



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization



International
Hydrological
Programme

Évaluation des programmes et initiatives phares du PHI



Rapport final d'évaluation

22 décembre 2018

Soumis par :



Table des matières

A. Résumé exécutif	7
B. Introduction.....	13
B.1. Le cadre institutionnel du PHI.....	13
B.2. Les 15 initiatives phares	14
C. But et portée de l'évaluation	16
C.1. Objectif de l'évaluation et objectifs spécifiques	16
C.2. Portée de l'évaluation	17
C.3. Méthodologie d'évaluation	18
D. Description de chaque initiative	19
D.1. FRIEND - Régimes d'écoulement fondés sur des données internationales expérimentales et de réseaux.....	19
D.2. GRAPHIC - Évaluation des ressources en eaux souterraines sous la pression de l'homme et du changement climatique.....	19
D.3. G-WADI - Réseau mondial d'information sur l'eau et le développement dans les zones arides	19
D.4. HELP - L'hydrologie au service de l'environnement, de la vie et des politiques	20
D.5. IDI - Initiative internationale sur la sécheresse.....	20
D.6. IFI - Initiative internationale sur les inondations	20
D.7. IIWQ - Initiative internationale sur la qualité de l'eau	21
D.8. ISARM - Gestion internationale des ressources des aquifères partagés.....	21
D.9. ISI - Initiative internationale sur les sédiments	21
D.10. IWRM - Gestion intégrée des ressources en eau	22
D.11. JIIHP - Programme international commun d'hydrologie isotopique	22
D.12. MAR - Gestion de la recharge des aquifères	22
D.13. PCCP - Du conflit potentiel au potentiel de coopération	22
D.14. UWMP - Programme de gestion des eaux urbaines	23
D.15. WHYMAP - Programme mondial de cartographie et d'évaluation hydrogéologiques	23
E. Résultats	24
E.1. Résultats de l'évaluation.....	24
E.1.1. Pertinence.....	24
<i>a) Dans quelle mesure les objectifs des FI sont-ils alignés sur la stratégie et la vision du PHI ?.....</i>	<i>24</i>
<i>b) Dans quelle mesure les initiatives phares sont-elles alignées sur la stratégie mondiale des Nations Unies concernant l'eau ?</i>	<i>25</i>
<i>c) Quelle est la valeur ajoutée actuelle des initiatives phares ?.....</i>	<i>27</i>
E.1.2. Conception.....	31
<i>a) Quelle était la qualité de la conception des FI ?</i>	<i>32</i>
E.1.3. Suivi et reporting.....	33
<i>a) Dans quelle mesure les activités et les résultats des FI sont-ils planifiés et suivis ?</i>	<i>33</i>
<i>b) Quel est le niveau de reporting des FI aux principales parties prenantes ?.....</i>	<i>33</i>
E.1.4. Cadre institutionnel	34
<i>a) Dans quelle mesure l'organisation des FI a-t-elle une influence sur ses résultats ?.....</i>	<i>34</i>
E.1.5. Modèle financier et efficacité	35

<i>a)</i> Quels sont les facteurs clés qui influencent les coûts des FI ?	36
<i>b)</i> Quel est l'effet de levier du budget ordinaire fourni aux FI ?	36
E.1.6. Efficacité	37
<i>a)</i> Quels sont les résultats attendus et inattendus des FI ?	37
E.1.7. Visibilité.....	40
<i>a)</i> Dans quelle mesure les FI prennent-elles en compte les défis liés à la visibilité ?	40
E.2. Résultats du tableau de scores	42
E.2.1. Description du tableau de scores.....	42
E.2.2. Tableau de scores	43
E.2.3. Commentaires sur le tableau de bord	46
<i>a)</i> Points forts communs :	46
<i>b)</i> Faiblesses communes :	46
<i>c)</i> Points forts spécifiques des FI :	46
<i>d)</i> Faiblesses spécifiques des FI :	46

F. Recommandations..... 47

F.1. Recommandations générales	47
F.2. Recommandations spécifiques des FI	48
F.2.1. FRIEND	48
F.2.2. GRAPHIC	48
F.2.3. G-WADI	48
F.2.4. HELP	48
F.2.5. IDI	48
F.2.6. IFI	48
F.2.7. IIWQ	48
F.2.8. ISARM	49
F.2.9. ISI	49
F.2.10. IWRM.....	49
F.2.11. JIIHP.....	49
F.2.12. MAR.....	49
F.2.13. PCCP.....	49
F.2.14. UWMP	49
F.2.15. WHYMAP.....	49

G. Annexes..... 50

Annexe 1. Résultats du sondage en ligne	50
Annexe 2. Termes de référence.....	67
Annexe 3. Système d'évaluation du tableau de scores	73
Annexe 4. Personnes interviewées	76

Titre du rapport : Évaluation des programmes et initiatives phares du PHI

Statut du document : Finale

Client : Programme hydrologique international de l'UNESCO

Consultant : HYDROCONSEIL (France)

Date de présentation du document : 19/12/2018

Experts contributeurs : Camille Salaün, Cécile Mouchel et Bruno Valfrey

Assurance qualité : Bruno Valfrey

Veillez faire parvenir tout commentaire ou question au sujet de ce rapport à l'adresse suivante : valfrey@hydroconseil.com

Photo de couverture : © Hydroconseil

Table d'illustrations

Figure 1 : Cadre institutionnel du PHI	14
Figure 2 : Calendrier de l'initiative phare.....	17
Figure 3 : Prise en compte de la réactivité des FI aux besoins actuels du secteur.....	28
Figure 4 : Valeur ajoutée considérée par la UWF par rapport aux autres activités du PHI	29
Figure 5 : Valeur ajoutée considérée par les parties prenantes n'appartenant pas au Secrétariat par rapport aux autres activités du PHI	30
Figure 6 : Valeur ajoutée considérée par l'UWF par rapport aux activités des autres parties prenantes	30
Figure 7 : Valeur ajoutée considérée par les parties prenantes n'appartenant pas au Secrétariat par rapport aux activités des autres parties prenantes	31
Figure 8 : Nombre d'initiatives par niveau de ressources humaines utilisées et fonds extrabudgétaires	37
Figure 9 : Nombre et type d'activités mises en œuvre par les FI depuis 2014	38
Figure 10 : Nombre d'activités par an et par FI	38
Figure 11 : Impacts inattendus des FI.....	39
Figure 12 : Catégories de répondants à l'enquête en ligne (total : 179)	50
Figure 13 : Familiarité des répondants avec les acronymes des initiatives / projets dirigés par le PHI.....	51
Figure 14 : Familiarité des répondants avec les initiatives/projets définis dirigés par le PHI	52

Acronymes

Sigle	Signification
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
AIH	Association Internationale des Hydrogéologues
AISH	Association Internationale des sciences hydrologiques
BGR	Institut fédéral des géosciences et des ressources naturelles
CGMW	Commission de la carte géologique du monde
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
FI	Initiative phare
FRIEND	Flow Regimes from International Experimental and Network Data
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GRAPHIC	Groundwater Resources Assessment under the Pressures of Humanity and CC
G-WADI	Réseau mondial d'information sur l'eau et le développement dans les zones arides
GWP	Global Water Partnership
HELP	Hydrology for the Environment, Life and Policy
ICFM	International Conference on Flood Management
ICHARM	Centre international sur les risques liés à l'eau
IDI	Initiative internationale sur la sécheresse
IDMP	Programme intégré de gestion de la sécheresse
IFI	Initiative internationale sur les inondations
IGCP	International Geoscience Programme
IGRAC	Centre international d'évaluation des ressources en eaux souterraines
IHE	Institut de Delft pour l'éducation relative à l'eau
IHP	International Hydrological Programme
IIWQ	International Initiative on Water Quality
IOS	Service d'évaluation et d'audit
ISARM	Gestion des ressources des aquifères partagés internationaux

Sigle	Signification
ISI	Initiative internationale sur les sédiments
IWRM	Integrated Water Resources Management
JIIHP	Programme international commun d'hydrologie isotopique
MAR	Gestion de la recharge de l'aquifère
ODD	Objectifs du Développement Durable (2015-2030)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement (2000-2015)
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Nations Unies
PCCP	Du conflit potentiel au potentiel de coopération
PHI	Programme hydrologique international
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RH	Ressources humaines
SC/EO	Bureau exécutif du Secteur des sciences exactes et naturelles
SC/HYD	Division des sciences de l'eau
SISTER	Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats
SIWI	Institut international de l'eau de Stockholm
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNITWIN	Programme de chaires universitaires UNESCO
UWF	La famille de l'eau de l'UNESCO
UWMP	Programme de gestion des eaux urbaines
WASH	Water Sanitation and Hygiene
WHYMAP	Programme mondial de cartographie et d'évaluation hydrogéologiques

A. Résumé exécutif

A.1. Introduction

Le Programme hydrologique international (PHI) est un programme intergouvernemental de l'UNESCO axé sur la recherche, l'éducation et le renforcement de capacités sur l'eau et la gestion des ressources en eau. En tant que programme mondial pour la science et l'éducation, le PHI couvre un large éventail de thèmes, notamment par la gestion et la mise en œuvre de quinze initiatives phares.

Lors de sa 53e session, tenue en avril 2016, le Bureau du PHI a décidé de lancer le processus d'évaluation des initiatives phares.

