus permettant d'obtenir de tels financements)². Certains de ces concepts sont discutés dans le Module 4.

Ainsi, il n'est jamais trop tôt pour identifier de possibles donateurs pour la *mise en œuvre* du plan d'action ainsi que pour les budgets des projets associés. Le fait d'intégrer les activités relatives aux produits chimiques à des priorités nationales plus larges, comme par exemple une politique de réduction de la pauvreté ou de développement durable, peut rendre le plan d'action plus attractif. De plus, il peut être utile d'identifier les organismes susceptibles de financer la mise en œuvre du plan d'action, en complément des financements nationaux (la Commission européenne et le FEM, par exemple). De la même manière, il faut se renseigner

² L'UNITAR a développé un document dans ce domaine : *Mobilisation des ressources financières pour une gestion rationnelle des produits chimiques : Note informative – document de travail (2001)*, voir www.unitar.org/cwm

sur les types de fonds disponibles (activités habilitantes du FEM, aide financière de l'UNITAR) et envisager un budget en fonction.

Identifier et impliquer les parties prenantes du gouvernement

Il est nécessaire d'identifier les parties prenantes au sein du gouvernement qui pourraient être impliquées dans le processus d'élaboration du plan d'action. Ces partenaires potentiels, qui ont des mandats directement liés aux plans d'action, sont les plus évidents et les plus faciles à identifier. Certains partenaires, cependant, peuvent ne pas avoir de relation aussi directe avec les plans d'action. Par exemple, le Ministère des Finances peut ne pas avoir de mandat directement en relation avec la gestion des produits chimiques mais il peut prendre des décisions impliquant la réussite des plans d'action. L'existence d'un forum visant à améliorer la communication et la coordination interministérielle³ peut être également un moyen efficace pour identifier les partenaires potentiels.

Identifier et impliquer les parties prenantes non-gouvernementales

Impliquer les parties prenantes non-gouvernementales peut :

- Conduire à de meilleures décisions,
- Favoriser une meilleure compréhension des décisions,
- Promouvoir la responsabilité et donc la crédibilité du projet.

Toutes les parties non-gouvernementales intéressées et concernées par le plan d'action (dorénavant appelées parties prenantes) ne seront pas nécessairement impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action. Il est néanmoins important de comprendre qui sont ces parties prenantes et de s'assurer que leurs préoccupations et leurs intérêts soient pris en compte. L'implication des parties prenantes clés relève aussi d'un aspect pratique puisque les actions et l'engagement de ces groupes seront essentiels à la mise en œuvre du plan d'action et donc à sa réussite.

Lors de la participation des parties prenantes, les questions importantes sont :

- Un exposé clair des buts et des intentions du processus d'engagement des parties prenantes a-t-il été fait ?
- Des échéances ont-elles été clairement fixées pour achever le processus de participation et les différentes étapes qui le composent ? Des activités intermédiaires ont-elles été clarifiées ?
- Les parties prenantes se sont-elles mises d'accord sur le processus de participation (par exemple, la gestion de l'information et les principes à respecter lors de la participation) ?
- Les parties prenantes savent-elles clairement ce que l'on attend d'elles ? A-t-on proposé aux parties prenantes différents modes de participation en fonction de leurs intérêts ?

³ Pour plus d'informations sur le dialogue et la communication interministériels, et des exemples d'organes chargés de promouvoir le dialogue et la coordination, ainsi que quelques caractéristiques communes retrouvées dans différentes expériences nationales, veuillez vous référer au guide de l'UNITAR intitulé : *Développer et Soutenir un Programme National Intégré pour la Gestion des Produits Chimiques*. Voir www.unitar.org/cwm

Les parties prenantes sélectionnées sont-elles représentatives des groupes directement affectés par le plan d'action proposé ? Les parties prenantes sélectionnées sont-elles représentatives des secteurs et des régions concernées ?

Les financements nécessaires au soutien du processus d'engagement des parties prenantes ont-ils été rassemblés ? (tels que les coûts de diffusion de l'information, les coûts de réunion et les coûts liés au renforcement des capacités, etc.)

Certaines parties prenantes ont-elles exprimé des besoins particuliers en termes de renforcement des compétences ou d'assistance ? (concernant l'information, les dépenses de voyage, les interprètes linguistiques ou des équipements spécifiques)

Un système d'évaluation et de retour d'information a-t-il été mis en place ?

Les outils pour mener une « analyse des parties prenantes » sont présentés dans les Annexes 2.A à 2.D. Cette analyse implique l'identification des personnes ou groupes impliqués et de ceux qui souhaitent l'être, une discussion sur les motivations des groupes en présence ainsi que la description des différents mécanismes de participation, etc.

Implication des parties prenantes

Le soutien des parties prenantes au plan d'action est crucial pour sa réussite et sa mise en œuvre. La Convention Aarhus, par exemple, a établi que le développement durable ne peut être réalisé qu'avec l'engagement et la participation active de toutes les parties prenantes et l'engagement du gouvernement dans la protection environnementale. La Convention a été élaborée sur le Principe 10 de la Déclaration de Rio. Dans le domaine environnemental, elle instaure pour le public un droit à l'information, à la justice et recommande sa participation au processus décisionnel.

De plus en plus, les donateurs (tels que le FEM) encouragent l'engagement des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action. Par exemple, les Articles 7 (sur le Plan National de Mise en œuvre) et 10 (sur l'Information, la Sensibilisation et l'Education du Public) de la Convention de Stockholm appellent de manière explicite les parties prenantes à s'engager à mettre en œuvre la convention.

Former un groupe de travail

L'élaboration d'un plan d'action doit être considérée comme une bonne opportunité de participer à de nouvelles expériences, acquérir de nouvelles compétences et connaissances et contribuer positivement à la gestion des produits chimiques. La formation d'un groupe de travail fait partie des tâches préparatoires à l'élaboration d'un plan d'action. La sélection des participants à ce groupe doit se faire selon les principes exposés dans la section *Identifier et impliquer les parties prenantes*, présentée ci-dessus. Bien que toutes les parties prenantes ne puissent pas faire partie du groupe de travail, tous les intérêts doivent y être représentés. Il est donc important de trouver un équilibre dans la composition de ce groupe.

Le groupe de travail doit tout d'abord se mettre d'accord sur le processus de réalisation du plan d'action et élaborer (et approuver) le mandat, le plan de travail et le budget. La préparation du mandat, du plan de travail et du budget permettra de s'assurer que chaque

membre du groupe de travail a approuvé les détails administratifs et organisationnels les plus importants du plan d'action. Cette section ne concerne que *l'élaboration* du plan d'action, le plan d'action en lui-même comprendra des détails concrets sur sa mise en œuvre.

Le mandat

Le mandat doit comprendre une description brève des détails opérationnels des diverses questions administratives et organisationnelles formant les différentes étapes de l'élaboration du plan d'action (un exemple de mandat est donné en Annexe 3). Parmi ces questions figurent les suivantes: Qui participent au groupe de travail ? Comment les membres du groupe de travail s'organiseront-ils pour travailler ensemble ? Comment les décisions seront-elles prises ?

Le plan de travail

Le plan de travail précise en détails les différents stades *d'élaboration* du plan d'action, tels que :

- Les résultats attendus (les objectifs et une première version du plan d'action, par exemple),
- La séquence des événements et le calendrier des activités (date des réunions, date de la préparation de l'analyse de la situation), aussi bien que les procédures de contrôle pour assurer le suivi du projet,
- Les étapes importantes (points de référence pour évaluer les progrès, par exemple dates auxquelles certaines activités importantes doivent être finalisées).

Dans le cas où plusieurs plans d'action sont réalisés simultanément, comme pour le PNM ou dans le cas d'un programme intégré de gestion des produits chimiques, un mécanisme de coordination doit être développé entre les différents groupes de travail chargés des plans d'action. Une coordination doit aussi être instaurée entre les plans d'actions développés et les autres actions menées au niveau national (voir le module 4).

Le budget

Un budget doit fournir une estimation détaillée des coûts des diverses composantes du plan de travail présenté précédemment (dépenses liées aux réunions, voyage, secrétariat...). En général, même en cas de participation des parties prenantes, les ressources requises pour élaborer un plan d'action restent limitées.

Evaluer le processus d'élaboration du plan d'action

Il est vivement recommandé que l'élaboration du plan d'action soit évaluée afin d'aider à identifier les forces et les faiblesses du processus. On peut ainsi obtenir de nombreux commentaires pouvant servir à l'élaboration de futurs plans d'action. De plus, l'identification des forces et des faiblesses du processus d'élaboration peut fournir une meilleure vision du projet et ainsi contribuer à une meilleure mise en œuvre du plan d'action.

MODULE 2. DEFINIR LE BUT ET LA PORTEE DU PLAN D'ACTION

Objectifs de la formation

Cette série de modules conduit les participants à élaborer la « base » du plan d'action, comme par exemple définir le but et les objectifs, et mener une analyse des lacunes et de la situation actuelle du pays en question.

Objet du module

Il apporte un soutien pour :

- Définir la problématique et le but
- Réaliser une analyse de la situation et des lacunes
- Fixer les objectifs et définir les indicateurs

Il existe une grande variété de termes relatifs à l'élaboration d'un plan d'action et au domaine de la planification de projet en général. La terminologie utilisée pour ce document (voir l'Annexe 9) a été choisie en espérant qu'elle corresponde au mieux aux processus de gestion des produits chimiques.

Module 2.A. Définir la problématique et le but

Définir la problématique

Lorsque l'on s'engage dans l'élaboration d'un plan d'action, il est utile de commencer par définir une problématique. Une problématique est une brève description du problème que le plan d'action doit résoudre. Elle doit comprendre assez de détails concrets pour démontrer l'importance du plan d'action. La problématique doit avoir comme finalité de montrer clairement aux décideurs la nécessité du plan d'action.

La problématique doit prendre en compte, entre autre : le contexte international, tel que l'existence d'une convention mais également le contexte national : un accident ou autre événement ayant attiré l'attention des medias et du public sur un problème particulier de la gestion des produits chimiques. La problématique doit bien évidemment être basée sur les risques et les lacunes qui ont été identifiés dans le management national des produits chimiques (grâce au profil national), comme par exemple l'inexistence de mécanisme de détection de résidus de pesticides dans l'alimentation.

Voici quelques exemples de problématiques :

Pour le Système Global Harmonisé de classification et d'étiquetage des produits chimiques (SGH) : les produits chimiques dangereux sont produits, importés et utilisés sans qu'aucune information ne soit fournie sur leur danger potentiel. Dans certain cas, les produits chimiques sont mis en vente avec de mauvaises étiquettes ou des étiquettes incomplètes, ou encore avec des informations incompréhensibles par le public ou dans une langue étrangère.

Pour le Registre sur les Rejets et Transferts de Polluants (RRTP) : les impacts négatifs des émissions de produits chimiques sur l'environnement sont connus. Cependant, nous manquons d'informations sur les lieux de ces émissions, ce qui rend difficile la mise en œuvre de mesures efficaces.

Définir le but

À partir de la problématique, il devrait être facile de définir le but du plan d'action. Le but doit décrire, en quelques lignes, l'objet du plan d'action (ce qu'il va accomplir). Le but doit être réaliste et pas trop ambitieux.

Voici quelques exemples de buts :

Arrêt total de l'utilisation et du stockage des PCBs.

Mise en œuvre complète d'un système national pour classifier et étiqueter les substances chimiques, en accord avec le Système Global Harmonisé.

Elaboration d'un RRTP opérationnel.

Dans certains cas, le but sera prédéterminé. Par exemple, être Partie à certaines conventions exige de répondre à certains engagements, qui peuvent façonner le but. Dans d'autres cas, le but devra être défini en fonction de la situation particulière du pays, comme par exemple, en

réponse à un problème particulier ou à une décision nationale de mettre en œuvre un programme, comme le RRTP.

Qu'est-ce que le renforcement des capacités ?

Le terme « renforcement des capacités » est utilisé dans différents contextes, et souvent à contresens. Au cours de ces dernières années, les experts de différents pays se sont mis d'accord sur une définition commune. Il est donc maintenant généralement accepté que « le renforcement des capacités » peut être défini comme « les actions à prendre pour améliorer la capacité des individus, des institutions et des systèmes à prendre et à mettre en œuvre des décisions et à exercer des fonctions de manière efficace et durable ».

Module 2.B. Réaliser une analyse de la situation et des lacunes

Analyse de la situation

Quelle est la situation ou l'environnement dans lequel sera conduit le plan d'action ? Quelles sont les infrastructures du pays ? Quels sont les défis à relever et les opportunités à saisir pour atteindre le but ? La réalisation d'une analyse de la situation permet de répondre à ces questions et fournit une base pour définir les priorités du plan d'action. L'analyse de la situation permet d'identifier les structures existantes nécessitant d'être renforcées et d'envisager celles à créer. Elle permet également de révéler les activités qui se chevauchent. Une analyse de la situation comporte toujours deux parties : la collecte d'information et l'analyse de l'information collectée.

Afin de déterminer le type d'informations à rassembler, il peut être utile de considérer le but choisi dans le plus large contexte possible. Par exemple, pour le but « interdire l'usage et le stockage des PCBs », il serait important d'examiner la situation du pays sur les questions légales et administratives en relation avec ce sujet, telles que les pratiques de contrôle et de reporting ainsi que les lois en vigueur. Il peut aussi être nécessaire de s'intéresser aux problèmes opérationnels, tels que les infrastructures de maintenance et d'élimination des déchets, ainsi que les infrastructure de production des produits de substitution, etc. Ces informations serviront également à identifier et expliquer les différences observées entre la situation actuelle et la situation désirée.