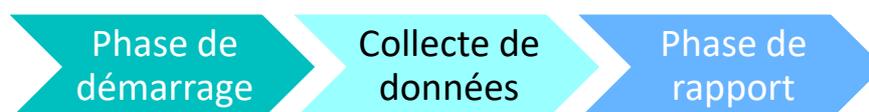
Les quinze initiatives phares ont été créées principalement par des résolutions du Conseil du PHI à la suite de l'expression d'un tel besoin par les États membres. Elles travaillent sur le long terme sur des thèmes transversaux liés aux questions hydrologiques. Il s'agit de structures de collaboration et de partenariats internationaux sur les questions liées à l'eau. Leur objectif global est d'améliorer la gestion des ressources en eau par des recommandations scientifiques, l'éducation et le renforcement des capacités.

A.2. But et portée de l'évaluation

L'objectif de la présente évaluation est de déterminer lesquelles de ces initiatives phares devraient être modifiées, bénéficier d'un soutien supplémentaire de la part des États membres, prendre fin ou être transférées à d'autres entités, compte tenu des besoins actuels des États membres et de la phase VIII du PHI. Cette évaluation porte principalement sur la période couverte par le dernier plan stratégique du PHI (2014-2018). Le présent rapport présente une analyse approfondie des programmes phares en tant que type de projet pour le PHI et une analyse comparative des performances des programmes phares par rapport à un ensemble de critères convenus et sur la base du tableau de bord.

A.3. Méthodologie d'évaluation

Le processus d'évaluation a été structuré en trois phases :



Au cours de la phase initiale, l'équipe d'évaluation a utilisé les résultats d'un examen préliminaire des documents et des entrevues avec des informateurs clés pour élaborer les principaux outils de cette évaluation : la matrice d'évaluation et le tableau de scores.

La phase de collecte des données s'est déroulée progressivement, un ensemble de documents ayant été analysés les uns après les autres pour rassembler les données manquantes et trianguler les informations, une enquête en ligne a été organisée et a touché 150 parties prenantes et l'équipe d'évaluation a contacté les points focaux des initiatives phares du secrétariat du PHI pour recueillir de nouvelles informations.

Au cours de la phase de rapport, les évaluateurs ont utilisé les données recueillies pour calculer les notes du tableau de scores et répondre aux questions d'évaluation, ainsi que pour élaborer des recommandations préliminaires.

A.4. Description de chaque initiative phare

FI	Définition et objectifs du programme
FRIEND	Programme de collaboration internationale visant à développer les connaissances et les techniques au niveau régional et à mieux comprendre la variabilité et la similarité hydrologiques dans le temps et l'espace par l'échange mutuel de données.
GRAPHIC	Réseau international de recherche qui promeut les études sur les interactions entre les eaux souterraines et le cycle hydrologique mondial, avec un accent particulier sur le changement climatique et la pression des activités humaines.
G-WADI	Réseau international axé sur la production d'outils interactifs pour optimiser la coopération internationale dans les zones arides et semi-arides.
HELP	Programme de recherche appliquée basé sur un réseau de bassins versants qui utilise une approche transdisciplinaire et locale de la gestion de l'eau par bassin versant.
IDI	Programme international axé sur la mise au point d'outils d'alerte à la sécheresse à l'échelle nationale, dans le but d'améliorer la compréhension, de mieux anticiper et de minimiser les effets négatifs de la sécheresse.
IFI	Programme international visant à renforcer les capacités des pays à mieux faire face aux inondations en promouvant une approche intégrée de la gestion des inondations.
IIWQ	Programme international visant à promouvoir la recherche scientifique et le partage des connaissances sur les questions relatives à la qualité de l'eau et à favoriser le renforcement des capacités et la sensibilisation à la qualité de l'eau et aux eaux usées.
ISARM	Programme international de recherche axé sur les aquifères transfrontières.
ISI	Initiative internationale qui cherche à aborder les impacts environnementaux, sociaux et économiques de l'érosion, du transport des sédiments et des processus de sédimentation.
IWRM	Programme international axé sur la promotion du concept de " Gestion intégrée des ressources en eau " par le biais de démonstrations d'études de cas, de conférences, d'ateliers et d'autres activités de sensibilisation à l'intention de tous types de publics cibles.
JIIHP	Programme de recherche axé sur l'intégration des isotopes dans les pratiques hydrologiques.
MAR	Programme international basé sur la promotion du concept de " gestion de la recharge des aquifères ".
PCCP	Programme international qui promeut la coopération interétatique concernant l'utilisation des ressources en eau transfrontalières comme mécanisme de paix.
UWMP	Programme international qui élabore, promeut et diffuse des lignes directrices, des connaissances et des informations sur les nouvelles approches pour aider les villes à améliorer leurs stratégies de gestion des eaux urbaines.

FI	Définition et objectifs du programme
WHYMAP	Programme international visant à collecter, rassembler et visualiser des informations hydrogéologiques à l'échelle mondiale afin de transmettre les informations relatives aux eaux souterraines d'une manière adaptée au débat mondial sur les questions d'eau.

A.5. Résultats

A.5.1. Pertinence : la mesure dans laquelle les initiatives sont alignées sur la stratégie du PHI et apportent une valeur ajoutée.

- Les initiatives aident le PHI à mobiliser la coopération internationale, à renforcer l'interface science-politique et à faciliter l'éducation et le renforcement des capacités : Les trois missions mondiales du PHI
- Tous les thèmes sont couverts par au moins deux initiatives, ce qui signifie que les initiatives sont globalement alignées sur les six thèmes du PHI-VIII.
- A l'exception du JIIHP, les objectifs des initiatives sont globalement alignés sur les Objectifs du Développement Durable (ODD) et contribueraient donc aux ODD s'ils étaient atteints.
- Sur le plan thématique, la plupart des initiatives complètent d'une manière ou d'une autre le travail des autres organisations des Nations Unies. En raison de leur nature même, certaines initiatives sont des partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies. Il y a assez souvent des doublons entre les activités des initiatives et celles d'autres organisations des Nations Unies en raison d'un manque de coordination.
- La plupart des répondants au sondage en ligne estiment que les initiatives répondent à un besoin actuel.
- La valeur ajoutée de chaque programme phare par rapport aux autres activités du PHI et aux activités d'autres parties prenantes a été reconnue par les répondants à l'enquête en ligne. Même si le niveau n'est pas le même pour toutes les initiatives.

A.5.2. Conception : le processus de création de la structure des initiatives et du cadre de leurs activités.

- Peu de FI ont des objectifs et des cibles clairs
- Aucune FI n'a de cadre logique
- Aucune FI n'a de date de fin
- Même lorsque des pays membres spécifiques ont demandé la création d'une FI, aucun engagement financier n'était requis et/ou indiqué. Les ressources financières nécessaires à la bonne mise en œuvre des activités des FI ne semblent pas non plus avoir été identifiées.
- Cela permet une grande diversité d'initiatives, qui peuvent (si elles disposent des ressources nécessaires) s'adapter aux besoins et aux opportunités.

A.5.3. Suivi et reporting : suivi des activités et des résultats clefs, afin de rendre compte et d'apporter des améliorations.

- La plupart des FI ne sont pas dotées de cadres opérationnels qui fixent des objectifs clairs, des indicateurs mesurables et des activités planifiées ou des délais clairs pour leur mise en œuvre.
- Pour la plupart des FI, le seul mécanisme d'établissement de rapports est le rapport d'activité du Secrétariat du PHI soumis au Conseil intergouvernemental.
- Les FI ne sont pas dotées de systèmes de suivi et d'évaluation appropriés.
- Aucune des FI ne publie de rapports financiers complets et, dans la plupart des cas, les points focaux ne sont pas en mesure de fournir des données financières sur "leur" FI.
- Les FI rendent compte de leurs réalisations aux Conseils intergouvernementaux du PHI, qui se tiennent tous les deux ans. Toutefois, ces rapports ne sont pas fondés sur des indicateurs clairs (parce qu'ils n'existent pas) et n'indiquent pas les dépenses.
- Même lorsqu'ils reçoivent des fonds extrabudgétaires, les FI rendent rarement compte de l'utilisation de ces fonds et/ou des activités réalisées.

A.5.4. Cadre institutionnel : la manière dont les parties prenantes sont organisées afin d'obtenir des résultats dans le cadre des initiatives.

- Sept FI ont des comités directeurs (ou leur équivalent) qui se réunissent régulièrement.
- Sept initiatives n'ont pas de secrétariat (externe) ni de comité directeur
- En général, la majeure partie du travail de production et de collecte de données, de développement d'un outil, d'organisation d'ateliers et/ou de formation est effectuée par les partenaires des FI. Par conséquent, si une FI n'a pas la capacité de mobiliser des partenaires proactifs, cela a un effet négatif sur sa capacité à produire des résultats.
- Le cadre institutionnel ad hoc des FI semble favoriser la participation des partenaires et améliorer leur capacité à produire des résultats et à mobiliser des ressources. Toutefois, l'absence d'un bon cadre institutionnel peut avoir un effet négatif sur la participation des partenaires et sur l'efficacité globale des FI.

A.5.5. Modèle financier et efficience : comment les ressources sont allouées aux FI et la relation entre les résultats et les intrants des FI.

- Les ressources limitées disponibles obligent les FI à optimiser leurs relations intrants/extrants, en particulier dans leur recours à des partenaires.
- Des fonds supplémentaires leur permettraient très probablement de produire davantage de résultats.
- La collecte de fonds qui prend beaucoup de temps se fait parfois au détriment du travail des points focaux des FI sur le contenu des initiatives elles-mêmes.
- Les FI devraient améliorer leur capacité d'obtenir des fonds extrabudgétaires grâce à un meilleur reporting.

A.5.6. Efficacité: Niveau d'atteinte des objectifs

- Toutes les FI ont publié des articles scientifiques, des rapports de mise en œuvre, des études de cas, des manuels de formation, etc.

- Presque toutes les FI ont participé activement à des conférences, en particulier à des présentations ou à des ateliers parallèles.
- La moitié des FI ont organisé des formations et onze des quinze ont organisé des ateliers.
- JIIHP, UWMP, MAR, FRIEND, GRAPHIC, G-WADI, ISI et WHYMAP ont rapporté moins de 13 activités sur une période de 5 ans.
- L'un des principaux impacts des FI est qu'elles ont incité les experts à travailler ensemble à l'échelle régionale et/ou mondiale, améliorant ainsi la coopération internationale.
- Les FI sont également considérées comme ayant joué un rôle dans la sensibilisation sur leurs principaux domaines d'intervention.

A.5.7. Visibilité : efforts déployés pour rendre les initiatives visibles aux acteurs du secteur.

- Neuf FI ont des sites Web indépendants visant à assurer une certaine visibilité. Les six autres ont une page Web sur le site Web du PHI ou d'autres partenaires.
- Si les résultats de IFI et ISI peuvent facilement leur être attribués grâce à leur logo, ce n'est pas toujours le cas pour les autres FI.
- Selon les réponses à l'enquête en ligne, les initiatives les plus connues au sein de la famille de l'eau de l'UNESCO sont FRIEND, HELP (les deux plus anciennes FI) et G-WADI.
- La moitié ou plus des membres de la Famille de l'eau de l'UNESCO ignorent encore l'existence d'un grand nombre de ces programmes.
- Le fait qu'elles manquent de visibilité peut atténuer leur rôle en tant que " phares " du PHI de l'UNESCO.

A.6. Résultats du tableau de scores

Critères:	Pertinence	Valeur ajoutée perçue	Visibilité	Gouvernance et gestion	Intrants / moyens	Total
FRIEND	1.6	1.3	1.7	1.3	0.8	1.3
GRAPHIC	1.4	1.0	1.5	1.3	0.6	1.2
G-WADI	1.9	1.8	1.8	1.8	1.2	1.7
HELP	1.6	0.8	1.5	0.5	0.8	1.1
IDI	1.6	1.0	0.5	0.8	0.8	1.0
IFI	1.3	1.8	1.5	1.8	1.0	1.5
IIWQ	2.0	1.3	1.0	1.7	1.6	1.6
ISARM	1.7	1.8	1.2	1.3	1.2	1.4
ISI	1.1	1.0	1.5	1.7	1.0	1.3
IWRM	1.4	1.8	1.0	0.3	0.8	1.0
JIIHP	0.6	0.0	0.2	0.0	0.0	0.2
MAR	1.0	1.0	0.8	0.7	0.6	0.8
PCCP	1.3	1.8	1.0	0.2	1.0	1.0
UWMP	0.4	0.8	0.3	0.3	0.4	0.4

WHYMAP	1.3	1.8	1.5	1.0	0.4	1.2
Moyenne	1.3	1.2	1.1	1.0	0.8	

A.7. Recommandations

L'évaluation a débouché sur quelques recommandations générales :

- Les FI devraient être dotées d'objectifs, de cibles et d'indicateurs mesurables pour une période de deux ou quatre ans.
- Les FI devraient avoir un budget garanti et des engagements de financement clairs.
- Chaque FI devrait être dotée d'un système de suivi-évaluation et devrait rendre compte chaque année de ses activités, résultats et dépenses.
- Une décision devrait être prise au début de chaque phase du PHI de poursuivre chaque FI ou d'y mettre fin.
- Des lignes directrices devraient être établies sur la manière de mettre en place une initiative phare.
- Une nouvelle façon de (re)nommer les initiatives du PHI devrait être mise au point
- Le PHI devrait envisager la possibilité de ne pas jouer le rôle de chef de file pour certaines initiatives.

En plus des recommandations spécifiques des FI :

FI	Augmenter le niveau de mise en œuvre des FI	Changer le nom de l'initiative	Faire des efforts pour améliorer la visibilité des FI	Restructurer le cadre institutionnel	Assurer une valeur ajoutée ou envisager de clore l'initiative
FRIEND					(certains groupes)
GRAPHIC		X			
G-WADI					
HELP	X			X	X
IDI					X
IFI	X	X	X		
IIWQ			X		
ISARM			X		
ISI	X				X
IWRM	X				X
MAR				X	X
PCCP					
UWMP				X	X
WHYMAP			X		

B. Introduction

Le Programme hydrologique international (PHI) est un programme intergouvernemental de l'UNESCO axé sur la recherche, l'éducation et le renforcement des capacités sur la gestion des ressources en eau. Le PHI a été créé en 1975 à la suite de la Décennie hydrologique internationale de l'UNESCO (1965-1975). Il a été initialement mis en œuvre dans le cadre de cycles programmatiques de 6 ans et est passé à un cycle de 8 ans pour sa huitième phase (2014-2021), conformément à l'approche quadriennale globale de l'UNESCO.

En tant que programme mondial pour la science et l'éducation, le PHI couvre un large éventail de thèmes, notamment par la gestion et la mise en œuvre de quinze initiatives phares¹.

B.1. Le cadre institutionnel du PHI

Le Programme hydrologique international (PHI) de l'UNESCO est le seul programme intergouvernemental du système des Nations Unies consacré à la recherche, à l'éducation et au renforcement des capacités sur l'eau et sa gestion. Il fait partie de la Division des sciences de l'eau de l'UNESCO, elle-même incluse dans le Secteur des sciences de l'UNESCO. Il a trois objectifs principaux liés à la sécurité de l'eau : **(1)** Améliorer les connaissances **(2)** Renforcer l'interface science-politique à tous les niveaux **(3)** Éduquer et faire du renforcement des capacités. Outre ces trois objectifs généraux, la stratégie du PHI s'inscrit dans une phase à moyen terme de huit ans. Dans le PHI-VIII, la stratégie du PHI est divisée en six thèmes :

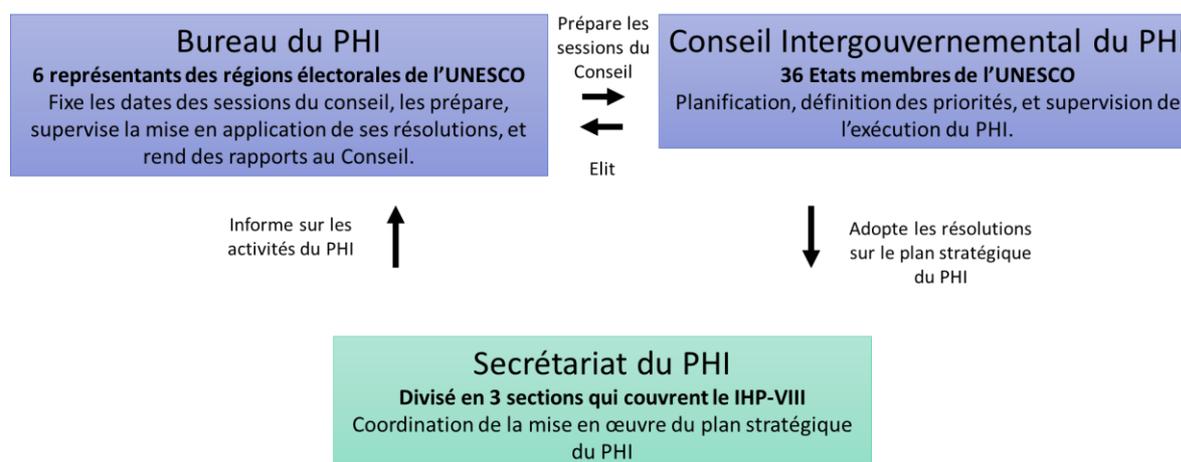
- *Catastrophes liées à l'eau et changements hydrologiques*
- *Les eaux souterraines dans un environnement en évolution*
- *S'attaquer au problème de la rareté et de la qualité de l'eau*
- *L'eau et les établissements humains de demain*
- *Écohydrologie, ingénierie et harmonie pour un monde durable*
- *L'éducation relative à l'eau - La clé de la sécurité de l'eau*

La mise en œuvre du PHI-VIII, ses six thèmes et axes d'étude sont détaillés dans la " Matrice de Nairobi ", où sont proposés des produits clés. Ce document identifie également les parties prenantes chargées de la mise en œuvre de chaque thème (personnel et partenaires du PHI).

Le PHI est régi par deux organes principaux, le Conseil et le Bureau. Le Secrétariat facilite les activités de ces deux organes et exécute les activités du PHI en tant que telles sous leur supervision. Le diagramme ci-dessous résume leurs principales tâches et responsabilités au sein du PHI.

¹ Dans le présent rapport, on parle d'"initiatives phares" ou de "navires amiral".