L'information nécessaire à l'analyse de la situation peut être obtenue à partir d'analyses de documents, de conversations, d'entrevues ou de groupes de discussion et de visites de sites, etc. Un Profil national sur la gestion des produits chimiques, si réalisé, peut également servir de point de départ pour l'analyse. Néanmoins, l'analyse de la situation ne doit pas seulement être basée sur une analyse de documents.

Identifier les priorités

Tout au long de la réalisation du plan d'action, il est important de réfléchir aux priorités que l'on doit donner à son action. Lors de l'analyse de la situation, le groupe de travail en charge du plan d'action peut commencer par identifier des domaines qu'ils jugent prioritaires pour le pays. De manière similaire, lors de l'analyse des lacunes, le groupe peut identifier certaines insuffisances qui devront recevoir une attention prioritaire. Lors de la préparation d'un plan d'action visant à réduire la production non-intentionnelle de POPs, une priorité à envisager, par exemple, peut être la sensibilisation aux incinérations à ciel ouvert des décharges municipales. Pour plus d'exemples, voir l'annexe 4.

Qu'est-ce qu'un Profil national ?

Un profil national de gestion des produits chimiques est une évaluation globale des infrastructures d'un pays, au niveau institutionnel, législatif, administratif et technique de la gestion des produits chimiques. Parallèlement, une analyse est menée sur la nature, la disponibilité et l'usage des produits chimiques dans le pays. Le profil national est un pré-requis nécessaire au renforcement systématique des capacités nationales.

Des conseils pour préparer un Profil national, utiles pour l'analyse de la situation, sont disponibles dans le document d'orientation de l'UNITAR : *Préparer un Profil national pour Evaluer les Infrastructures Nationales de gestion des Produits Chimiques*. Un Guide d'accompagnement sur la préparation/la mise à jour d'un Profil national dans le cadre du Plan de Mise en œuvre de la Convention de Stockholm, est aussi disponible. Vous pouvez télécharger ces documents à l'adresse suivante : www.unitar.org/cwm

Bien que chaque plan d'action soit différent, un certain nombre de questions de bases peuvent être posées pour faciliter l'organisation de l'analyse de la situation. Parmi ces questions figurent les suivantes :

- Quels sont les instruments juridiques, les politiques ou/et les mécanismes non réglementaires relatifs au problème posé ?
- Quels sont les ministères, les organismes et autres institutions de l'Etat concernés ?
- Quels sont les industries, les groupes d'intérêt public et les organismes du secteur de la recherche qui sont concernés ?
- Quelle sont les infrastructures techniques (notamment l'accès et l'utilisation des données) existantes ?
- Quel est le niveau de sensibilisation, de compréhension et de compétence des fonctionnaires, des travailleurs et du public à l'égard du sujet du plan d'action ?
- Quelles sont les ressources (humaines et financières) disponibles pour mettre en œuvre le plan d'action (à ce stade précoce de l'évaluation de la situation) ?

Analyse des lacunes

L'analyse de la situation doit permettre d'identifier dans quelle mesure la situation actuelle ne correspond ni au but fixé ni aux exigences requises pour atteindre ce but. Il faut alors se demander « *Que manque-t-il ?* ».

L'analyse des lacunes demande d'identifier les problèmes et les besoins relatifs à la législation, au respect de la loi, à la capacité analytique du pays et aux ressources humaines et financières.

Après avoir acquis une meilleure compréhension de la situation du pays, il peut être utile de modifier le but pour qu'il soit plus en accord avec la situation actuelle. Cependant, si le but est fixé par un traité international, la seule solution est de le renforcer.

Module 2.C. Fixer les objectifs et les indicateurs

Fixer les objectifs

L'analyse de la situation et l'analyse des lacunes doivent renseigner sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre le but fixé. Elles fixeront également la finalité vers laquelle les objectifs devront tendre.

L'objectif fixe, avec plus de détails que le but, les résultats attendus du plan d'action. Cela répond à la question : « *Quelles sont les réalisations à entreprendre pour passer de la situation actuelle à la situation désirée ?* » Certains objectifs ne pourront être atteints qu'à la fin du projet, alors que d'autres pourront être réalisés au cours de ce dernier. Le principe, présenté dans la partie introductive, sur l'intérêt d'entreprendre un travail progressif doit être favorisé (voir l'encadré « les objectifs SMART »). Les objectifs, au même titre que le but, peuvent être sujets à révision si nécessaire.

Voici quelques exemples d'objectifs possibles :

Pour le but « interdire l'usage et le stockage des PCBs » :

- un inventaire à jour sera finalisé, d'ici 2008, sur l'ensemble des types d'équipements, utilisés et présents dans le pays, contenant des PCBs.
- un programme de remplacement des PCBs dans les transformateurs doit être mis en place d'ici 2009.

Pour le but « mise en œuvre effective d'un système national de classification et d'étiquetage des substances chimiques, en accord avec le Système Global Harmonisé » :

- Une nouvelle législation sera en vigueur pour faciliter le système, d'ici 2007.
- La formation de toutes les parties concernées par le nouveau système sera terminée d'ici 2008.

Pour le but « élaborer un RRTP opérationnel » :

- Renforcer, d'ici 2007, l'échange informatique d'informations sur les émissions de produits chimiques.
- Une étude d'essai sur le registre doit avoir été entreprise et finalisée d'ici 2008.

Les objectifs SMART

Des objectifs bien préparés sont des objectifs « SMART » : **S**pécifiques, **M**esurables, **A**tribuables, **R**éalistes et **T**emporels.

Il faut éviter des objectifs trop ambitieux car cela pourrait diminuer la réussite du plan d'action. Il est donc important d'évaluer le degré de faisabilité des objectifs et ceux qui sont réalisables avec les moyens disponibles (ou le budget disponible). « Implanter un laboratoire d'analyse des métaux en une année avec moins de 10.000 USD » est un exemple d'objectif irréaliste. Un plan d'action basé sur des objectifs irréalisables peut donner un résultat décevant et insatisfaisant. Il est important de se poser, tout au long de l'élaboration du plan d'action, des questions telles que « est-ce vraiment réalisable ? » et « cette mesure sera-t-elle vraiment efficace ? ». Cela permettra de rester réaliste sur les actions à mener et, par conséquent, d'augmenter les chances de réussite du plan d'action.

Définir des indicateurs de performance

Le succès d'un plan d'action peut être évalué en fonction du degré de réalisation des objectifs définis. Il convient donc d'établir des indicateurs de performance pour chacun de ces objectifs afin d'en évaluer les résultats.

Un indicateur peut être défini comme un indice traduisant l'évolution dans le temps d'un paramètre déterminé.

Il permet de renseigner sur : (i) d'un point de vue qualitatif : le type ou la nature du changement, (ii) d'un point de vue quantitatif : l'étendue et la portée du changement, (iii) d'un point de vue temporel : la période sur laquelle le changement doit prendre place. Utiliser ces indicateurs tout au long de la mise en œuvre du plan d'action fournit à l'équipe en charge de sa réalisation les moyens de se positionner par rapport aux différents objectifs intermédiaires nécessaires à son implémentation.

Les indicateurs doivent être choisis de telle manière qu'ils procurent une information maximale à un coût minimum. Les indicateurs pertinents peuvent être définis en se posant un certain nombre de questions comme par exemple : « *Comment saurons-nous si nous avons atteint cet objectif ?* ». Différents critères peuvent être utilisés pour développer des indicateurs incluant :

Le degré de faisabilité : Un indicateur doit être défini de telle manière qu'il soit mesurable dans des contraintes de coût, de temps, d'équipement et de compétences acceptables,

Approprié et précis : un indicateur doit décrire avec exactitude ce qu'il doit mesurer,

Sensible aux changements : un indicateur doit permettre sans trop de difficultés d'appréhender les changements en cours,

Non biaisé : Un indicateur ne doit pas être susceptible d'amener à plusieurs interprétations quant à l'objet qu'il mesure et à la manière dont les informations auxquelles il se réfère doivent être collectées. Il doit avoir une définition claire et objective permettant une même interprétation quelque soit la personne qui l'utilise,

Adéquate : Le nombre d'indicateurs définis pour un objectif donné doit être limité afin d'assurer une réalisation efficace de l'objectif final.

Les indicateurs les plus simples à mesurer sont ceux se référant à des résultats concrets. Par exemple, un indicateur servant à mesurer l'objectif « Un programme pour remplacer les PCBs

dans les transformateurs doit être mis en place entre 2008 et 2020 » peut devenir « Nombre de transformateurs contenant des PCB utilisés chaque année après 2008 ». Pour l'objectif, « Démontrer que le projet formera avec succès du personnel de laboratoire », l'indicateur peut être « Temps nécessaire aux analyses de laboratoires ».

Les indicateurs nécessitant une réponse binaire – “Oui” ou “Non”- sont ceux permettant l'évaluation la plus aisée du résultat. Un exemple d'indicateur binaire peut être : « Le Parlement a-t-il adopté une loi pour le remplacement des PCB dans les transformateurs d'ici 2008 ? »

La mise en place d'indicateurs plus complexes est également possible mais leur mise en place et leur utilisation se révèlent plus coûteuses. Par exemple, un indicateur relatif au degré d'exposition à des dioxines, des furans ou des PCBs peut nécessiter plusieurs centaines de dollars pour être renseigné. Ces indicateurs sont rarement, sinon jamais utilisés, pour des objectifs globaux, mais peuvent être utiles pour mesurer des objectifs intermédiaires. Par exemple, un indicateur pour l'objectif « Le site X contaminé par des pesticides doit être réhabilité d'ici 2011 » peut devenir « Niveau de pesticides décelé dans des échantillons de nourriture prélevés dans les villages voisins en 2011, 2016 et 2021 ». Dans certains cas, il peut être plus pertinent de dresser une base de données sur les répercussions sanitaires, renseignant sur les intoxications ou les maladies du travail, bien que sa mise en place se révèle un projet à plus long terme.

MODULE 3. PLANIFIER LES DÉTAILS : ACTIVITÉS, CALENDRIER, RESSOURCES, ETC.

Objectifs de la formation

Après avoir identifié les objectifs, ce module guide les participants pour mieux comprendre les différentes composantes et les détails qui devront être élaborés afin de bien préparer un plan d'action. Cela implique :

Sélectionner des activités qui permettront d'atteindre les objectifs du plan d'action,
Travailler sur un certain nombre d'aspects concrets de la mise en œuvre du plan d'action⁴,
Considérer l'utilité des diagrammes de Gantt et de PERT (et considérer les différents logiciels disponibles pour les préparer).

Objet du module

Ce module se focalise sur:

- Définir les activités
- Répartir les activités en tâches
- Définir l'ordre des activités et des tâches
- Définir des calendriers réalistes pour les activités
- Convenir des délais
- Définir le budget
- Attribuer les responsabilités
- Présenter le plan d'action

⁴ Veuillez noter que les outils et les exercices présentés ci-après ne sont pas normatifs. Ils peuvent être modifiés selon les besoins particuliers du pays, du contexte, etc.

Identifier et évaluer les différentes alternatives

Il convient de déterminer les différentes options qui existent à chaque stade de la préparation d'un plan d'action. Cela peut, par exemple, servir à déterminer le ou les acteurs à impliquer sur chacune des tâches nécessaires à la réalisation d'un objectif. Pour chaque plan d'action, plusieurs alternatives peuvent conduire à la réalisation des objectifs. Par exemple, les alternatives suivantes peuvent être envisagées pour mettre en place une réforme législative permettant une gestion rationnelle des produits chimiques : un pays peut, entre autres : (i) développer une nouvelle loi complète; (ii) réformer les lois existantes en les adaptant aux nouvelles contraintes, ou (iii) conserver les lois existantes en encourageant les initiatives volontaires et procéder aux modifications législatives nécessaires.

De plus, les différentes alternatives peuvent inclure une combinaison de mesures : législatives (comme amender une loi existante), administratives (s'assurer que les compétences nécessaires à l'implémentation d'un plan d'action sont disponibles) et opérationnelles (entreprendre des activités de formation ou de renforcement des capacités afin de s'assurer de la bonne mise en place de l'alternative retenue).

Dans certains cas, il peut se révéler être nécessaire de formaliser les différentes alternatives possibles*. Cela implique de les confronter à une série de critères d'évaluation (prenant en compte les besoins, ressources et situations particulières à chaque pays) comme :

- *Les contraintes de temps* : L'option choisie sera-t-elle capable de répondre dans l'urgence aux besoins sanitaires et/ou environnementaux ? Pourra-t-elle être mise en œuvre dans les délais impartis ?
- *Les contraintes de faisabilité* : L'option peut-elle être entreprise de manière convenable au regard des facteurs socio-économiques, etc ? Existe-t-il d'autres facteurs susceptibles d'en empêcher l'accomplissement ?
- *Les contraintes de coût* : Le coût estimé de sa mise en place est-il raisonnable ?
- *L'efficacité* : L'option choisie permet-elle un usage optimal des ressources disponibles ? Dans quelles mesures sa mise en œuvre permettra la réalisation de l'objectif final ?
- *Le rapport coût / bénéfice* : Dans quelles mesures les coûts engagés seront inférieurs aux bénéfices escomptés ?
- *Le monitoring* : Est-il possible d'évaluer les progrès accomplis suite à la réalisation de l'alternative choisie ?

* Un exemple d'outil pouvant être utilisé pour évaluer les différentes options est présenté en Annexe 5.

Définir les activités

Le module 2 a permis aux participants d'acquérir les outils d'une bonne appréhension de l'environnement et des défis à relever. Ils ont pu ainsi identifier des objectifs clairs pour le plan d'action. Les activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs peuvent maintenant être développées. Dans certains cas, les activités ne serviront qu'un unique objectif alors que d'autres en poursuivront plusieurs.

Les activités sont au plus haut niveau d'action dans la hiérarchie du plan d'action (voir Annexe 1). Elles définissent l'orientation à partir de laquelle les modalités de sa mise en place seront développées. Une activité peut être définie comme une action accomplie en vue de la réalisation du projet. Une activité s'inscrit dans une période de temps délimitée avec un coût et des besoins déterminés.

Une des manières d'identifier et de sélectionner les différentes activités nécessaires à la réalisation d'un projet est l'organisation de sessions de brainstorming. Les participants des groupes de travail citent toutes les activités qu'ils identifient comme pouvant aider à atteindre un ou plusieurs objectif(s). On pourra ensuite collecter et lister ces propositions, les analyser et en sélectionner un certain nombre, jugé les plus efficaces, qui seront les activités à réaliser. Il peut également se révéler utile de consulter les personnes (membres du groupe de travail, autres organisations,...) ayant une expérience dans la réalisation de plans d'action similaires.

Considérer les possibles donateurs et les budgets de projets appropriés

Il est utile, pour s'assurer que le budget prévu est réaliste, d'avoir une idée des organismes susceptibles de financer le plan d'action (la Commission européenne, le FEM, par exemple) et le type de budget à demander (les « activités habilitantes » du FEM, les financements de l'UNITAR,...).

Il faut également étudier si certaines activités peuvent être maintenues sans les fonds nécessaires. Autrement dit, si les financements se font attendre, les activités devant être financées seront-elles encore nécessaires une fois les ressources obtenues ? Dans ce cas, il peut être utile de répartir les activités en deux catégories : une série d'activités pour les ressources obtenues rapidement et une autre série d'activités dans le cas où les ressources sont retardées. On peut prendre l'image d'un TGV et d'un train de région : tous deux arriveront à la même destination mais avec des vitesses différentes.

Décomposer les activités en tâches

Les activités étant des éléments de grande taille il faudra les diviser en tâches, qui seront plus faciles à organiser et à gérer. Chaque activité correspondra ainsi à un ensemble de tâches. Les activités ne doivent pas être divisées au-delà d'un niveau permettant au groupe de travail d'estimer efficacement les besoins en matière de temps et de ressources et fournissant assez de renseignements aux personnes responsables de l'activité en question. Si l'on décompose trop les activités, la planification prendra une ampleur trop importante et il sera alors difficile

d'obtenir une vue d'ensemble. L'expérience prouve qu'il est difficile de gérer plus de 10 à 20 tâches par activité.

**Identifier les étapes les plus simples à mettre en œuvre
“Low Hanging Fruits”**

Ce sont souvent les personnels techniques ou possédant des fonctions d'encadrement proches du terrain qui s'intéressent le plus aux problèmes de gestion des produits chimiques et qui ont la meilleure idée des améliorations à apporter. Quelles actions peuvent être entreprises à ce niveau (et mentionnées dans un plan d'action) pour améliorer les façons de gérer les produits chimiques dans le pays ? Sans remettre en cause la nécessité de soutien et d'engagement des décideurs, des actions peuvent être entreprises au niveau des travailleurs. Les possibilités de changement sont grandes lorsque les personnes qui travaillent quotidiennement dans la gestion des produits chimiques ont eux-mêmes identifiés les améliorations potentielles et lorsqu'ils ont décidé d'agir. Alors que certaines actions demanderont un soutien politique et des financements importants, d'autres actions peuvent être obtenues avec des moyens limités et grâce à la volonté et au dévouement. Commencer par les étapes les plus simples apporte des bénéfices, qui combinés, peuvent avoir un effet cumulatif et se renforcer mutuellement, permettant ainsi d'impulser un changement de plus grande ampleur. Ce principe peut également être appliqué au-delà du simple niveau d'exécution à l'ensemble des niveaux de décision, là où des actions concrètes peuvent être mises en œuvre.

Définir l'ordre des activités et des tâches

Dès qu'une liste exhaustive des activités et des tâches à réaliser a été établie, il faut déterminer la succession de leur réalisation et déceler toute interdépendance. Cela revient à se demander quelles activités/tâches peuvent commencer immédiatement ? Quelles sont celles dont la réalisation préalable est nécessaire au démarrage des suivantes ? Certaines activités/tâches nécessitent-elles de démarrer simultanément ?

L'Organigramme des tâches

L'organigramme des tâches (OT) est un outil de planification bien connu pour décomposer les activités en des parties plus faciles à gérer. Il s'agit d'envisager le PA sous la forme d'une hiérarchie d'activités et de tâches. On élabore une SRT en dressant la liste des activités et en identifiant et énumérant les tâches de chaque activité. On procède de même jusqu'au niveau de détail désiré. L'OT est également à la base des diagrammes de Gantt et de PERT.

Activité : Reconditionner et stocker 100 tonnes de pesticides obsolètes en respectant les normes environnementales
Tâche : Obtenir les emballages agréés par l'ONU et adaptés au stockage de longue période des produits chimiques
Tâche : Reconditionner (quand c'est possible) et étiqueter les stocks de produits chimiques
Tâche: Transporter les stocks reconditionnés
Tâche : Stocker les produits chimiques, pendant deux ans, dans une usine adaptée, sécurisée et contrôlée

Evaluer la durée de réalisation des activités

Estimer la durée nécessaire à la réalisation de chaque activité/tâche est un élément indispensable à la construction d'un plan d'action. Bien qu'à ce stade la durée de chaque activité/tâche ne puisse être qu'approximative, les estimations doivent être faites avec la plus grande attention afin de s'assurer du bon déroulement du plan d'action⁵. Pour savoir à quoi ressemble un calendrier réaliste, il peut être utile de se référer à des projets antérieurs. Lorsque les activités ou les tâches sont de nature technique, il peut s'avérer nécessaire de consulter des personnes ayant les connaissances ou l'expertise technique appropriée pour s'assurer du bien-fondé des estimations. L'expérience a démontré qu'il était judicieux de prévoir au planning un laps de temps supplémentaire pour parer à d'éventuels imprévus.

Si, à cette étape, les fonds sont déjà disponibles, il sera alors possible de définir les dates de début et de fin de chaque activité et de chaque tâche. Quand cela n'est pas possible, on peut utiliser et définir un autre format de date, tel que « mois 1, mois 2 », etc.

Définir des étapes importantes

Une étape importante du projet est un point de référence qui distingue clairement deux événements. Une étape peut être utilisée pour mesurer le degré d'avancement du plan d'action. Ce sont des dates ou des moments prédéterminés destinés à évaluer si le projet suit

⁵ Une sous-estimation du temps nécessaire pour une activité ou une tâche peut être causée par une série d'erreurs de calculs, tels que : l'omission d'activités et de tâches essentielles, une mauvaise comptabilisation des interdépendances des activités ou des tâches, la sous-estimation des délais de commande et de livraison du matériel et la mauvaise allocation des ressources (c'est à dire, prévoir la même personne ou le même matériel pour des activités ou des tâches menées simultanément).

bien le déroulement prévu. Les étapes les plus simples à choisir sont les dates prévues pour le début ou la fin d'une activité. Un exemple d'étape clé peut être « la mise à jour effective de l'inventaire des stocks de pesticides obsolètes »⁶.

Définir le budget

Des ressources différentes sont généralement nécessaires pour mettre en œuvre un plan d'action. Ces ressources peuvent être matérielles et humaines (savoir-faire, installations et documentations). D'autres coûts peuvent être nécessaires pour les voyages, les formations, etc.

Afin de déterminer les ressources nécessaires pour mener à bien chaque activité et chacune des tâches associées, il convient de se poser les questions suivantes :

- Combien de personnes sont nécessaires pour réaliser l'activité/la tâche ?
- Quels types de compétence ou d'expertise sont requis ?
- Quelles sont les installations, les équipements, les services ou les documents nécessaires ?
- Y a-t-il d'autres exigences qui n'ont pas été prises en compte ?

Pour avoir une meilleure idée des ressources nécessaires, il peut être utile de se référer aux travaux antérieurs.

L'estimation des ressources nécessaires doit être aussi précise que possible. Les bailleurs de fonds expérimentés reconnaîtront immédiatement une estimation irréaliste. De plus, plus les estimations sont précises, moins le projet est susceptible de rencontrer des problèmes lors de sa mise en œuvre (et donc de devoir faire appel à des fonds supplémentaires). Parmi le type de ressources dont il faut tenir compte figurent :

- Ressources humaines* : connaissances et compétences, nombre de personnes nécessaires par jour, coût approximatif,
- Installations* : type, besoins en espaces et en heures, coût approximatif,
- Équipements* : type, heures requises, coût approximatif,
- Documents* : type, quantités, coûts approximatifs,
- Toute exigence particulière* : compétences spécifiques, ressources, etc.

En additionnant le coût total de chaque activité et de chaque tâche, on obtient une estimation générale du coût d'ensemble du plan d'action⁷.

Dans le cas où le projet ne trouve pas de financements suffisants, des compromis seront nécessaires, toutefois ils ne devront pas menacer le but et les objectifs du projet. Considérons le plan d'action : « améliorer l'inventaire sur les PCBs ». Si ce dernier n'arrive à obtenir que 10.000 USD sur les 25.000 USD nécessaires, il faudra réviser les attentes du plan d'action. Le but pourra devenir « élaborer un inventaire plus complet et plus exact » mais ne pourra sûrement pas donner lieu à un inventaire parfait. De plus, même si tous les fonds ne peuvent être collectés, il faut débiter le plan d'action avec les activités qui peuvent être mises en

⁶ Il existe une différence entre une étape importante du projet et un indicateur. L'étape permet le contrôle du calendrier de mise en œuvre du plan d'action alors que l'indicateur mesure le degré d'atteinte des objectifs.

⁷ Les ressources en nature doivent aussi être prises en considération.

œuvre le plus tôt. Ces activités doivent permettre, si possible, d'atteindre au moins un ou plusieurs objectifs du plan d'action.

Une grille des besoins en ressources, présentée ci-dessous, permet d'identifier et d'enregistrer les divers coûts d'un plan d'action.

Grille des besoins en ressources

Une grille des besoins en ressources est un outil qui aide à définir les différents coûts d'un plan d'action. Elle peut ainsi servir à préparer le budget du plan d'action et à envisager les efforts à fournir pour mobiliser des fonds. Ce type d'outil peut être utilisé pour allouer des budgets localement, pour piloter le contrôle et le monitoring du plan d'action. Les ressources peuvent aussi être disposées sur un diagramme de Gantt.

Activités et Tâches	Ressources Humaines	Installations	Équipements	Matériaux	Ressources Spéciales	Coût total des ressources
Activité : Reconditionner et stocker 100 tonnes de pesticides obsolètes en garantissant en respectant les normes environnementales						
Tâche : Obtenir les emballages agréés par l'ONU et adaptés au stockage à long terme des produits chimiques	Chauffeur qualifié (10 jours/agent) Travailleur (20 jours/agent)		Camions	Emballages	Essence	10 jours/agent :\$xx 20 jours/agent :\$xx Camions :\$xx Emballages :\$xx Essence :\$xx
Tâche : Reconditionner (quand c'est possible) et étiqueter les stocks de produits chimiques	Travailleurs (40 jours/agent) Manager (5jours/agent)		Vêtements de protection (combinaisons , masques, gants...)			40 jours/agent : \$xx 5 jours/agent :\$xx Vêtements de protection : \$xx
Tâche: Transporter les stocks reconditionnés	Chauffeur qualifié (16 jours/agent) Travailleur (56 jours/agent) Manager (8 jours/agent)		Camions		Essence	16 jours/agent : \$xx 56 jours/agent : \$xx 8 jours/agent :\$xx Camions : \$xx Essence : \$xx
Tâche : Stocker les produits chimiques, pendant deux ans, dans une usine adaptée, sécurisée et contrôlée	Personnel de contrôle et de surveillance (730 jours/agent)	Installations de stockage de longue durée	Equipement de surveillance (système d'alarme...)		

Note : Les activités présentées ici sont fournies à titre indicatif et ne sont pas exhaustives.

Note : « Jour/agent» se réfère au nombre de journées complètes nécessaires pour accomplir une activité ou une tâche. Par exemple, « 5 jours/agent » peut être égal à un agent travaillant 5 jours ou à 2 agents travaillant simultanément pendant 2,5 jours. Il est aussi important d'évaluer le coût d'un jour/agent pour chaque type de ressource humaine nécessaire. Par exemple, 1 jour/agent pour un manager reviendra plus cher que le même temps de travail d'un travailleur.

Répartir les responsabilités

Cette étape aide à déterminer, de manière préalable, les personnes chargées de l'exécution de chaque activité et de chaque tâche. Cela prouve aux bailleurs de fonds que les participants ont approuvé le plan d'action et s'engagent à y participer. A ce stade où la disponibilité des ressources humaines et financières n'est pas complètement assurée, il est pertinent d'envisager les personnes qui participeront activement au plan d'action, tout en gardant à l'esprit que les responsabilités devront probablement être réajustées.

Parmi les questions clés figurent :

Qui a les connaissances appropriées ?

Qui doit s'engager dans le processus ?