Figure 1 : Cadre institutionnel du PHI



La stratégie du PHI est mise en œuvre par l'intermédiaire des bureaux régionaux de l'UNESCO, en particulier des hydrologues régionaux, et d'entités associées comme les centres de catégorie 2 (C2C) relatifs à l'eau.

Lors de sa 53e session, tenue en avril 2016, au cours de réunions consacrées à l'examen de la mise en œuvre de la résolution XXI-8 " Examen et suivi des programmes du PHI ", le Bureau du PHI a décidé de lancer le processus d'évaluation des initiatives phares.

B.2. Les 15 initiatives phares

Les quinze initiatives phares ont été créées principalement par des résolutions du Conseil du PHI à la suite de l'expression d'un tel besoin par les États membres. Elles travaillent à long terme sur des thèmes transversaux liés aux questions hydrologiques².

Les initiatives phares sont des structures de collaboration et des partenariats internationaux sur des questions liées à l'eau. Leur objectif global est d'améliorer la gestion des ressources en eau par des recommandations scientifiques, l'éducation et le renforcement des capacités.

Ces initiatives ont des portées, des activités et des méthodes de distribution différentes. Elles sont gérées par le Secrétariat du PHI en collaboration avec des partenaires clés tels que l'Organisation météorologique mondiale, l'Association internationale des sciences hydrologiques, l'Université des Nations Unies, la Stratégie internationale de prévention des catastrophes naturelles et l'Agence internationale de l'énergie atomique. D'autres partenaires clés font partie de la famille de l'eau de l'UNESCO, notamment les institutions associées à l'UNESCO (les " centres de catégorie 2 " liés à l'eau), les bureaux hors Siège de l'UNESCO, ainsi que les chaires UNESCO sur l'eau et les réseaux UNITWIN.

Tableau 1 : Liste des 15 initiatives phares

Acronyme	Nom complet en français	Année de création
FRIEND	Régimes d'écoulement à partir de données internationales expérimentales et de données en réseaux	1985

² Entrevues avec les principaux intervenants

Acronyme	Nom complet en français	Année de création
GRAPHIC	Évaluation des ressources en eau souterraine sous les pressions de l'homme et du changement climatique	2004
G-WADI	Réseau mondial d'information sur l'eau et le développement dans les zones arides	2002
HELP	L'hydrologie au service de l'environnement, de la vie et des politiques	1999
IDI	Initiative internationale sur la sécheresse	2010
IFI	Initiative internationale sur les inondations	2005
IIWQ	Initiative internationale sur la qualité de l'eau	2012
ISARM	Gestion des ressources des aquifères partagés internationalement	2000
ISI	Initiative internationale sur les sédiments	2002
IWRM	Gestion intégrée des ressources en eau	2009
JIIHP	Programme international commun d'hydrologie isotopique	2000
MAR	Gestion de la recharge des aquifères	2002
PCCP	Du conflit potentiel au potentiel de coopération	2001
UWMP	Programme de gestion des eaux urbaines	2008
WHYMAP	Programme mondial de cartographie et d'évaluation hydrogéologiques	2000

C. But et portée de l'évaluation

C.1. Objectif de l'évaluation et objectifs spécifiques

Tel qu'indiqué dans les termes de référence de la présente évaluation :

"L'objectif de cette évaluation est de déterminer lesquelles de ces initiatives phares devraient être modifiées, bénéficier d'un soutien supplémentaire de la part des États membres, prendre fin ou être transférées à d'autres entités, compte tenu des besoins actuels des États membres et du PHI-VIII. En outre, l'objectif principal de l'évaluation est d'évaluer les performances (activités, produits, résultats) des programmes phares du PHI pendant toute leur période d'activité (depuis leur création jusqu'à présent) et de formuler des recommandations pour l'avenir."³

En raison de contraintes liées à la mémoire institutionnelle et à la disponibilité des documents, et afin de formuler des recommandations actualisées, la majeure partie de l'évaluation porte sur la période couverte par le dernier plan stratégique du PHI (2014-2018), bien que la période depuis la création de chaque programme phare soit également prise en compte. En outre, cette évaluation n'est pas une compilation d'évaluations individuelles des 15 initiatives phares, mais plutôt une analyse approfondie des programmes phares en tant que type de projet pour le PHI et une évaluation comparative de leurs performances par rapport à un ensemble de critères convenus et fondés sur le tableau de scores.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont de :

- *"Donner des orientations à l'UNESCO sur la structure organisationnelle des initiatives phares et leur configuration au sein du PHI de l'UNESCO.*
- *Donner des orientations sur l'orientation stratégique des initiatives phares et sur les mécanismes d'exécution efficace des programmes.*
- *Fournir des preuves (aux donateurs) sur les principales réalisations et la valeur ajoutée de chaque initiative phare⁴..."*

Cette évaluation est principalement destinée au Secrétariat du PHI, au Conseil intergouvernemental du PHI et aux principaux donateurs des programmes phares, l'audience secondaire étant l'ensemble des communautés universitaires et politiques des ressources en eau.

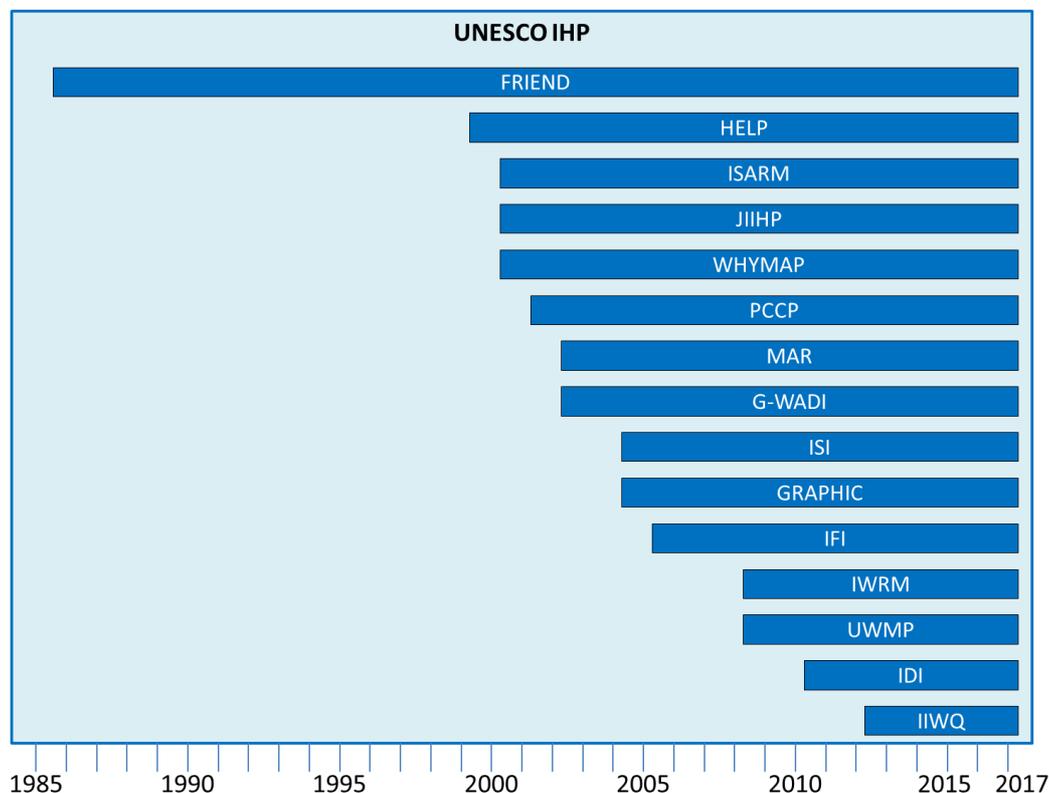
³ Mandat de l'évaluation des programmes phares, UNESCO, octobre 2017.

⁴ Ibid.

C.2. Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur les 15 initiatives phares depuis leur date de création, énumérées - par ordre de création - dans la figure ci-dessous :

Figure 2 : Calendrier de l'initiative phare



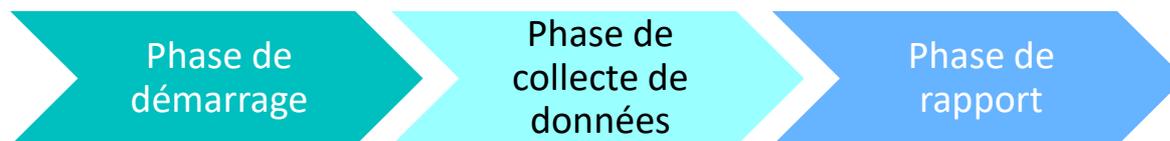
L'initiative la plus ancienne est FRIEND, créée en 1985, et la plus récente est IIWQ, créée en 2012. La majorité des initiatives ont été créées avant 2005. Bien que la création des premières initiatives n'ait pas été linéaire et qu'elles aient été reconnues *a posteriori* par une résolution, la majorité des initiatives ont été créées par une résolution du conseil intergouvernemental.

Toutefois, l'évaluation porte essentiellement sur la période couverte par l'actuelle Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (2014-2021). Il est également aligné sur la 8e phase du PHI, intitulée " Sécurité de l'eau : Réponses aux défis locaux, régionaux et mondiaux ". Conformément aux termes de référence, il met particulièrement l'accent sur :

1. *Le cadre institutionnel et organisationnel des initiatives phares, en particulier leur configuration au sein du PHI-UNESCO ;*
2. *La pertinence des initiatives phares du PHI ;*
3. *L'efficacité des initiatives phares du PHI ;*
4. *L'efficience des initiatives phares du PHI ;*
5. *La situation financière des initiatives et son effet sur leur performance ;*
6. *La méthodologie développée, l'approche de diffusion, ainsi que la qualité et les effets des produits fournis par les initiatives phares en termes d'influence et d'utilisation universitaires et politiques ;*
7. *Performance phare en termes de prise en compte des priorités institutionnelles de l'UNESCO, de l'égalité entre les sexes et de la priorité Afrique, le cas échéant.*

C.3. Méthodologie d'évaluation

Le processus d'évaluation a été structuré en trois phases :



Au cours de la phase initiale, l'équipe d'évaluation a utilisé les résultats d'un examen préliminaire des documents et des entretiens avec des informateurs clés pour élaborer les principaux outils de cette évaluation : la matrice d'évaluation et le tableau de scores.

La phase de collecte des données s'est déroulée de façon progressive, les séries de documents suivantes étant analysées les unes après les autres pour rassembler les données manquantes et trianguler l'information :

- Étude documentaire finale (documents fournis⁵ par les points focaux dans le cadre des travaux préparatoires à la présente évaluation) ;
- Documents liés à la création de l'initiative (principalement les résolutions antérieures du conseil) ;
- Rapports d'activités (lorsque disponibles) ;
- Sites Internet des initiatives ;
- Rapports finaux du Conseil ;
- Documents préparatoires du Conseil du PHI ;
- Résultats de l'enquête en ligne à laquelle ont répondu 179 parties prenantes du secteur, dont 122 membres de la Famille de l'eau de l'UNESCO, dont les résultats figurent à l'annexe 1 ;
- Document de collecte d'informations qualitatives complété par les points focaux de chaque initiative.

Au cours de la phase de rapport, les évaluateurs ont utilisé les données recueillies pour calculer les notes du tableau de scores et répondre aux questions évaluatives, ainsi que pour élaborer des recommandations préliminaires.

Ces conclusions et recommandations ont été présentées en janvier 2019 à la réunion technique du bureau du PHI.

⁵ Les points focaux sont des membres du personnel du secrétariat du PHI chargés principalement d'une ou plusieurs initiatives (voir la liste des personnes rencontrées en annexe).

D. Description de chaque initiative

D.1. FRIEND - Régimes d'écoulement fondés sur des données internationales expérimentales et de réseaux

FRIEND est un programme de collaboration internationale visant à développer les connaissances et les techniques au niveau régional et à mieux comprendre la variabilité et la similarité hydrologiques dans le temps et l'espace par l'échange mutuel de données.

Après sa création en 1986, dans de nombreuses phases du PHI, FRIEND a été considéré comme un thème transversal dans les plans stratégiques du PHI approuvés par le Conseil du PHI, puis par la Conférence générale. Elle a été considérée comme une initiative *a posteriori* lors de la création de HELP.

FRIEND est organisée par région avec des composantes régionales. Dans chacune des huit régions, les membres de FRIEND sont partenaires et travaillent ensemble pour relever les défis hydrologiques régionaux axés sur les changements des variables hydrologiques. FRIEND-Asie semble particulièrement actif.

FRIEND organise principalement des conférences et des cours de formation, ainsi que des ateliers d'experts.

D.2. GRAPHIC - Évaluation des ressources en eaux souterraines sous la pression de l'homme et du changement climatique

GRAPHIC est un réseau international de recherche qui promeut les études sur les interactions entre les eaux souterraines et le cycle hydrologique mondial, avec un accent particulier sur le changement climatique et la pression des activités humaines.

GRAPHIC décrit les domaines d'études internationales qui couvrent les principales régions géographiques, les ressources en eau souterraine et les méthodes permettant de faire progresser les connaissances combinées nécessaires pour aborder les aspects scientifiques et sociaux.

GRAPHIC est basé sur des groupes de travail régionaux. Ses principaux partenaires sont les coordinateurs de l'Université d'État de San Francisco (États-Unis) et de l'Université d'Avignon (France), ainsi que les principaux contributeurs que sont l'AIH, l'IGRAC et l'IHE.

GRAPHIC publie principalement des études (notamment des études de cas) et organise des ateliers.

D.3. G-WADI - Réseau mondial d'information sur l'eau et le développement dans les zones arides

G-WADI est un réseau international axé sur la production d'outils interactifs pour optimiser la coopération internationale dans les zones arides et semi-arides.

G-WADI a été créé lors de la 15e session du Conseil intergouvernemental du PHI en juin 2002, après qu'il eut été reconnu que les connaissances en hydrologie dans les zones arides étaient

insuffisantes et que les recherches sur ce sujet étaient limitées, alors que la modélisation des ressources hydrologiques dans ces zones est particulièrement difficile car les événements peu fréquents et destructeurs rendent problématique la saisie des données.

G-WADI est organisé en réseaux régionaux gérés par des comités régionaux avec des structures différentes pour chaque région, qui se réunissent chaque année dans des lieux différents. Bien qu'initialement axée sur les zones arides et semi-arides, sa portée semble s'être élargie avec le temps.

G-WADI organise principalement des ateliers d'experts et des formations.

D.4. HELP - L'hydrologie au service de l'environnement, de la vie et des politiques

HELP est un programme de recherche appliquée basé sur un réseau mondial de bassins versants qui utilise une nouvelle approche de la gestion de l'eau, à savoir une approche transdisciplinaire et proche des préoccupations locales, afin de résoudre des problèmes complexes au niveau du bassin versant.

HELP a été créé à l'occasion de la 5e conférence conjointe UNESCO/OMM en 1999 dans le but d'encourager la collecte et l'analyse des données hydrologiques et la formation.

HELP est basé sur le bassin versant, au niveau du bassin hydrographique, et des scientifiques sont appelés pour répondre aux besoins techniques. Il existe un certain nombre de bassins fluviaux HELP relativement actifs dans la région Asie-Pacifique, en particulier les bassins des fleuves Davao, Langat, Indus, Kumho et Murray-Darling.

D.5. IDI - Initiative internationale sur la sécheresse

L'IDI est un programme international qui se concentre sur le développement d'outils d'alerte à la sécheresse à l'échelle nationale. Des stratégies sont élaborées et partagées pour améliorer la compréhension, mieux anticiper et minimiser les effets négatifs de la sécheresse.

L'IDI a été créé sur proposition de la République islamique d'Iran et approuvé par le Conseil à sa 19e session en 2010 par la résolution XIX-12.

Les principaux partenaires de l'IDI sont le Centre régional sur la gestion des eaux urbaines à Téhéran (en tant que secrétariat), les universités de Princeton et de Southampton pour le système de surveillance de la sécheresse, ainsi que WaterNet, AGRHYMET et Climate Prediction and Applications Centre.

L'IDI travaille principalement au développement, à la mise à jour et à la diffusion d'outils de gestion de la sécheresse en coordination avec G-WADI et a publié quelques articles scientifiques.

D.6. IFI - Initiative internationale sur les inondations

L'objectif général de IFI est de renforcer les capacités des pays à comprendre les inondations et à mieux y répondre en tirant parti de leurs avantages tout en minimisant leurs risques sociaux, économiques et environnementaux et en favorisant une approche intégrée de la gestion des inondations.

IFI a été créée en tant que programme conjoint UNESCO/OMM sur les inondations, pour une mise en œuvre interdisciplinaire et holistique.

Les partenaires actifs des IFI sont l'ICHARM (C2C au Japon qui en assure le secrétariat), l'OMM, l'Université des Nations Unies, la Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes naturelles, l'AISH, l'ICFM ainsi que des fonctionnaires des Philippines, du Sri Lanka, du Myanmar et du Pakistan. Le réseau comprend 20 experts de ces 4 pays d'Asie et du Pacifique.

D.7. IIWQ - Initiative internationale sur la qualité de l'eau

IIWQ encourage la recherche scientifique, le partage des connaissances, les technologies novatrices, les outils et les approches politiques pour aborder les questions de qualité de l'eau (pollution de l'eau, surveillance de la qualité de l'eau, réutilisation de l'eau, impacts du changement climatique, etc.) ; il favorise également le renforcement des capacités et mène des activités de sensibilisation à l'importance de la qualité de l'eau et de la gestion des eaux usées, toutes selon une approche globale et multidisciplinaire.

IIWQ est le programme-cadre pour toutes les activités liées à la qualité de l'eau du PHI. Il a été créé en 2012 par le 20^{ème} Conseil intergouvernemental du PHI.

Le réseau de IIWQ regroupe plus de 100 experts en qualité de l'eau de toutes les régions, y compris le réseau d'experts en polluants émergents, composé de plus de 70 experts de plus de 47 institutions et de 23 experts du groupe consultatif d'experts de l'IIWQ.

D.8. ISARM - Gestion internationale des ressources des aquifères partagés

L'ISARM est un programme de recherche international axé sur les aquifères transfrontaliers. Ses principales activités comprennent l'évaluation et l'étude des aquifères transfrontaliers et la promotion de la coopération pour la gestion durable des ressources en eaux souterraines partagées. L'ISARM produit et met à jour des inventaires sur l'emplacement, la délimitation et les caractéristiques des accoucheuses traditionnelles dans le monde. L'un des produits clés de l'ISARM est la Carte des aquifères transfrontaliers du monde.