La capacité, les aptitudes et l'expertise de chaque membre de l'équipe ont-elles été évaluées avant l'attribution des activités et des tâches ?

Chaque membre de l'équipe a-t-il compris ce que l'on attendait de sa participation ?

Grille d'attribution des responsabilités

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour faciliter cette étape, dont la grille d'attribution des responsabilités. La liste des responsabilités peut aussi être disposée dans un diagramme de Gantt.

<i>1. Activités et tâches</i>	Personne/org. Ministère de l'agriculture	Personne/org. Ministère de l'environnement	Personne/org. Comité de coordination du projet	Personne/org. Groupe de conseil technique
Activité : Reconditionner et stocker 100 tonnes de pesticides obsolètes en respectant les normes environnementales				
Tâche : Obtenir des emballages certifiés par l'ONU, adaptés au stockage de long terme des produits chimiques		Organise le transport des emballages	Sélectionne les matériaux de conditionnement	Conseille sur les matériaux d'emballage appropriés
Tâche : Reconditionner les stocks, si envisageable, et étiqueter comme approprié les nouveaux stocks	Commande des vêtements de protection		Engage des travailleurs qualifiés Contrôle la bonne exécution de la tâche	Planifie le reconditionnement et le processus d'étiquetage
Tâche : Transporter les stocks reconditionnés			Sélectionne une compagnie de transport Contrôle la bonne exécution de la tâche (p)	Conseille sur les compagnies de transport qui garantissent un transport sécurisé des substances dangereuses
Tâche : Stocker les produits chimiques dans un lieu adapté permettant une sécurisation et un contrôle régulier des produits (pendant 2 ans)	Conseille sur des lieux adaptés	Choisi le lieu adéquat Engage et gère le personnel de l'entrepôt (p)	Prépare et soumet une liste de lieux potentiels Organise l'équipe de surveillance du site	Conseille sur le type de lieux approprié et conçoit l'agencement au sol

Note : (p) indique quelle personne/organisation est le responsable principal de la tâche.

Présenter le plan d'action⁸

Diagramme de Gantt

Un diagramme de Gantt donne une vue d'ensemble graphique du plan d'action. Il permet de communiquer efficacement le contenu du plan d'action aux potentiels bailleurs de fonds. Pour les membres de l'équipe, il est également un bon outil d'évaluation des efforts entrepris tout au long du processus de mise en œuvre (voir la partie introductive).

Diagramme de PERT

Lorsqu'il est plus important de s'intéresser aux relations qui existent entre les activités et les tâches, plutôt qu'au calendrier, le diagramme de PERT, aussi appelé diagramme de réseau, peut s'avérer plus utile. Cet outil est utilisé, à la fois pour communiquer sur le plan d'action et le mettre en œuvre.

Utilisés conjointement, les diagrammes de Gantt et de PERT peuvent fournir des informations complémentaires sur les activités, les tâches et le calendrier du projet (voir la partie introductive).

Obtenir l'acceptation du plan d'action

A cette étape, le plan d'action doit être formellement validé par tous les membres du groupe de travail. Cela permettra d'assurer que chaque participant s'approprie le plan d'action et qu'il est donc plus enclin à s'engager à sa mise en place, augmentant par conséquent les chances de réussite du projet.

Favoriser l'harmonisation des différents plans

Lorsque différents plans d'action sont préparés simultanément, comme dans le cas du PNM de la Convention de Stockholm, il est important d'assurer une coordination et une harmonisation entre les divers plans d'action. Par exemple :

- Les différentes parties des plans d'action sont-elles suffisamment homogènes entre elles sur le plan de la forme, de la terminologie, des titres, etc. ?
- Certaines activités peuvent-elles être communes à différents plans d'action? Identifier des activités transverses et les décomposer en simples tâches offre des estimations plus réalistes sur les besoins financiers et humains. Il peut être également bénéfique de relier des activités entre elles (au sein du même plan d'action ou entre plans d'action). Une autre alternative est de mentionner dans le plan d'action que des activités pourront être combinées et que cela sera étudié avant l'étape de mise en œuvre.

⁸ Des conseils sur l'élaboration des diagrammes de Gantt et de PERT sont disponibles dans le document d'orientation de l'UNITAR : *Elaborer un diagramme de Gantt un diagramme de PERT*. Voir www.unitar.org/cwm

MODULE 4. METTRE EN ŒUVRE ET ÉVALUER LE PLAN D'ACTION

Objectifs de la formation

Cette série de modules conseille les participants pour trouver un soutien au plan d'action, garantir les ressources et entreprendre les étapes nécessaires à la réussite de la mise en œuvre du plan d'action.

Objet du module

Ce module se focalise sur :

Module 4.A. Obtenir l'engagement des décideurs

- Evaluer les obstacles potentiels
- Sensibiliser aux avantages potentiels issus de la mise en œuvre du plan d'action
- Obtenir les ressources humaines et financières nécessaires

Module 4.B. Mettre en œuvre les activités, contrôler et évaluer

- Mettre en œuvre les activités planifiées
- Contrôler et évaluer pour ajuster
- Rendre compte des résultats

Module 4.A. Obtenir l'engagement des décideurs

L'engagement des décideurs nationaux doit être obtenu à différentes étapes du processus *d'élaboration* du plan d'action, au début du processus, à différentes étapes clés et lors de la finalisation du plan d'action. Il existe plusieurs formes d'engagement, tel que l'accord formel, les directives ministérielles, etc. Une fois qu'un accord est obtenu au niveau national, il peut être également nécessaire d'obtenir le soutien des décideurs extérieurs.

Evaluer les obstacles potentiels au soutien du projet

Evaluer les obstacles et les goulots d'étranglement est une étape importante pour obtenir l'engagement des décideurs. Les obstacles ou les goulots d'étranglement peuvent être : des priorités concurrentes pouvant menacer l'appui des décideurs, un manque de sensibilisation sur le sujet en question et des mandats (ou l'absence de mandats) contradictoires ou dupliqués en lien avec le plan d'action. De tels obstacles peuvent déjà avoir été identifiés et traités lors du processus d'élaboration du plan d'action. Si ce n'est pas le cas, il faudra y être particulièrement attentif.

Sensibiliser aux avantages potentiels de mettre en œuvre le plan d'action et favoriser l'engagement des décideurs

À ce stade, il est nécessaire de communiquer sur la finalité du plan d'action auprès des personnes qui doivent décider de sa mise en œuvre. Sensibiliser les décideurs sur le plan d'action est un bon point de départ pour s'assurer de leur appui.

Le plan d'action en lui-même peut donner un aperçu rapide de l'action proposée et peut comporter des informations sur le contexte du plan d'action, comme les raisons de son élaboration, les avantages attendus, les liens avec d'autres priorités nationales et un résumé du processus d'élaboration⁹ (les actions développées, telles que les principales activités et tâches) ainsi qu'un aperçu des procédures de contrôle et d'évaluation. Il est essentiel, à ce stade, de distribuer, de manière opportune et convenable, le plan d'action, qui a été accepté jusqu'alors, aux personnes pouvant influencer son adoption. Il est aussi important d'adapter les documents diffusés en fonction du public ciblé. Par exemple, un résumé succinct du plan d'action (ou une note ministérielle : voir Annexe 6) insistant sur la nécessité d'une action, présentant certaines des activités proposées et les résultats attendus sera sûrement suffisant pour un public composé de dirigeants et de décideurs. Un article de journal sera le moyen le plus approprié pour communiquer auprès d'un public plus large (voir Annexe 7).

Mettre en valeur les buts nationaux qui peuvent être atteints grâce au plan d'action peut être un bon angle d'approche pour communiquer sur la pertinence du plan d'action et pour ainsi favoriser l'engagement et la coopération des parties prenantes. Voici quelques exemples de questions pertinentes à se poser lors de l'élaboration de plans d'action dans le cadre du Plan National de Mise en œuvre de la Convention de Stockholm :

⁹Fournir des informations succinctes sur les parties prenantes, les ministères, etc. impliqués dans l'élaboration du plan d'action, ainsi que des informations sur le processus d'élaboration (comme le nombre de réunions, les leçons apprises, les critères utilisés pour définir les priorités...) peut permettre d'établir un historique du processus et donc aider à partager ces détails avec des donneurs potentiels.

Le plan d'action contient-il des éléments qui pourraient être utilisés pour la gestion d'autres produits chimiques, tels que des pesticides ou des produits chimiques industriels d'usage courant ?

Est-ce que certains éléments pourraient être utilisés pour aider à atteindre les buts nationaux dans le cadre d'un calendrier de développement plus vaste ? En effet, les problèmes relatifs aux produits chimiques sont souvent liés à l'agriculture, à la santé, à l'eau, à l'énergie ou de manière plus large aux problèmes de pauvreté (voir ci-dessous l'encadré « Institutionnaliser le projet »).

Obtenir les ressources humaines et financières nécessaires

Le but et les objectifs du plan d'action ne pourront pas être atteints si le pays ne dispose pas de ressources humaines et financières adéquates. Les activités de gestion des produits chimiques seront inévitablement en concurrence avec d'autres sujets nationaux prioritaires dans la mobilisation des ressources. Par conséquent, les décideurs (nationaux et internationaux¹⁰) responsables de l'allocation des ressources humaines et financières doivent non seulement être sensibilisés au sujet traité par le plan d'action et le comprendre, mais aussi exprimer leur soutien en allouant les ressources nécessaires.

Voici quelques questions à se poser dans ce contexte :

Certaines obligations peuvent-elles être déplacées sur les secteurs non-gouvernementaux, tels que le secteur industriel, afin d'alléger les tâches du gouvernement dans le cadre de l'élaboration du plan d'action ?

Le plan d'action reçoit-il un soutien influent ? Les donateurs externes seront-ils clairement informés du soutien apporté au plan d'action ?

Quelles sont les priorités du plan d'action ? Identifier les priorités du projet peut aider les donateurs à saisir les problèmes majeurs du pays à traiter en urgence.

Les évaluations des besoins sont-elles réalistes et pensées de manière exhaustive ?

¹⁰ Pour plus d'informations sur la vision des institutions donatrices et des agences de développement sur le renforcement des capacités en matière de sécurité chimique, voir Annexe 8.

Institutionnaliser le projet

Dans certains cas, il peut être nécessaire d'institutionnaliser le projet pour garantir sa réussite à long terme. Dans d'autres cas, l'objet ou la durée du plan d'action ne se prête pas à son institutionnalisation. Ce concept va au-delà de la seule obtention des ressources humaines et financières : il s'agit plutôt de s'assurer que les activités du projet sont considérées comme faisant partie intégrante du travail du gouvernement. Un plan d'action dont l'institutionnalisation a été menée avec succès se démarque des autres plans d'action, par exemple, par un engagement financier à long terme des décideurs ou par la création d'un organisme chargé de contrôler le travail réalisé.

Il est donc nécessaire de s'assurer de l'engagement des décideurs pour que, une fois les fonds du plan d'action utilisés, le pays s'engage à continuer le projet en allouant, par exemple, un budget régulier et spécifique.

Il est aussi important d'explorer les liens qui existent entre les sujets relatifs à la gestion des produits chimiques et les sujets relatifs au développement économique et social, tels que : la protection de la santé, les avantages économiques d'un environnement sain (en attirant des investissements étrangers, par exemple), la promotion d'une agriculture soutenable pour le pays et en rapport aux exigences d'exportation sur les marchés internationaux. Il est également intéressant d'évaluer la dynamique impulsée par la gestion rationnelle des produits chimiques sur le cadre législatif et les politiques nationales. Il faut donc penser aux activités de gestion des produits chimiques comme étant une partie intégrante de l'ensemble des priorités nationales, telles que les stratégies de réduction de la pauvreté ou les stratégies de développement durable. A chaque étape du processus d'élaboration du plan d'action, il faut alors se demander comment toutes ces problématiques peuvent être mises en relation.

Module 4.B. Mettre en œuvre les activités, contrôler et évaluer

Mettre en œuvre les activités planifiées

Une fois le plan d'action approuvé et soutenu par les décideurs, la phase de mise en œuvre, définie par les activités et les détails mentionnés dans le plan d'action, peut commencer. Pour débiter la mise en œuvre du plan d'action, il faut suivre les étapes clés suivantes :

- Constituer une équipe et choisir le chef de projet,
- Organiser une réunion avec l'équipe du projet pour formellement lancer la mise en œuvre du plan d'action (discuter du but, des objectifs, des activités et des défis à relever, par exemple, pour s'assurer que tous les membres comprennent et approuvent le plan d'action),
- Se mettre d'accord sur les pratiques et les processus de travail (ainsi que les méthodes de communication à adopter).

Il peut aussi être utile de préparer un rapport de lancement du projet de 1 à 2 pages résumant le but, les objectifs et les principales activités et comprenant une liste des participants.

Contrôler, évaluer et ajuster

Contrôler la phase de mise en œuvre permet de s'assurer que le plan d'action se déroule comme prévu. Plusieurs facteurs peuvent affecter la qualité, le temps et les coûts liés à la mise en œuvre du plan d'action. Toutefois, si un système de contrôle a été mis en place assez tôt, tout écart pourra être facilement anticipé et les ajustements ou les modifications nécessaires pourront être initiés (voir Module 3 et la section sur les étapes clés).

Voici quelques-unes des questions à se poser pour effectuer un contrôle efficace du projet :

- Chaque étape clé a-t-elle été respectée comme prévu par le calendrier ?
- Certaines activités ont-elles été plus complexes que prévu ? Cela a-t-il eu des conséquences sur le résultat ?
- Quels sont les moments où les coûts se sont révélés plus élevés que prévu ?