Les résultats des études de l'ISARM sont utilisés pour le suivi de l'indicateur 6.5.2 de l'ODD 6.

L'ISARM s'appuie sur un vaste réseau international. Ses principaux partenaires sont l'AIH, le Réseau International des Organismes de Bassin, plusieurs UNESCO C2C, le Fonds pour l'Environnement Mondial et plusieurs Universités.

D.9. ISI - Initiative internationale sur les sédiments

L'ISI est une initiative internationale qui vise à aborder les impacts environnementaux, sociaux et économiques de l'érosion, du transport des sédiments et des processus de sédimentation. Son principal objectif est d'appuyer la gestion intégrée des terres et des ressources en eau par une bonne gestion des sédiments.

Il a été lancé par le PHI lors de la 15e session du Conseil intergouvernemental en 2002.

L'ISI s'appuie en partie sur la mise en place d'un dépôt mondial de données, d'informations et de documentation sur l'érosion des sols, le transport des sédiments et les questions liées aux sédiments pour servir de base à une évaluation mondiale des problèmes d'érosion et de sédimentation et de leurs incidences sociales, économiques et environnementales, et à des études de cas.

L'ISI vise à établir des relations de travail étroites avec des projets, programmes et réseaux internationaux, régionaux et nationaux, tels que les centres, chaires et comités nationaux du PHI de catégorie 2 de l'UNESCO. Depuis sa création, des liens de collaboration ont été établis avec des associations telles que l'Association mondiale pour la recherche sur la sédimentation et l'érosion, le Réseau européen des sédiments (SedNet), le Comité international de coordination de la sédimentation dans les réservoirs, la CIGB (Commission internationale des grands barrages) et autres.

D.10. IWRM - Gestion intégrée des ressources en eau

La GIRE promeut le concept de " Gestion Intégrée des Ressources en Eau " à travers des démonstrations basées sur des études de cas, des conférences, des ateliers et d'autres activités de sensibilisation pour tout type de public cible.

L'une des principales approches utilisées consiste à adapter les outils de la GIRE aux environnements locaux et à réunir les principales parties prenantes de différents secteurs afin d'assurer une mise en œuvre réussie de la GIRE.

La promotion de la GIRE est étroitement liée à HELP, car les deux sont facilitées par le Bureau du PHI à Djakarta. Il est donc principalement mis en œuvre en Asie du Sud-Est.

D.11. JIHP - Programme international commun d'hydrologie isotopique

Le JIHP était un programme de recherche axé sur l'intégration des isotopes dans les pratiques hydrologiques. Aujourd'hui achevé, son principal résultat a été la publication de 6 ouvrages scientifiques à l'intention de la communauté scientifique et des étudiants.

Il s'agissait d'une initiative conjointe de l'UNESCO et de l'AIEA.

D.12. MAR - Gestion de la recharge des aquifères

MAR est un programme international basé sur la promotion du concept de " gestion de la recharge des aquifères ". Cette approche vise à accroître la recharge naturelle des systèmes aquifères et à améliorer la qualité de l'eau, tout en étant économiquement, socialement et écologiquement souhaitable.

L'initiative vise à sensibiliser les décideurs et les experts aux avantages de la recharge des aquifères, à mettre des informations à disposition de la recherche et à mettre au point des outils pour améliorer les capacités à mettre en œuvre des pratiques de gestion durable de la recharge des aquifères.

Les principaux partenaires de MAR sont la Commission sur la gestion de la recharge des aquifères de l'Association internationale des hydrogéologues (AIH-MAR) et IGRAC C2C, qui héberge le portail mondial MAR.

D.13. PCCP - Du conflit potentiel au potentiel de coopération

Le PCCP est un programme international qui promeut la coopération dans le domaine de l'eau sur l'utilisation des ressources en eau transfrontalières comme mécanisme de paix. Pour ce

faire, elle mène des recherches sur les meilleures pratiques et les défis de la coopération dans le domaine de l'eau, offre une formation aux professionnels de l'eau et aux décideurs sur les principes de la coopération dans ce domaine, et sensibilise la communauté internationale aux avantages du partage des ressources en eau.

Il a été créé par la Déclaration ministérielle de La Haye (mars 2000) avant d'être reconnu par le Conseil du PHI comme étant lié à la stratégie du PHI du fait que la pénurie croissante d'eau accroît la pression sur l'eau partagée dans le monde.

Après une interruption entre 2012 et 2016, alors qu'il n'y avait pas de point focal disponible au secrétariat du PHI, le PCCP commence à nouveau à mettre en œuvre des activités pour répondre à la demande des États membres.

D.14. UWMP - Programme de gestion des eaux urbaines

L'UWMP est un programme international qui développe, promeut et diffuse des orientations politiques, des connaissances scientifiques et des informations solides sur les approches innovantes pour aider les villes à améliorer leurs connaissances, ainsi que leur analyse de la situation de l'eau en milieu urbain afin d'élaborer des stratégies plus efficaces de gestion des eaux urbaines.

L'UWMP a été créé par le Secrétariat en 2010-2011 dans le cadre des efforts visant à regrouper les activités de gestion des eaux urbaines du PHI sous un même toit.

Aucune activité n'a été signalée au cours des dernières années.

D.15. WHYMAP - Programme mondial de cartographie et d'évaluation hydrogéologiques

WHYMAP est un programme international dont l'objectif principal est de collecter, de rassembler et de visualiser des informations hydrogéologiques à l'échelle mondiale afin de transmettre les informations relatives aux eaux souterraines d'une manière adaptée à la discussion mondiale sur les questions d'eau. Les principaux produits du WHYMAP sont des cartes élaborées à partir de données collectées et compilées à partir de sources nationales, régionales et internationales.

Les principaux partenaires de WHYMAP sont les membres du consortium WHYMAP : CGMW, UNESCO-IGCP, AIEA, BGR, AIH et le Centre UNESCO IGRAC.

E. Résultats

Les résultats de cette évaluation sont organisés en deux parties : les résultats de l'évaluation, qui fournissent des réponses globales aux questions d'évaluation tout en fournissant quelques exemples spécifiques ; et le tableau de bord, qui donne un aperçu comparatif de toutes les initiatives phares.

E.1. Résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation sont classés par critères : Pertinence, conception, suivi et reporting, cadre institutionnel, modèle financier et efficience, efficacité et visibilité.

E.1.1. Pertinence

Définition : mesure dans laquelle les FI sont alignées sur la stratégie du PHI et apportent une valeur ajoutée.

a) Dans quelle mesure les objectifs des FI sont-ils alignés sur la stratégie et la vision du PHI ?

- Dans quelle mesure les FI sont-elles alignées sur la mission mondiale du PHI ?

Selon ses documents stratégiques, les missions mondiales du PHI sont de :

- Mobiliser la coopération internationale pour améliorer les connaissances et l'innovation ;
- Renforcer l'interface science-politique pour aider les décideurs ;
- Faciliter l'éducation et le développement des capacités.

La plupart des FI (voir R3 dans le tableau de score) impliquent des réseaux de scientifiques et d'experts en tant que participants à aux ateliers et/ou partenaires d'exécution. Les FI peuvent donc être considérées comme un outil important pour permettre au PHI de mobiliser la coopération internationale en vue d'améliorer les connaissances et l'innovation. En effet, leur statut hybride (avec un certain niveau d'"autonomie" par rapport à l'UNESCO) favorise la participation d'un large éventail de parties prenantes, en particulier au sein de la famille de l'eau de l'UNESCO (mais pas uniquement), établissant ainsi un lien avec l'ensemble du secteur de l'eau.

En outre, la moitié des initiatives considèrent les gouvernements et les décideurs comme une cible clé de leurs ateliers, conférences et/ou formations, auxquels participent dans de nombreux cas des scientifiques et des gouvernements. Certaines FI sont en train de mettre au point des outils, tels que des cartes, pour rassembler des informations techniques qui peuvent également être lues par des non-spécialistes. Cela contribue également à améliorer l'interface science-politique pour aider les décideurs.

La plupart des initiatives ont également mis en œuvre une formation à l'intention des praticiens, des gouvernements et des étudiants. Certaines des FI ont mis au point des matériels pédagogiques, contribuant ainsi à la troisième mission du PHI en facilitant l'éducation et le renforcement des capacités.

Les FI peuvent donc être considérées comme un outil pertinent pour permettre au PHI de mener à bien ses missions mondiales, même si aucune des FI n'est activement alignée sur les trois missions en même temps.

- Dans quelle mesure les FI sont-elles alignées sur les six thèmes du PHI-VIII ?

Les six thèmes de la phase VIII du PHI de l'UNESCO sont :

- Thème 1 : Catastrophes liées à l'eau et changements hydrologiques ;
- Thème 2 : Les eaux souterraines dans un environnement en évolution ;
- Thème 3 : S'attaquer au problème de la rareté et de la qualité de l'eau ;
- Thème 4 : L'eau et les établissements humains de demain ;
- Thème 5 : Ecohydrologie, l'harmonie de l'ingénierie pour un monde durable ;
- Thème 6 : L'éducation relative à l'eau - La clé de la sécurité de l'eau.