A différentes étapes du projet, il faut évaluer le niveau de réalisation des objectifs (et par conséquent du but). Cela est possible en étudiant les indicateurs de performance (définis au Module 2.C). Dans le cas où les indicateurs sont bons, on peut alors dire que les objectifs sont atteints et, donc le but.

Dans le cas où certains indicateurs de performance n'ont pas été atteints, il convient de savoir ce qui n'a pas fonctionné et de modifier le plan d'action en conséquence. L'évaluation de l'impact du projet permet de tirer des leçons utiles pour de futurs projets (tels que l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux plans d'action).

Le contrôle et l'évaluation du plan d'action repose sur trois étapes fondamentales :

Mesurer les progrès : le chef de projet doit toujours être informé de l'évolution du projet. En communiquant avec les membres de l'équipe, le chef de projet s'informe du respect du planning et du budget (respect des étapes clés, du calendrier, du budget, etc.). Le respect des étapes clés est un bon moyen pour mesurer les progrès réalisés. Par ailleurs, l'évaluation du projet à intervalles réguliers, fondée sur l'étude des indicateurs de performance, fournira une bonne indication sur le degré de réalisation du projet, c'est-à-dire si le projet a bien les effets escomptés pour atteindre les objectifs fixés et le but.

Analyser la situation : lorsque les résultats et l'efficacité ne correspondent pas aux prévisions, la situation doit être analysée afin de déterminer les causes des écarts, que les écarts soient bénéfiques ou négatifs pour le projet.

Décider des actions à entreprendre : les résultats du processus de contrôle et d'évaluation peuvent montrer qu'il faut entreprendre des actions supplémentaires pour remédier à la situation. Ainsi, le plan d'action devra être modifié.

Un contrôle et une évaluation efficaces doivent fournir les informations nécessaires pour mesurer l'avancement du projet. Ils permettent également d'informer systématiquement les membres de l'équipe, les parties prenantes et les donateurs des progrès réalisés, permettant par conséquent de justifier la nécessité d'une adaptation.

Modifier le Plan d'action

Il est important de se rappeler que le plan d'action n'est pas un document statique, mais un document « vivant » qui peut être modifié en fonction de n'importe quel écart par rapport au plan initial. Le processus présenté ci-dessous permet de réaliser ces modifications de manière progressive :

- Discuter des modifications envisagées avec les membres de l'équipe,
- Modifier le plan d'action pour s'adapter à la nouvelle situation,
- Diffuser le plan d'action modifié aux membres de l'équipe pour leurs commentaires et leur approbation.

Rendre compte des résultats du plan d'action

Les rapports d'avancement, en fournissant une structure pour le suivi de la phase de mise en œuvre, peuvent être utilisés comme un outil pour appréhender les progrès réalisés et, plus tard, évaluer l'impact du plan d'action. Comme nous l'avons vu dans la section sur l'engagement des décideurs, il peut être nécessaire de préparer différentes versions du rapport d'avancement et du rapport final selon le public ciblé.

Le compte-rendu d'avancement du projet doit décrire¹¹:

Le but et l'étendue du projet,

L'avancement du projet, d'après les étapes clés définies (en mettant l'accent sur l'aspect qualitatif des réalisations, sur le temps alloué aux activités et à leur coût) et les indicateurs de performance (en mettant l'accent sur l'aspect qualitatif des impacts attendus, sur le temps alloué et leur coût),

Les écarts constatés par rapport au plan d'action initial et leurs causes,

Les ajustements ou les modifications apportées au plan d'action, si besoin,

Le rapport financier,

Les modifications de budget, si besoin.

Un compte-rendu final est un bon outil pour retracer l'historique du projet dans son ensemble, pour insister sur les réalisations du projet et pour communiquer les résultats du projet aux membres de l'équipe, aux donateurs et autres parties concernées. Ce rapport peut aussi être exigé par les donateurs du plan d'action (tout comme divers comptes-rendus sur l'avancement du projet).

Le compte-rendu final doit inclure :

Une description du but et de l'étendue du projet,

Une évaluation de la mise en œuvre du projet (en utilisant les étapes clés choisies) et de son impact (en utilisant les indicateurs définis),

Les écarts constatés par rapport au plan d'action initial et leurs causes (en terme qualitatif, temporel et financier),

Un rapport financier (comparaison entre les estimations et les ressources réellement dépensées et la cause des écarts),

Un aperçu des forces et des faiblesses du projet (« leçons apprises »),

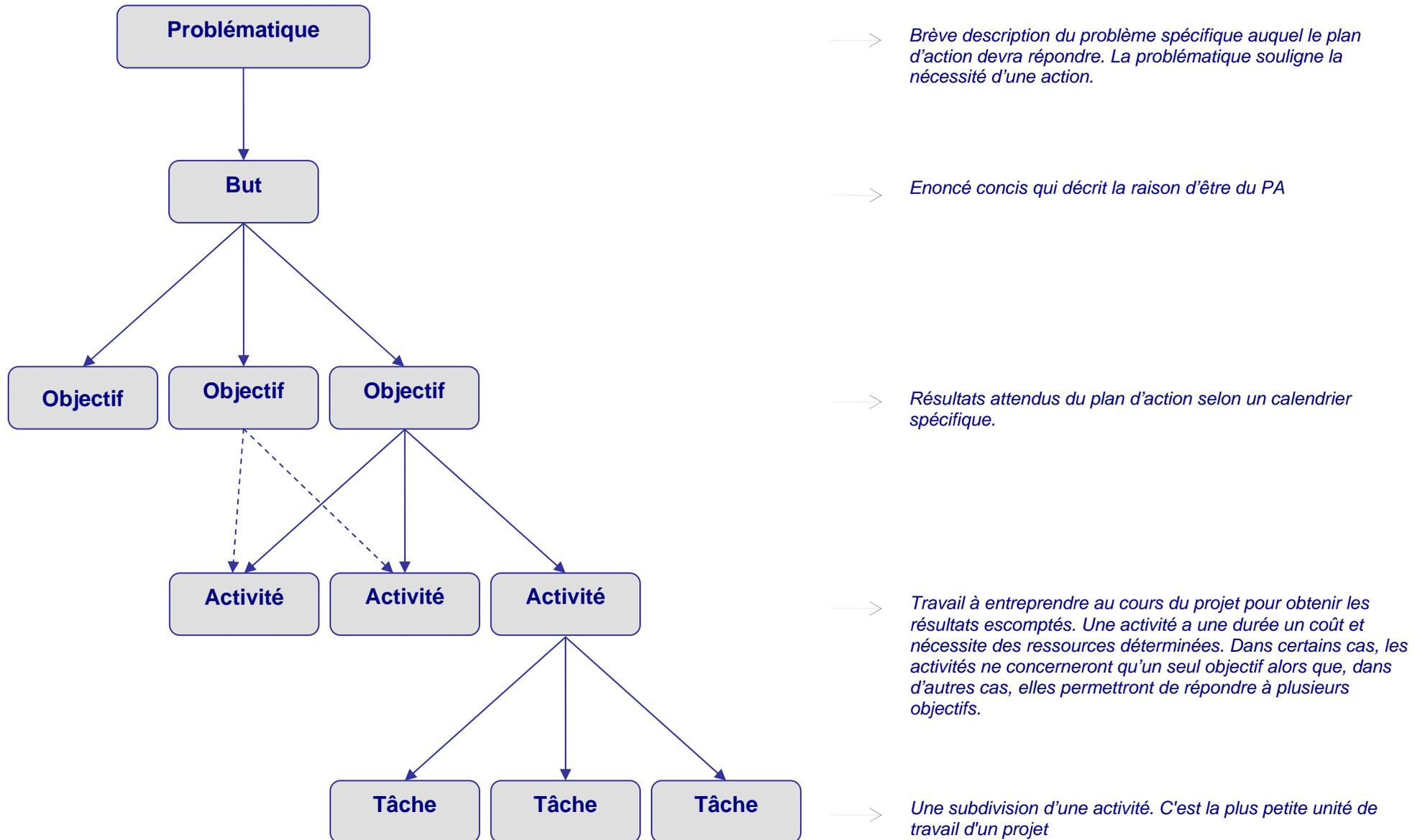
Une liste des publications,

Des conclusions.

Dans certains cas, lorsque les actions sont entreprises dans le cadre d'une convention particulière, le rapport devra se conformer au cadre formellement défini.

¹¹ Tiré du Manuel de l'Atelier de Planification, Organisation Mondial de la Santé, 2004.

Annexe 1: La hiérarchie du plan d'action



Annexe 2.A. : Analyse des parties prenantes

L'identification et l'engagement des parties prenantes sont largement discutés dans le Module 1. Afin d'établir qui devrait ou qui voudrait participer au plan d'action, il peut être nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Qui peut être concerné par le plan d'action et comment ?
- Quels sont leurs intérêts et leurs positions (explicites, implicites ou cachés) ?
- Qui détient l'information, l'expertise, ou de nouveaux points de vue pouvant être utiles ?
- Qui a déjà participé ou participe actuellement à des initiatives ou des planifications semblables ? Qui peut activement contribuer à l'élaboration de nouvelles lois ou de nouveaux projets ? Ont-ils des compétences particulières ?
- Qui a déjà exprimé son intérêt pour participer à des initiatives ou des efforts semblables dans le passé ?
- Qui d'autre pourrait être intéressé par la préparation du plan d'action ?
- Est-ce que l'ensemble des parties concernées est représenté selon son importance réelle ?
- Est-ce que certaines parties prenantes sont susceptibles de bloquer la prise de décision ou de poser des difficultés lors de la mise en œuvre du plan d'action ? Si oui, comment cela pourrait-il être évité ?

L'analyse des parties prenantes peut être représentée par le tableau simplifié ci-dessous. Après avoir identifié les parties prenantes, leurs intérêts, etc., on peut répartir les parties prenantes dans quatre catégories : celles qui voudront pleinement participer ou celles dont la participation active rendra le processus crédible, celles qui joueront probablement un rôle plus limité, celles qui souhaiteront probablement rester simplement informées et celles qui ne voudront pas être impliquées. Cette catégorisation pourra contribuer aux aspects organisationnels.

Qui ? Nom de la partie prenante	Quoi ? Les intérêts de la partie prenante, sa position et son mandat officiel	Pourquoi ? Les raisons de sa participation	Comment ? Son rôle éventuel

Annexe 2.B. : Liste des parties prenantes potentielles

Les Ministères concernés par la gestion rationnelle des produits chimiques

La gestion des produits chimiques est un domaine diversifié qui couvre des questions de santé publique, de protection de l'environnement, d'économie, d'industrie, d'agriculture, de protection des travailleurs, de relations internationales et de commerce. En conséquence, un large éventail de ministères et d'organismes gouvernementaux possède des responsabilités liées à la gestion des produits chimiques.

Les ministères concernées par, ou jouant un rôle dans, la gestion des produits chimiques peuvent être les Ministères de l'Agriculture, du Commerce, des Douanes, de l'Economie, de l'Environnement, des Finances, des Affaires étrangères, de la Santé, de l'Industrie, de la Justice, du Travail, des Travaux publics, des Télécommunications ou des Transports. D'autres agences gouvernementales (telles que les organismes ou les conseils centraux) peuvent aussi être intéressés, y compris ceux responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de lois, de règlements, de politiques et d'activités en relation avec la gestion des produits chimiques tout au long de leur cycle de vie, ou de certains aspects liés à la prévention et au contrôle de la pollution.

La répartition des responsabilités peut varier d'un pays à l'autre. Les pays peuvent utiliser différents noms pour leurs ministères et organismes. En règle générale, nous notons ceci :

Les Ministères de *l'Agriculture* sont généralement concernés par l'utilisation de produits agricoles chimiques pour garantir l'indépendance alimentaire,

Les *Autorités Douanières* ont généralement la responsabilité d'assurer que les produits chimiques, contrairement aux règlements en vigueur, ne puissent ni entrer ni sortir du pays,

Les Ministères *de l'environnement* sont généralement concernés par les effets directs et indirects des émissions de produits chimiques ou des déchets dans l'environnement : l'air, l'eau et le sol,

Les Ministères *des Finances* ont un rôle central dans l'allocation des ressources financières pour les activités liées aux produits chimiques,

Les Ministères *des Affaires Etrangères* coordonnent habituellement tous les aspects internationaux de la gestion des produits chimiques, tels que la participation aux conventions et aux accords internationaux et parfois aux programmes d'aide internationaux,

Les imprimeries et bureaux de publication du gouvernement sont généralement concernés par la publication et la distribution de textes de lois, de règlements et d'autres documents gouvernementaux et ils peuvent jouer un rôle de sensibilisation du public,

Les Ministères *de la santé* sont surtout concernés par les effets à court et à long terme liés à l'utilisation des produits chimiques (y compris les urgences et les empoisonnements) sur le grand public ou sur des groupes spécifiques de la population,

Les Ministères *de l'industrie* sont souvent concernés par la production de produits chimiques et de produits dérivés de la chimie et par l'introduction de technologies de production plus propres,

Les Ministères *de la justice* ou *des affaires juridiques* sont généralement concernés par l'élaboration et la mise en application des lois et des règlements et ils s'occupent souvent de problématiques concernant l'accès du public à l'information, la protection d'informations confidentielles, les sujets criminels et judiciaires ainsi que des accidents, des incidents et du terrorisme,

Les Ministères du *Travail* sont généralement concernés par les problèmes de santé et de sécurité professionnelle liés à l'utilisation et à la manutention de produits chimiques au travail,

Les Ministères de la *Planification* s'occupent principalement de la planification de l'économie (y compris l'utilisation des terres et le développement régional). Ils s'occupent aussi souvent des offres et des dons faits dans le cadre d'assistance au développement, qui peuvent inclure des produits chimiques pour l'agriculture, une assistance technique ou financière pour le développement d'industries chimiques ou une assistance technique pour la gestion de produits chimiques,

Les Ministères de la *Science et de la Recherche* jouent un rôle important dans les décisions quant aux futures directions et allocations de ressources pour la recherche et, au moins indirectement, sur les actions à entreprendre concernant les produits chimiques,

Les Ministères du *Commerce* sont généralement responsables de la réglementation de l'importation et de l'exportation des substances chimiques et ont souvent le pouvoir de délivrer les autorisations de commerce s'y rapportant,

Les Ministères du *Transport* sont généralement concernés par la sécurité du transport et du stockage des produits chimiques pendant la phase de distribution.

Participation des parties prenantes non gouvernementales

Les produits chimiques sont omniprésents dans presque tous les aspects de la vie moderne. Par conséquent, beaucoup de personnes et groupes de la société s'intéressent et risquent d'être touchés par la façon dont les produits chimiques sont gérés et utilisés. Ceux qui fabriquent, vendent et utilisent des produits chimiques – depuis les gestionnaires industriels jusqu'aux commerçants et aux ménagères – ont leur part de responsabilités quant à leur utilisation judicieuse et adéquate et une gestion rationnelle. Un plan d'action réussi requiert donc la participation d'intervenants non gouvernementaux. Si les intérêts publics et privés n'appuient pas le programme ou ne s'y engagent pas, un programme gouvernemental bien que parfaitement conçu risque de ne s'avérer être rien de plus qu'un exercice sur papier.

La plupart des parties prenantes se retrouvent dans l'une des catégories suivantes:

Les associations et les entreprises industrielles,

Le secteur agricole (ex. : agriculteurs, associations agricoles, coopératives),
Les revendeurs et les distributeurs,
Les professionnels de la santé publique,
Les travailleurs et les syndicats,
Les associations d'intérêt public (ex.: associations de protection de l'environnement,
associations de protection des consommateurs),
Les instituts de recherche et les universités,
Les organisations féminines,
Les collectivités,
Les citoyens individuels.

Annexe 2.C. : Principes pour la participation des parties prenantes à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action

Cette section offre un bref aperçu des principes clés et des processus à prendre en considération pour tout effort déployé pour assurer une participation significative des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action.¹²

Transparence

Le principe fondamental qui sous-tend une coopération réussie est la *transparence*. Dans les cas où les organismes sont chargés de prendre des décisions et de connaître les opinions des parties prenantes, ceux qui participent à la prise de décisions doivent pouvoir se faire entendre, comprendre et répondre – surtout si la décision rendue est contraire à ce qu'ils demandaient. Pour rendre le processus le plus transparent possible, les décideurs doivent communiquer les raisons de leur décision ainsi que les facteurs connexes considérés. Une communication moindre – par exemple, rendre une décision sans expliquer les raisons de ce choix – peut entraîner la méfiance des participants et ainsi nuire à toute participation future à un tel processus.

Définition claire des rôles et des responsabilités

Les rôles et les responsabilités de tous les intervenants doivent être clairement établis. La coordination avec les intervenants doit commencer par l'élaboration de mandats rationnels. En effet, ces mandats établissent les règles fondamentales de participation. Ils peuvent servir à indiquer comment les décisions seront prises – par exemple, par consensus quand cela est possible ou sinon par les fonctionnaires du gouvernement). Les mandats doivent aussi clairement définir si les intervenants peuvent recevoir des commentaires et des conseils du groupe qu'ils représentent ou s'ils doivent faire de leur mieux, en utilisant leur expérience personnelle, pour représenter ce qu'ils croient être les points de vue de leurs groupes d'origine.

Participation complète

Une des principales façons d'encourager la participation des intervenants est de les inviter à s'engager, dans la mesure du possible, à l'ensemble du processus de gestion des produits chimiques (ex. : depuis la prise de décisions et l'élaboration des plans d'action jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation des programmes). Il importe surtout d'inclure les intervenants dans les stades initiaux et formatifs, surtout dans le cas où les décisions sont prises dans le cadre de l'élaboration d'une politique gouvernementale. La participation des intervenants dès les premiers stades du processus peut permettre de déceler des questions qui auraient autrement pu être négligées ou considérées comme peu importantes, mais qui peuvent s'avérer être très importantes aux yeux de certains intervenants ou pour la problématique dont il est question. Par ailleurs, lorsque les intervenants ne participent qu'aux stades ultérieurs de discussions ou d'élaboration d'une politique, ceux qui n'étaient pas présents au début du processus sont souvent incapables d'influencer la sélection de décisions de rechange ou de variables clés, étant donné que les principales décisions auront probablement déjà été prises.

¹² Adapté de "Public Participation in Environmental Impact Assessment: Recommendations for Improvement", Turner, Brandon. *International Journal of Environmental Education and Information*, 19 (2), 2000.

Pour encourager une participation complète, des discussions doivent avoir lieu avec les participants présents chaque fois que cela est possible. Les intervenants qui connaissent les limites de leur influence sur le processus (si les mandats de chacun ont été clairement définis) devraient pouvoir s'exprimer librement en comprenant toutefois que leur avis ne sera pas toujours retenu. En règle générale, le processus global bénéficiera toutefois beaucoup d'un tel niveau de participation.

Communication bilatérale

Pour maximiser les avantages d'une participation complète des intervenants à la gestion des produits chimiques, les intervenants et le gouvernement doivent communiquer entre et parmi eux. Le succès de la participation des intervenants sera gravement compromis si les relations sont caractérisées non pas par une communication bilatérale mais par une circulation unidirectionnelle de l'information des « principaux » décideurs (ex. : le gouvernement) aux autres intervenants. Il existe divers moyens pour impliquer et faire participer les intervenants (et le gouvernement) tout en encourageant une relation interactive entre eux, laquelle relation sera utilisée stratégiquement à tous les stades de la gestion des produits chimiques. Parmi ces moyens, notons la publicité, les brochures, les médias, les présentoirs, les salons, les questionnaires et sondages, les lignes téléphoniques directes, les portes ouvertes, la communication personnelle, le personnel de liaison communautaire, les comités consultatifs communautaires, les présentations, les tables rondes, les assemblées publiques et les enquêtes publiques.

Diffusion, en temps voulu, d'informations compréhensibles

Un autre facteur pouvant contribuer de façon significative au degré et au rendement de participation des parties prenantes dans la gestion des produits chimiques est la diffusion d'informations qui satisfait les différents besoins des diverses parties participants. Les documents et les matériaux connexes rédigés en termes clairs sont d'une importance cruciale pour les intervenants. La diffusion d'informations en temps opportun est tout aussi importante – surtout pour gagner la confiance des nouveaux participants. Les barrières linguistiques et le manque éventuel d'expertise technique parmi les intervenants doivent aussi être pris en considération.

Malgré un accès suffisant à l'information – y compris à l'information rédigée à l'intention des participants venus du grand public – certains intervenants pourront toujours trouver que la nature souvent technique de la gestion des produits chimiques et de leurs effets sur l'environnement les laisse perplexes. Bien que les représentants individuels des parties prenantes qui participent aux niveaux supérieurs du processus sont généralement familiers avec les questions relatives aux produits chimiques, ceux qui participent à des niveaux inférieurs n'ont peut-être pas toutes les connaissances nécessaires. Une piètre compréhension de la gestion des produits chimiques dévaluera inévitablement la disponibilité d'une documentation de qualité. Un autre moyen d'augmenter la participation des parties prenantes est de les former.

Éducation des parties prenantes

L'éducation des parties prenantes sur la gestion des produits chimiques peut les habiliter à s'engager plus activement et plus efficacement pour façonner l'aboutissement des activités de gestion des produits chimiques et pour protéger leurs intérêts. Souvent, certaines parties

prenantes telles que travailleurs ou le public, ne sont pas adéquatement informées sur le(s) rôle(s) qu'ils peuvent être appelés à jouer dans la gestion des produits chimiques. Toutefois, diverses méthodes peuvent être employées pour pallier à de telles déficiences, parmi lesquelles on trouve les programmes de formation des parties prenantes, la participation assistée par ordinateur, les portes ouvertes, le langage franc, les lignes téléphoniques, les publications et les vidéos éducatives. Si ce type de formations est proposé par des organismes crédibles aux yeux des parties prenantes, les connaissances transmises gagneront en légitimité et les parties prenantes participeront plus facilement à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action.

Financement adéquat

Armés des compétences et des ressources nécessaires pour contribuer de manière significative à la gestion des produits chimiques, certaines parties prenantes peuvent néanmoins voir leur participation gravement compromise par un manque de ressources financières. Un manque de ressources peut avoir d'importantes répercussions sur l'engagement de certaines parties prenantes à la gestion des produits chimiques, réduisant de beaucoup l'efficacité et la crédibilité de leur participation, pouvant même nuire à cette participation. Par exemple, dès les premiers stades de l'élaboration d'un programme de gestion des produits chimiques, certains groupes de parties prenantes peuvent avoir besoin de conseils techniques sur les caractéristiques du sujet traité pour s'assurer de pouvoir identifier toutes les questions clés et tous les aspects litigieux. De plus, d'autres dépenses, telles que les frais de déplacement impliqués par le processus de participation, peuvent gravement nuire à certains groupes d'intervenants, tels que les travailleurs ou le public, qui ne pourront inévitablement pas compter sur des ressources comparables à celles dont jouissent des groupes privés tels que les représentants industriels.

Alors que ceux chargés de l'élaboration de politiques et de programmes relatifs aux produits chimiques cherchent à inclure dans leur processus décisionnel toutes les suggestions qui leur sont faites, certaines décisions peuvent être prises assez facilement par voie de consensus entre les participants – même dans des domaines politiques sensibles, tels que la gestion des produits chimiques. Tant que les participants ont l'impression qu'ils ont été traités de manière équitable et que la structure décisionnelle et d'autres règles fondamentales ont été, au préalable, clairement établies, de tels processus peuvent être les piliers d'une plate-forme durable pour une gestion des produits chimiques.

Annexe 2.D. : Les différents types de participation

Type de Participation	Définition	Exemples	Avantages
Communication bilatérale	Collecte d'information de base et réponse aux questions et aux inquiétudes du public	Enquête, questionnaire, groupes de discussion sur Internet, séminaires, documents de discussion	Permet l'interaction avec les parties prenantes et la mise en adéquations des prévisions avec les problèmes à résoudre.
Création d'une entité consultative	Une entité de court terme mandatée pour rassembler l'opinion d'experts sur une question ou pour réunir différents types d'expertise.	Conseils scientifiques consultatifs, panels d'experts consultatifs, comités de projet consultatifs	Permet une compréhension documentée et représentant tous les intérêts en jeu, donne lieu à des recommandations, Permet un débat prenant en compte l'avis du public
Consultation des parties prenantes	Un processus facilité pour favoriser le dialogue et rassembler les contributions du public. Les parties prenantes peuvent participer au processus d'élaboration et de mise en œuvre.	Réunions de consultation, téléconférences, groupes de réflexion, réunions de citoyens, auditions	La participation d'animateurs professionnels pour conduire la discussion et chercher un dénominateur commun peut accroître la confiance et montrer l'engagement du gouvernement vers plus d'ouverture et de transparence.
Partenariats	Un processus de participation au sein duquel au moins deux parties acceptent une responsabilité conjointe pour divers aspects du processus	Séminaires co-organisés, co-réalisation de documents éducatifs, apport d'un service en étroite partenariat	Les animateurs permettent de s'assurer que tous les avis sont pris en compte. Les représentants des organisations participantes au processus partagent l'information échangée avec leurs membres et agissent en leur nom.
Prise de décision conjointe	Approche où au moins deux parties prennent conjointement des décisions sur une politique, un programme ou un processus. Les parties ont une responsabilité commune sur le résultat.	Groupe de travail conjoint dans le cadre de la Rédaction de documents pour aider à la réalisation de politiques, conseil d'administration représentant divers intérêts, programmes réalisés en co-parrainage, tables rondes, recherche d'un consensus	Les parties prenantes clés sont en général impliquées dès les premiers stades du projet, elles sont responsables conjointement du bon fonctionnement et des résultats du processus.

Source : tableau adapté du *Document d'orientation sur la Participation du Public*, Santé Canada, 1er Octobre 1999.