Le tableau suivant montre les thèmes auxquels chaque initiative est reliée :

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4	Thème 5	Thème 6
FRIEND	✓					
GRAPHIC		✓ (2.1&2.3)				
G-WADI	✓	✓	✓			
HELP					✓	
IDI	✓		✓			
IFI	✓					
IIWQ			✓ (3.4&3.5)			
ISARM		✓ (2.5)				
ISI	✓					
IWRM			✓	✓	✓	
JIIHP						✓
MAR		✓ (2.2)				
PCCP		✓	✓ (3.3)			✓ (6.5)
UWMP				✓		
WHYMAP	✓	✓				

Alors que certaines initiatives sont liées à plusieurs thèmes, d'autres sont clairement liées à un seul thème. Tous les thèmes sont couverts par au moins deux initiatives, ce qui signifie que les FI sont globalement alignées sur les six thèmes du PHI-VIII. Toutefois, certaines initiatives, comme le JIIHP, vont au-delà des six thèmes. Il est important de noter que l'"alignement" thématique ne peut être considéré que comme théorique puisque la plupart des FI ont été établies avant 2005.

b) Dans quelle mesure les initiatives phares sont-elles alignées sur la stratégie mondiale des Nations Unies concernant l'eau ?

- Dans quelle mesure les FI contribuent-elles aux objectifs de développement durable, en particulier à l'ODD6 ?

Dans la mesure où elles contribuent à l'acquisition de connaissances et à l'amélioration de la gestion des ressources en eau, les FI du PHI sont particulièrement liés au ODD6 " Eau propre et assainissement " mais aussi « Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau » (qui couvre en fait bien plus que l'eau

et l'assainissement et, à ce titre, représente une amélioration substantielle par rapport aux OMD relatifs à l'eau).

Les liens entre les cibles de l'ODD 6 et les FI sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

	ODD 6 - Eau propre et assainissement - Objectifs	Initiatives connexes
6.1	D'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable.	Aucune directement
6.2	D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, dans des conditions équitables, à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats et mettre fin à la défécation en plein air, en accordant une attention particulière aux besoins des femmes et des filles et des personnes en situation vulnérable.	IIWQ, en partie
6.3	D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau.	IIWQ, UWMP
6.4	D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs et garantir la viabilité des retraits et de l'approvisionnement en eau douce afin de tenir compte de la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui souffrent du manque d'eau.	G-WADI, IDI, FRIEND, MAR, GRAPHIC
6.5	D'ici à 2030, mettre en œuvre une gestion intégrée des ressources en eau à tous les niveaux, y compris au moyen de la coopération transfrontière selon qu'il convient.	IWRM, HELP, ISARM, PCCP
6.6	D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs.	ISI, MAR, GRAPHIC, HELP
6.a	D'ici à 2030, développer la coopération internationale et l'appui au renforcement des capacités des pays en développement en ce qui concerne les activités et programmes relatifs à l'eau et à l'assainissement, y compris la collecte de l'eau, la désalinisation, l'utilisation rationnelle de l'eau, le traitement des eaux usées, le recyclage et les techniques de réutilisation.	Toutes les initiatives contribuant aux missions 2 et 3 des activités de mise en œuvre de l'UNESCO dans les pays en développement
6.b	Appuyer et renforcer la participation de la population locale à l'amélioration de la gestion de l'eau et de l'assainissement.	HELP

Les FI ne contribuent pas à la première cible de l'ODD6 (relative à l'accès à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement), ce qui est logique étant donné que l'objectif général du PHI est la gestion des ressources en eau, et non l'accès aux services WASH. Les autres objectifs de l'ODD6 ne sont que partiellement couverts par une ou plusieurs initiatives phares, qui se combinent pour contribuer à chacun des objectifs.

IFI ne contribue à aucun des objectifs de l'ODD6, mais elle contribue directement au cinquième objectif de l'ODD11 : "11.5 : D'ici 2030, réduire sensiblement le nombre de décès et le nombre de personnes touchées par les catastrophes, y compris les catastrophes liées à l'eau (...)". Avec IDI, elles contribuent également à la réalisation du premier objectif de l'ODD13 : " 13.1 Renforcer la résilience et la capacité d'adaptation aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles dans tous les pays ".

Nous pouvons également considérer que UWMP contribue à la cible 11B de l'ODD11 : " D'ici 2020, augmenter substantiellement le nombre de villes et d'établissements humains adoptant et mettant en œuvre des politiques et des plans intégrés pour l'inclusion, l'efficacité des ressources, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, la résistance aux catastrophes[...] ".

Bien que WHYMAP ne soit pas clairement liée à une des cibles des ODD, l'amélioration des connaissances sur les ressources en eau souterraine, principale source d'eau douce non gelée, pourrait être considérée comme contribuant à la cible 6.4.

A l'exception de JIIHP, pour lequel le lien avec les ODD ne semble pas très clair, les objectifs des FI sont globalement alignés sur les ODD, et contribueraient donc aux ODD s'ils étaient atteints.

- **Dans quelle mesure les FI sont-elles complémentaires d'actions similaires entreprises par d'autres organisations des Nations Unies ?**

Sur le plan thématique, la plupart des FI complètent d'une manière ou d'une autre le travail des autres organisations des Nations Unies. L'Organisation météorologique mondiale est l'organisation des Nations Unies la plus citée par les répondants à l'enquête en ligne comme étant complémentaire ou couvrant les mêmes sujets que les FI. Les programmes de l'OMM (tels que l'Initiative de prévision des crues, les Centres climatiques régionaux, HydroHub, HydroSOS (Global Hydrological Status and Outlook System) et l'IDMP OMM/GWP et le Programme associé de gestion des crues) ont été mentionnés pour les initiatives phares FRIEND, G-WADI, IDI, IFI, ISI et IWRM. Le programme de la FAO sur la rareté de l'eau a été mentionné en relation avec G-WADI et IDI. ONU-Habitat a été mis en avant pour UWMP et l'AIEA pour FRIEND, ISARM et JIIHP. Le PNUE a été considéré comme complémentaire de l'IIWQ et de IWRM. Le PNUD a également été mentionné pour la GIRE, pour laquelle beaucoup d'autres organisations internationales, telles que le GWP, la Banque mondiale et SIWI, ont été citées comme étant complémentaires.

En raison de leur nature même, certaines FI sont des partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies, comme l'IFI avec l'OMM, par exemple. Dans d'autres cas, des partenariats ont été mis en place afin d'améliorer les synergies, tels que l'IDI et le G-WADI avec l'IDMP de l'OMM/GWP. En général, les programmes se complètent les uns les autres en raison de la diversité de leurs activités, de leur méthodologie ou de leur orientation spécifique. Cependant, il y a assez souvent des duplications dues à un manque de coordination. Par exemple, il serait utile de disposer d'un mécanisme de coordination entre ONU-HABITAT et UWMP, mais ce mécanisme n'a pas encore été mis en place.

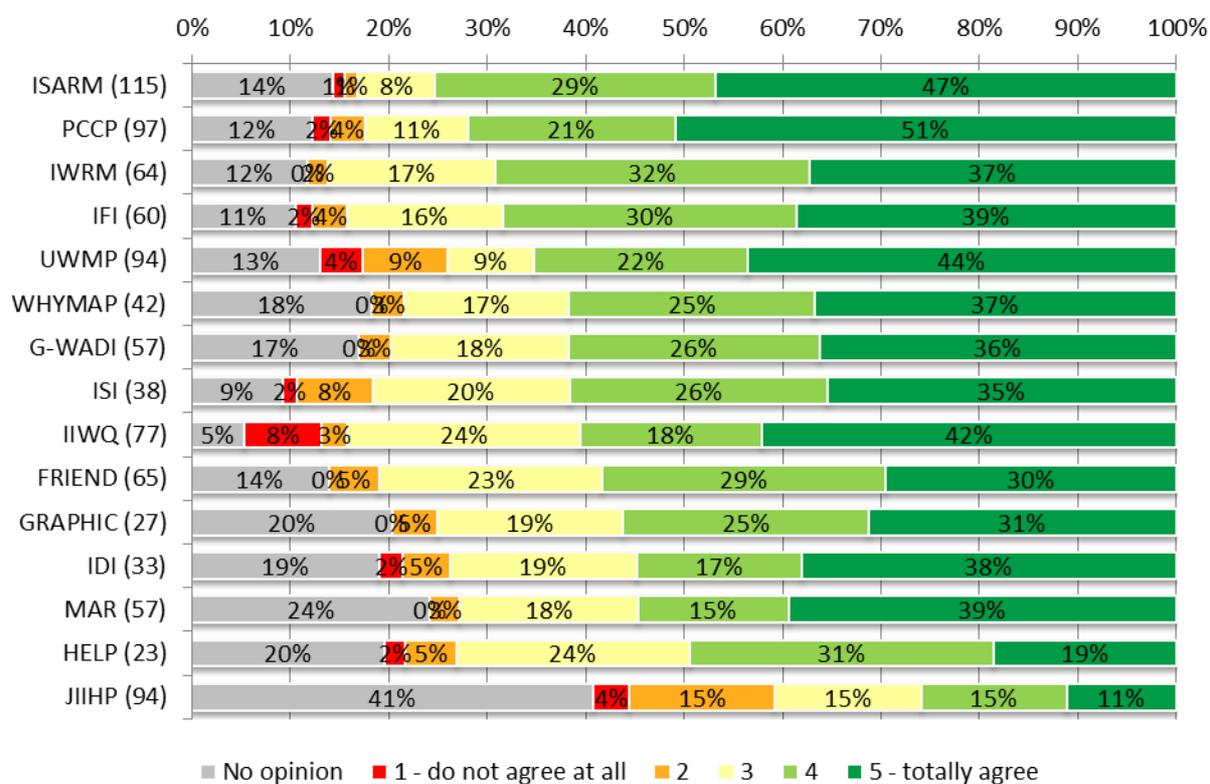
c) Quelle est la valeur ajoutée actuelle des initiatives phares ?