Annexe 3 : Proposition de mandat pour le groupe de travail chargé d'élaborer le plan d'action (avec annotations et exemples)

1. Brève introduction et informations sur l'origine du projet

Lignes directrices du plan d'action
Éléments moteurs et questions clés

2. Objectifs du groupe de travail

Ebauche du plan d'action
Obtenir le soutien des ministères concernés par l'élaboration du plan d'action

3. Structure organisationnelle

Nom, fonction, et détails du contact de chacune des personnes suivantes :
Président du groupe de travail
Secrétaire du groupe de travail
Autres membres du groupe de travail
Autres personnes et/ou institutions travaillant avec le groupe de travail

4. Responsabilités des membres du groupe de travail

4.1 Responsabilités du président

Surveiller et communiquer les progrès et les résultats de l'élaboration du plan d'action
Faciliter la tenue des réunions du groupe de travail
S'assurer que tous les membres sont traités équitablement (comme prévu)

4.2 Responsabilités du secrétaire

Coordonner l'action du groupe de travail
Organiser et préparer les réunions du groupe de travail
Fournir les matériels et équipements nécessaires aux réunions
Préparer et faire circuler les rapports des réunions
Faire les comptes-rendus des réunions et les transmettre au chef de projet
Être le centre de coordination, centralisant l'ensemble des informations

4.3 Responsabilités des autres membres du groupe

Responsabilités communes
Participer aux réunions
Rendre compte des réunions/activités au secrétariat
Rendre compte des réunions/activités aux parties prenantes
Fournir l'expertise et les informations pertinentes
Contribuer à la préparation du plan d'action
Mettre en œuvre les activités comme prévu par le groupe de travail

Responsabilités des membres spécifiques

Préparer les données sur des sujets spécifiques
Accueillir et présider les réunions à tour de rôle

5. Procédures d'exécution

Liste des lieux et du calendrier des réunions
Créer des sous-groupes de travail (si nécessaire)
Rédiger les comptes-rendus des réunions
Détails du processus de rotation de la présidence du groupe de travail
Mécanismes des discussions (tours de tables, séminaires)
Procédures de prise de décision (consensus)

Annexe 4: Outil de définition des priorités

Diverses informations et instruments sont utilisés pour définir les priorités. Par exemple, le document du PNUE et de la Banque Mondiale intitulé *Directives provisoires pour élaborer un Plan National de Mise en Oeuvre de la Convention de Stockholm*¹³ donne des conseils pour réaliser une évaluation des priorités dans le cadre de la préparation d'un PNM de la Convention de Stockholm.

Ci-dessous, nous vous présentons un exemple d'outil utilisé pour définir les priorités qui peut servir à classer les thèmes ou les sujets traités. Pour cet outil, on utilise des critères décisionnels simples qui permettent d'évaluer et de définir la classification de divers sujets. Cependant, les meilleurs critères sont ceux qui sont décidés et approuvés par l'ensemble du groupe de travail.

Grille de définition des priorités

Classer les sujets traités en fonction des critères suivants permettra de comparer l'importance relative de chaque sujet et devrait donc faciliter le travail du groupe pour décider, confirmer ou réviser le classement. Un tel instrument, cependant, ne doit pas être considéré comme une fin en soi. C'est d'abord et avant tout un outil d'évaluation. L'addition de chiffres attribués à chaque sujet ne tiendra pas compte des différentes pondérations de chaque critère.

Sujet	Critères			Classement des priorités ³
	Echelle du problème ¹	Niveau de préoccupation ²	Habilité à traiter le sujet de manière adéquate ²	
Sujet 1				
Sujet 2				
Sujet 3				
Sujet 4				
Sujet 5				
Sujet 6				

1. Choisir : local, régional, national ou global

2. Choisir : Faible, moyen ou élevé

3. Donner un classement relatif de 1 à 5 des problèmes rencontrés par le pays (1= problème (s) le(s) plus important(s) ; 2 = deuxième problème(s) le(s) plus important(s), etc.). Le même classement peut être fait pour des sujets différents si nécessaire.

Les priorités pouvant être définies à différents stades du processus d'élaboration du plan d'action, et dans différents contextes, la grille présentée ci-dessus a une utilisation limitée. Elle sera le plus souvent utilisée suite à une analyse de la situation ou à un atelier établissant les priorités. D'autres situations nécessitent des critères plus appropriés. Par exemple, lors de la préparation du PNM pour la Convention de Stockholm, un pays peut décider de donner différentes priorités à ses plans d'action. Les critères pouvant être pertinents pour un tel exercice peuvent être l'urgence du problème, les restrictions de temps par rapport aux

¹³ http://www.pops.int/documents/implementation/nips/guidance/guid_frenc_050504/Docdirect.pdf

obligations de la Convention de Stockholm ou l'existence d'opportunités de synergies avec d'autres priorités nationales (comme les thèmes de la santé ou de la réduction de la pauvreté).

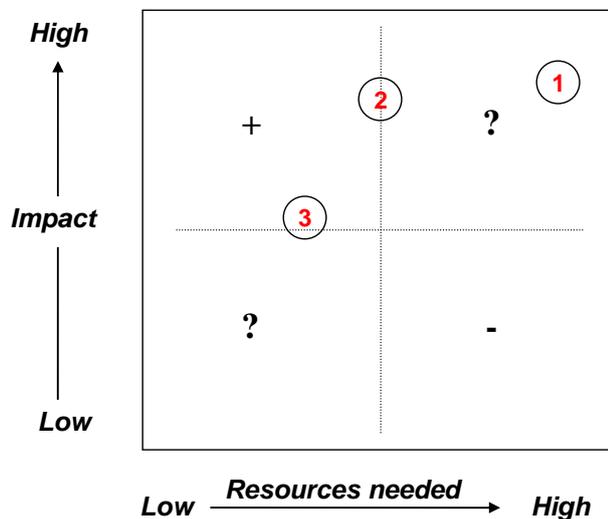
Annexe 5 : Outil pour évaluer les options

Matrice d'évaluation des options

Un outil pouvant faciliter l'évaluation des options est la *Grille d'évaluation des options*. Comme nous l'avons vu précédemment, une série de critères sera utilisée pour faciliter l'évaluation. Il est cependant nécessaire de prendre en considération le contexte spécifique du plan d'action pour déterminer les critères les plus appropriés. Pour l'exemple présenté ci-après, les critères *impact* et *ressources* ont été sélectionnés.

Dans cet exemple, chaque option peut être évaluée en fonction de sa « portée » et des ressources qu'elle requiert, facilitant ainsi la comparaison. La « portée » décrit les effets positifs que l'option devrait avoir sur le plan d'action. Les « ressources requises » décrivent les ressources qui seront nécessaires pour mener l'option à terme. Toutefois, avant de procéder à l'estimation des besoins en ressources, il est utile de définir le mot « ressources » qui peut inclure les coûts de main-d'œuvre, le temps de formation des participants, les dépenses matérielles, l'embauche de personnel spécialisé, etc.

La transposition des options dans la matrice aidera à identifier les options qui auront le meilleur rendement au moindre coût¹⁴. Le cadran supérieur gauche est la région où l'impact de l'option est élevé et les ressources nécessaires moindres - c'est le choix préférable. Dans le cadran inférieur droit, l'impact est faible et d'importantes ressources sont requises –cette option doit être évitée. Le décision à prendre concernant les deux cadrans restants (faible impact/ressources faibles et impact élevé/ressources importantes) est incertaine. Le choix des options concernées par ces deux cadrans se fera en fonction du but à long terme du plan d'action.



Pour illustrer cet outil, la matrice ci-dessus représente les possibles évaluations d'options pour « entreprendre une réforme législative pour mettre en œuvre une loi intégrée efficace sur la gestion rationnelle des produits chimiques » :

¹⁴ La sélection des « meilleures » options en fonction de la matrice n'est pas définitive et ce choix doit être adapté en fonction du contexte. Par exemple, si les ressources disponibles sont importantes, il peut être préférable de choisir une option ayant une forte portée même si elle exige beaucoup de ressources.

1. Elaborer une loi complète sur les produits chimiques (milieu du cadran supérieur droit)
2. Procéder à la réforme des lois existantes et combler les insuffisances en promulguant de nouvelles lois
3. Laisser en place les lois existantes et combler les insuffisances en promulguant de nouvelles lois et en soutenant les initiatives volontaires.

Analyse multicritères

Une autre possibilité, pour évaluer les options, est d'élaborer une analyse multicritères qui utilise plus de deux variables, comme illustré ci-dessous. Cet outil nécessite aussi la sélection des critères appropriés à la situation.

En évaluant les options en fonction de l'ensemble des critères suivants, vous serez en mesure de comparer facilement les avantages et les inconvénients relatifs de chaque option, ce qui facilitera les discussions ultérieures du groupe de travail. Toutefois, un tel outil ne doit pas être considéré comme une fin en soi. Il est d'abord et avant tout un instrument d'évaluation. L'addition de chiffres attribués à chaque option ne tiendra pas compte des différentes pondérations de chaque critère.

Critères	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Urgence/Aspects liés au calendrier	4	3	2	1
Faisabilité/réalisme	1	3	4	5
Coût financier	4	4	3	2
Efficacité	2	4	2	1

- 1 = critères fortement contre l'option
 2 = critère contre l'option
 3 = critère ni contre ni pour l'option
 4 = critère pour l'option
 5 = critère fortement pour l'option

Annexe 6: Comment informer un ministre : notions élémentaires sur la préparation de notes de synthèse ministérielles

Les ministres gouvernementaux, de par la nature de leur profession, ont très peu de temps à consacrer à de nombreuses questions, dont plusieurs exigent des décisions éclairées. La note de synthèse ministérielle est devenue, pour nombre de pays, un outil efficace pour informer, formuler des recommandations ou tenir au courant les ministres, et autres hauts fonctionnaires, des questions importantes.

Lorsqu'un pays élabore un programme national intégré pour la gestion rationnelle des produits chimiques, il est nécessaire de communiquer régulièrement aux hauts dirigeants tout renseignement sur la planification et l'élaboration du programme. La communication franche revêt encore plus d'importance lorsque les décisions devant être prises influenceront l'évolution du travail sur les produits chimiques dans le pays.

Les notes de synthèse doivent inclure :

- un énoncé succinct décrivant le cas ou la question;
- des informations sur l'origine du projet;
- l'état actuel de la question;
- les recommandations formulées ou les directions recherchées, le cas échéant.

<u>TITRE</u>	<u>DATE</u>
<u>QUESTION</u>	
• XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX.	
<u>ANTÉCÉDENTS</u>	
• XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX.	
<u>ÉTAT</u>	
• XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX. XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX X XXX XX XXX.	
<u>RECOMMANDATION</u>	
• XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX.	
• XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX.	
<u>ACTION OU DÉCISION RECOMMANDÉE</u>	
• XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX	
• XX XXX XX XX X XXX XX XXX.	
Nom, titre, numéro de téléphone, signature	

Une note de synthèse ne doit habituellement pas dépasser deux pages et doit être claire et précise. Le style télégraphique doit être employé, à moins d'indication contraire. Une note de synthèse doit toujours porter une date.

Ci-contre est un exemple d'une note de synthèse, indiquant des rubriques possibles et suggérant la police de caractères à utiliser.

Toute note de synthèse doit être approuvée par des hauts fonctionnaires conformément aux procédures ministérielles. Le nom, le titre et le numéro de téléphone du fonctionnaire qui a préparé la note de synthèse et de la personne l'ayant approuvée doivent figurer au bas de la note, accompagnés de la signature de chacun.

Annexe 7 : Eléments d'un communiqué de presse

Voici un exemple annoté d'un communiqué de presse pouvant servir à promouvoir un événement de planification ou tout autre renseignement relatif à la gestion des produits chimiques dont le grand public doit être informé.

- ***En-tête***

Le communiqué de presse doit être imprimé sur l'en-tête officiel du ministère.

- ***Mention type au haut d'un communiqué de presse***
POUR PUBLICATION IMMÉDIATE

- ***Personne à contacter pour plus d'informations (inclure adresse et numéro de téléphone)***

Contact : _____

Attaché de presse : _____

Division des communications gouvernementales, ministère instigateur : _____

Nom et n° de téléphone du contact : _____

- ***Titre court qui capte l'attention du lecteur***

Exemple : « Pays X met en place un programme de protection des citoyens et de l'environnement contre les produits chimiques dangereux. »

- ***Commencer avec le lieu et la date, suivis d'une introduction couvrant tous les points principaux***

Nom de la ville, nom du pays, date et année.

- ***Inclure une citation d'un représentant gouvernemental (de préférence, un ministre)***

Exemple de citation : « Une fois mis en œuvre, ce nouveau programme constituera un pas concret vers le développement durable de notre pays. »

- ***Inclure des renseignements qui démontrent que l'événement mérite l'attention des médias***

Exemple de renseignements à transmettre : « Ce plan d'action sur les pesticides a été élaboré dans le cadre du projet de l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), financé par le gouvernement suisse, pour l'élaboration et le renforcement d'un programme pour la gestion rationnelle des produits chimiques. Ce nouveau processus est conçu pour permettre à notre pays de planifier et de travailler ensemble avec tous les secteurs gouvernementaux et sociaux pour renforcer nos lois, politiques et pratiques de gestion rationnelle des produits chimiques. Chaque année, la population et l'environnement sont inutilement exposés à des produits chimiques dangereux. Une fois mis en œuvre, cet effort aidera à minimiser ou à prévenir les effets nocifs des produits chimiques tout en assurant que notre société continue de bénéficier de leur utilisation sécuritaire. Ce projet a vu le jour dans notre pays en mars 2004 et prendra fin en septembre 2005. »

- ***Conclure en fournissant d'autres renseignements sur les personnes ressources***

« Pour plus de renseignements, contacter [nom, numéro(s) de téléphone et adresse de courrier électronique, le cas échéant]. »

Annexe 8 : Aperçu des organismes donateurs

Depuis des années, une expérience considérable a été accumulée dans le domaine du renforcement des capacités pour la gestion rationnelle des produits chimiques. Riche de ces expériences, un aperçu des organismes donateurs et des institutions de développement a été donné dans un document d'analyse intitulé « *Aide au renforcement des capacités en matière de sécurité chimique : un aperçu des organismes donateurs et des institutions d'aide au développement*¹⁵ ».

Voici quelques-uns des messages importants de ce document :

Il est nécessaire de mieux faire comprendre aux politiques gouvernementales, et plus particulièrement dans le domaine de la coopération au service du développement, la valeur ajoutée que représente la sécurité chimique pour la santé des êtres humains et la protection de l'environnement et de démontrer de façon convaincante qu'une manutention et un usage sans danger des produits chimiques constituent les conditions préalables nécessaires à un développement économique et social durable.

Traditionnellement, les donateurs ne considèrent pas les questions de gestion des produits chimiques comme des questions autonomes, mais les abordent en tant qu'éléments intégraux des programmes ou des projets d'aide au développement, s'intéressant entre autres aux aspects économiques, écologiques, culturels ou sociologiques. Les propositions de projets de sécurité chimique doivent donc, en toute logique, être liées aux stratégies nationales pour le développement durable du pays bénéficiaire, en se référant à l'Agenda 21 du Sommet Mondial pour le Développement Durable, aux Objectifs de développement du Millénaire et autres déclarations et instruments internationaux pertinents.

L'angle sous lequel on aborde l'aide au développement devrait reconnaître l'obligation commune en matière de gestion rationnelle des produits chimiques qu'ont les producteurs, les distributeurs, les usagers, les gouvernements et, si besoin est, les organisations internationales vis-à-vis des projets proposés, ainsi que leurs contributions. Il s'agit là d'apports en nature ainsi que de contributions au budget de toutes les parties concernées par les programmes de travail comme c'est le cas, par exemple, lorsque le programme a un impact sur les activités en cours ou les mécanismes et les institutions déjà en place.

Les projets de renforcement des capacités doivent s'assurer qu'ils ciblent vraiment les parties prenantes directement concernées par la manutention et l'usage de produits chimiques. Lorsque l'on choisit par exemple la méthode "Former les formateurs", l'exécution réelle du programme sur le terrain doit être l'objectif final, faire l'objet d'un suivi et être documenté.

La valeur ajoutée des composants des projets de gestion de produits chimiques pour le processus de développement des pays doit être soigneusement décrite. Les activités en matière de sécurité chimique peuvent alors être plus aisément intégrées aux programmes et projets d'aide au développement en cours. La plupart des projets relatifs aux produits chimiques seraient alors abordés dans le cadre des priorités d'aide au développement et n'auraient pas à être acheminés séparément vers les donateurs.

¹⁵ Ce document, préparé dans le cadre du Comité permanent du forum FISC, peut être téléchargé à l'adresse suivante : www.who.int/ifcs/documents/saicm/donor_persp_en.pdf

Si un programme ou un projet a déjà débuté dans un secteur connexe, il faudrait intégrer les questions de sécurité chimique dans ce programme ou projet plutôt que de les concevoir et de les mettre en oeuvre séparément. Exemples:

- Une évaluation systématique des programmes et des projets d'aide au développement aidera à identifier les éléments ayant des composantes liées à la gestion des produits chimiques et relatifs aux questions de sécurité chimique; l'assistance technique en matière d'infrastructure hospitalière par exemple, devrait aborder la réduction des déchets hospitaliers et l'élimination écologiquement rationnelle des déchets restants afin d'éviter, entre autres, l'incinération non réglementée dégageant de fortes émissions de dioxines/ furanes et de mercure.
- L'analyse du cycle de vie des produits chimiques peut constituer une démarche complémentaire permettant d'identifier d'autres domaines d'intervention pertinents; si par exemple les produits chimiques sont importés ou produits à tel endroit et utilisés à tel autre, les programmes et projets en cours et prévus dans le secteur des transports devraient aussi tenir compte du transport et du stockage des marchandises dangereuses.
- Les synergies qui existent dans l'application des différents accords multilatéraux relatifs à l'environnement devraient être automatiquement identifiées et documentées dans les propositions de projets; par exemple, le renforcement du contrôle des importations et des exportations de produits chimiques ne devrait pas porter uniquement sur les produits chimiques faisant l'objet d'un consentement préalable donné en connaissance de cause, mais sur tous les produits chimiques et tous les déchets toxiques afin d'appuyer l'instauration d'un mécanisme d'enregistrement et de contrôle frontalier exhaustif pour toutes les substances toxiques.

Tout travail entrepris dans le domaine du renforcement des capacités devrait systématiquement commencer par dresser l'état des lieux de l'infrastructure existante et par recenser les activités de renforcement des capacités couvrant tous les aspects pertinents de la gestion des produits chimiques, c'est-à-dire par élaborer ou mettre à jour un descriptif national conformément à la procédure établie par UNITAR/IOMC tout en invitant plusieurs parties prenantes à y participer.

L'échange d'informations et la coordination de programmes d'aide au développement au niveau du pays bénéficiaire doivent se faire systématiquement entre les organisations internationales, les secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement et les donateurs. Toutes les parties concernées devraient systématiquement avoir recours à un outil d'échange d'informations comme le Réseau INFOCAP.

Les programmes de travail passés, en cours ou prévus portant sur des questions relatives aux produits chimiques devraient être communiqués et contrôlés par les pays bénéficiaires ainsi que par les différents donateurs et institutions avant que de nouveaux programmes ne débutent afin d'éviter le chevauchement et le double emploi.

Il faudrait concevoir des indicateurs qui fournissent à la fois des renseignements sur les effets des interventions en matière de sécurité chimique liées à des objectifs de développement

durable, et qui permettent le monitoring des effets, c'est à dire analyser et faire des rapports sur les activités permettant d'obtenir des résultats sur le terrain et d'atteindre les objectifs de développement durable.

Il faudrait évaluer les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités pour la sécurité chimique en utilisant des indicateurs mesurables. Le relevé des acquis et des progrès effectués tels qu'ils sont mesurés par les indicateurs, le monitoring des impacts et l'examen de la mise en oeuvre devraient être des conditions préalables à l'identification des priorités pour les activités à venir et pour le lancement de nouveaux programmes.

Les éléments discutés ci-dessus, que l'on retrouve au cours d'expériences plus larges en dehors du domaine de la gestion rationnelle des produits chimiques, peuvent être résumés en quelques éléments-clés :

- Aider les parties prenantes à s'approprier le projet dès le début de celui-ci,
- Intégrer et prendre en compte les activités en cours,
- Harmoniser les projets des donateurs et des pays receveurs,
- Accroître l'utilisation de nouvelles technologies et la communication,
- Développer de nouvelles formes de coopération telles que la coopération décentralisée entre les autorités locales.

Annexe 9: Lexique

Activité :

Travail à entreprendre au cours du projet. Elle a une durée, un coût et des besoins déterminés. Une activité est souvent subdivisée en tâche. Dans certains cas, les activités ne concerneront qu'un seul objectif, alors que dans d'autres cas, elles permettront d'atteindre plusieurs objectifs à la fois.

Analyse de la situation :

Une analyse de la situation ou de l'« environnement » où un plan d'action sera exécuté. Elle permet de mieux comprendre où se trouvent les défis à relever et les opportunités à saisir.

Analyse des parties prenantes :

Un exercice servant à identifier les parties intéressées ou concernées par un projet et à évaluer leurs intérêts particuliers et l'influence que ces intérêts peuvent exercer sur le projet.

Analyse des problèmes :

Une identification (basée sur les résultats de l'analyse de la situation) des problèmes faisant que la situation actuelle ne corresponde pas au but défini – il faut alors se demander « *Qu'est-ce qui manque ?* » ou « *Que faut-il faire pour atteindre les objectifs fixés ?* » Il faut donc identifier les problèmes : législatifs, de respect de la loi, de capacité analytique et de ressources humaines et financières.

Budget :

Estimation détaillée des coûts associés aux divers éléments du plan de travail requérant des ressources.

But :

Enoncé concis qui décrit la raison d'être du plan d'action sous la forme d'un résultat.

Compte-rendu d'avancement :

Description du déroulement du projet. Il peut montrer, entre autre, les réalisations du projet à différents intervalles, les causes de déviation par rapport au plan initial et des problèmes de financement.

Etape clé du projet :

Une étape clé est un événement important du projet qui peut être interprété comme une mesure des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action. L'étape clé la plus simple est la date estimée d'achèvement de chaque activité.

Diagramme de Gantt :

Utilisé en planification de projet, le diagramme de Gantt est un diagramme formé de barres horizontales qui offre une illustration graphique du calendrier du projet, permettant ainsi la planification, la coordination et le suivi en détail des activités et des tâches du projet.

Diagramme de PERT :

Outil de planification de projet utilisé pour programmer, organiser et coordonner différentes activités d'un projet. Ce diagramme offre l'avantage de faire clairement le lien entre les différents éléments interdépendants (activités, tâches,...) d'un projet.

Engagement :

Un engagement est une décision officielle d'allouer des ressources (ex. : humaines, financières, matérielles) à une fin donnée.

Indicateur :

Information cruciale qui permet d'évaluer le degré d'accomplissement des objectifs. Un indicateur doit être pertinent (réellement représenter ce qu'il prétend être), fiable (fondé sur des données statistiques collectées régulièrement et avec exactitude) et clair (simple à comprendre).

Mandat :

Dans le contexte d'un processus de plan d'action, le mandat contient une description brève mais suffisamment détaillée des détails opérationnels de diverses questions administratives et organisationnelles concernant l'élaboration du plan.

Objectifs :

Les objectifs donnent, de manière plus détaillée que le but, les résultats spécifiques attendus du plan d'action dans un laps de temps défini. Ils doivent être suffisamment détaillés pour donner un sens général de ce qui est attendu sans pour autant spécifier les étapes nécessaires pour atteindre le résultat. Les objectifs sont liés au but (au-dessus) et aux activités (au-dessous). Certains objectifs peuvent être atteints seulement à la fin du prochain alors que d'autres objectifs peuvent être atteints au cours du projet.

Options :

Les options peuvent servir de « cadre organisationnel » pour déterminer et tracer les chemins à emprunter pour atteindre le but et les objectifs. Chaque option comprend plusieurs activités.

Partie prenante :

Un particulier, un groupe ou une organisation pouvant être affecté ou intéressé par une décision ou une initiative dans le domaine de la gestion des produits chimiques.

Participation des parties prenantes :

L'implication des parties prenantes dans le processus de prise de décision d'un projet. Cette participation peut comprendre différents niveaux d'implication, allant de la communication bidirectionnelle à la prise de décision conjointe.

Phase de mise en oeuvre :

Période du projet où les activités du projet sont entreprises.

Plan d'action :

Un plan d'action présente sommairement le but et les objectifs à atteindre, les activités connexes à entreprendre, les responsabilités qui en découlent pour les participants, le calendrier ainsi que les détails concernant les ressources et les méthodes d'évaluation.

Plan de travail :

Le plan de travail décrit en détails l'élaboration du plan d'action (ex.: étapes, séquence d'événements et résultats attendus).

Profil national (pour la gestion des produits chimiques) :

Evaluation globale des infrastructures d'un pays, au niveau des aspects législatif, institutionnel, administratif et technique de la gestion des produits chimiques. Parallèlement une analyse de la nature et du niveau de disponibilité et d'utilisation des produits chimiques est menée dans le pays.

Projet :

Une série d'activités interdépendantes entreprises pour atteindre un but précis ou un résultat attendu. Un projet a une date de début et une date de fin, car ce n'est pas un processus permanent.

Ressource :

Tout ce qui est requis pour mener une activité à terme. Cela peut inclure les personnes, les équipements, la documentation, les installations, etc.

Tâche :

Une subdivision d'une activité. C'est la plus petite unité de travail d'un projet.



unitar

United Nations Institute for Training and Research

L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) fut créé en 1965 en tant qu'institution autonome au sein de l'Organisation des Nations Unies afin d'aider celle-ci à atteindre plus efficacement ses objectifs au moyen de la formation et de la recherche. L'UNITAR est administré par un Conseil d'administration et dirigé par un Directeur général. Les ressources financières de l'Institut proviennent de contributions octroyées par les gouvernements, les organisations intergouvernementales, les fondations et par d'autres donateurs non gouvernementaux.

Depuis le 1er juillet 1993, à la suite de la Résolution 47/227 de l'Assemblée générale, le siège de l'UNITAR a été transféré à Genève. L'UNITAR a les fonctions suivantes:

- Assurer la liaison entre les organisations et les agences des Nations Unies et les missions permanentes accréditées à Genève, New York et les autres villes où siègent des institutions des Nations Unies et établir et renforcer la coopération avec les facultés et les institutions académiques.
- Concevoir et organiser des programmes de formation à la diplomatie multilatérale et à la coopération internationale pour les diplomates accrédités à Genève et les responsables nationaux qui, de par leurs fonctions, sont appelés à participer aux activités des Nations Unies.
- Préparer et mener une gamme étendue de programmes de formation dans le domaine du développement économique et social qui comprennent:
 - a. Un programme de formation à la diplomatie multilatérale, la négociation et la résolution de conflits;
 - b. Des programmes de formation à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles;
 - c. Un programme de formation à la gestion de la dette et à la gestion financière, mettant en particulier l'accent sur les aspects juridiques;
 - d. Un programme de formation au contrôle des catastrophes;
 - e. Un programme de formation au maintien, au rétablissement et à la consolidation de la paix.

Bureaux:
Maison internationale de
l'environnement (MIE)
11-13 Chemin des Anémones
1219 Châtelaine/GE
Suisse

Adresse postale:
UNITAR
Palais des Nations
CH-1211 Genève 10
Suisse

Tel.: +41 22 917 1234
Fax: +41 22 917 8047
<http://www.unitar.org>