- **Dans quelle mesure les FI répondent-elles aux préoccupations du secteur de l'eau au niveau international ?**

Dans le cadre du sondage en ligne, nous avons demandé aux répondants (principalement des intervenants du secteur de l'eau qui ont indiqué qu'ils connaissaient les FI) d'indiquer s'ils estimaient que la FI en question répondait à un besoin actuel. A l'exception du JIIHP, la majorité des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord qu'un besoin actuel était satisfait. Cependant, pour FRIEND, HELP et IIWQ, près d'un quart des répondants n'étaient

ni d'accord ni en désaccord (ce qui correspond au troisième niveau d'accord en jaune pâle ci-dessous).

Figure 3 : Prise en compte de la réactivité des FI aux besoins actuels du secteur



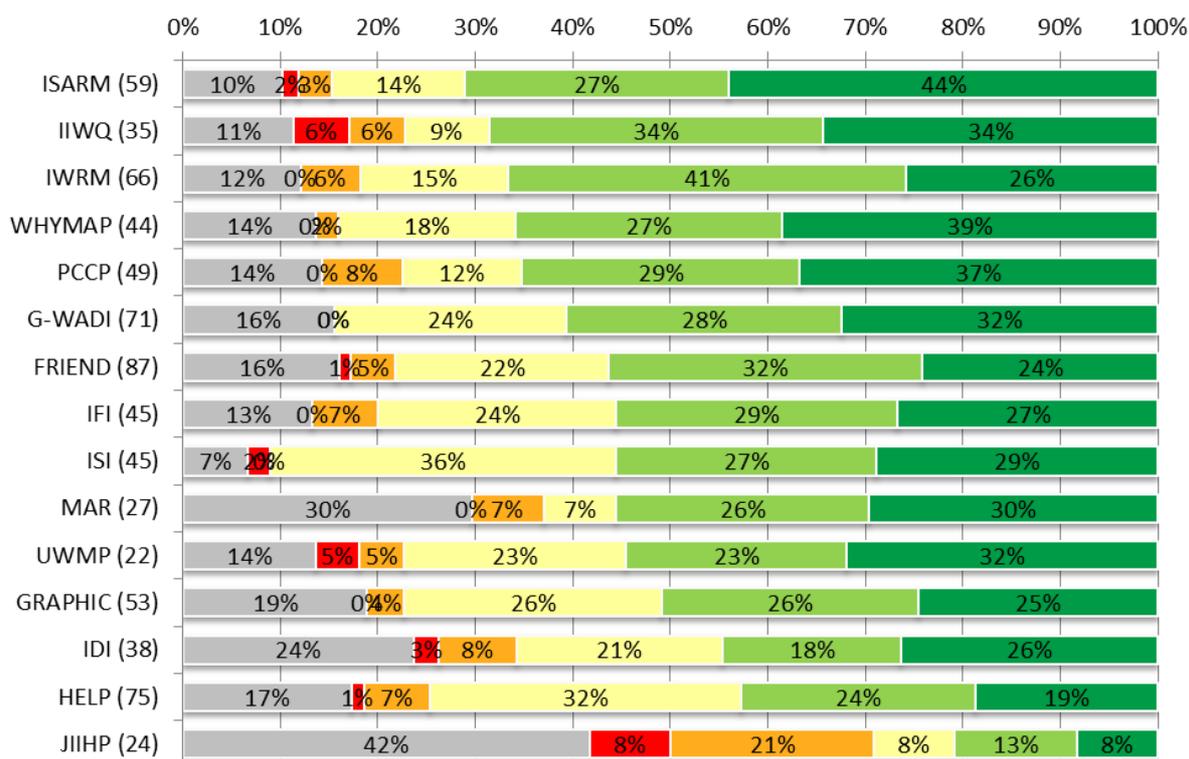
En ce qui concerne le JIIHP, l'initiative a pris fin parce que le besoin initial - le manque de recherche et d'éducation sur les isotopes en hydrologie - a été satisfait par la publication de 6 manuels.

Comme elles sont alignées sur les thèmes de l'ODD6 et du PHI-VIII, les initiatives répondent essentiellement aux besoins actuels du secteur de l'eau. Toutefois, certains n'ont répondu qu'en partie aux besoins et d'autres se recoupent avec d'autres organisations qui s'attaquent aux mêmes besoins.

- **Dans quelle mesure les membres de la Famille de l'eau de l'UNESCO reconnaissent-ils la valeur ajoutée des initiatives phares ?**

Dans le cadre de l'enquête en ligne, nous avons demandé aux membres de la Famille de l'eau de l'UNESCO (UWF - membres du secrétariat du PHI au Siège et au niveau régional, membres des comités nationaux du PHI, hydrologues régionaux du PHI et membres des C2C et des chaires sur l'eau) dans quelle mesure ils pouvaient dire que chaque initiative avait une valeur ajoutée par rapport aux autres activités du PHI (Figure 4 :) et aux activités des autres partenaires.

Figure 4 : Valeur ajoutée considérée par la UWF par rapport aux autres activités du PHI



En moyenne, 57 % des répondants de la UWF considèrent que les FI ont une valeur ajoutée par rapport aux autres activités du PHI (ils ont répondu 4 ou 5 à cette question). Les chiffres inférieurs à 50 % concernent le JIIHP (21 %) et HELP (47 %). Les chiffres les plus élevés (> 60%) ont été obtenus concernant PCCP et ISARM (69%), IWRM (68%), IFI (64%) et G-WADI (62%).

Nous avons comparé ces résultats à ceux fournis par les membres du Comité national du PHI, les membres de la famille eau de l'UNESCO (centres de catégorie 2, chaires sur l'eau) et les partenaires du PHI dans le cadre d'une ou plusieurs initiatives : nous avons exclu les membres du secrétariat du PHI pour éviter un biais. En moyenne, 49 % de ces répondants ont estimé que les FI avaient une valeur ajoutée par rapport aux autres activités du PHI. Les chiffres inférieurs à 40 % concernent le JIIHP (29 %), GRAPHIC (33 %), HELP (38 %) et MAR (39 %). Les chiffres les plus élevés (> 60%) ont été obtenus pour IWRM (68%), PCCP (67%) et ISARM (63%).

Figure 5 : Valeur ajoutée considérée par les parties prenantes n'appartenant pas au Secrétariat par rapport aux autres activités du PHI

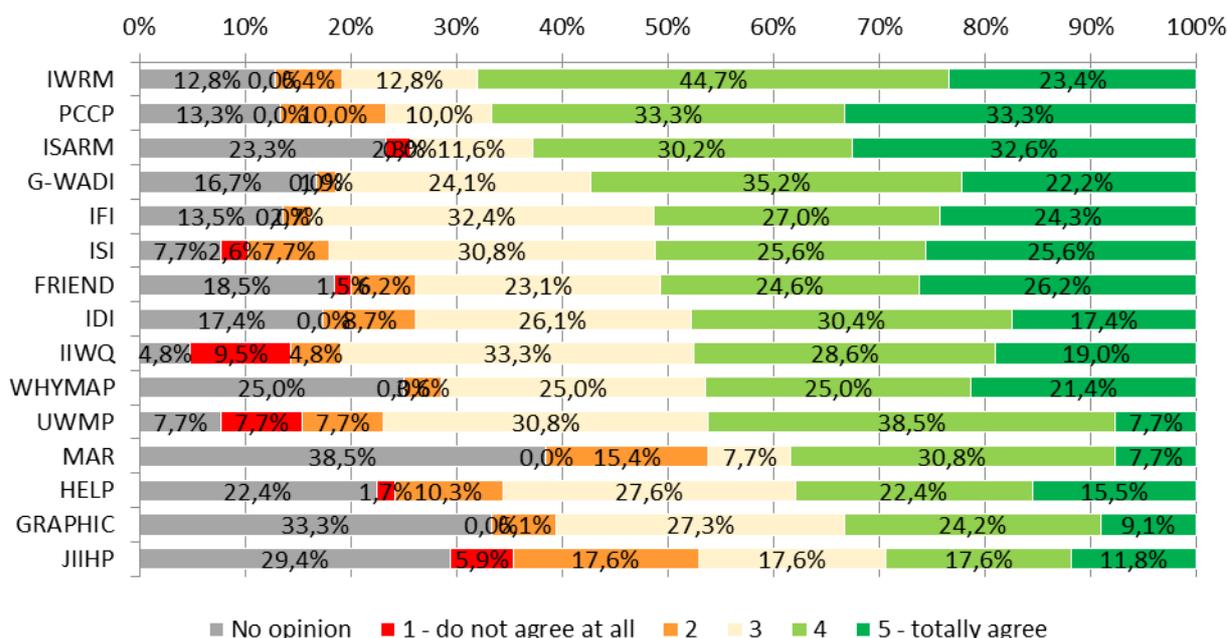
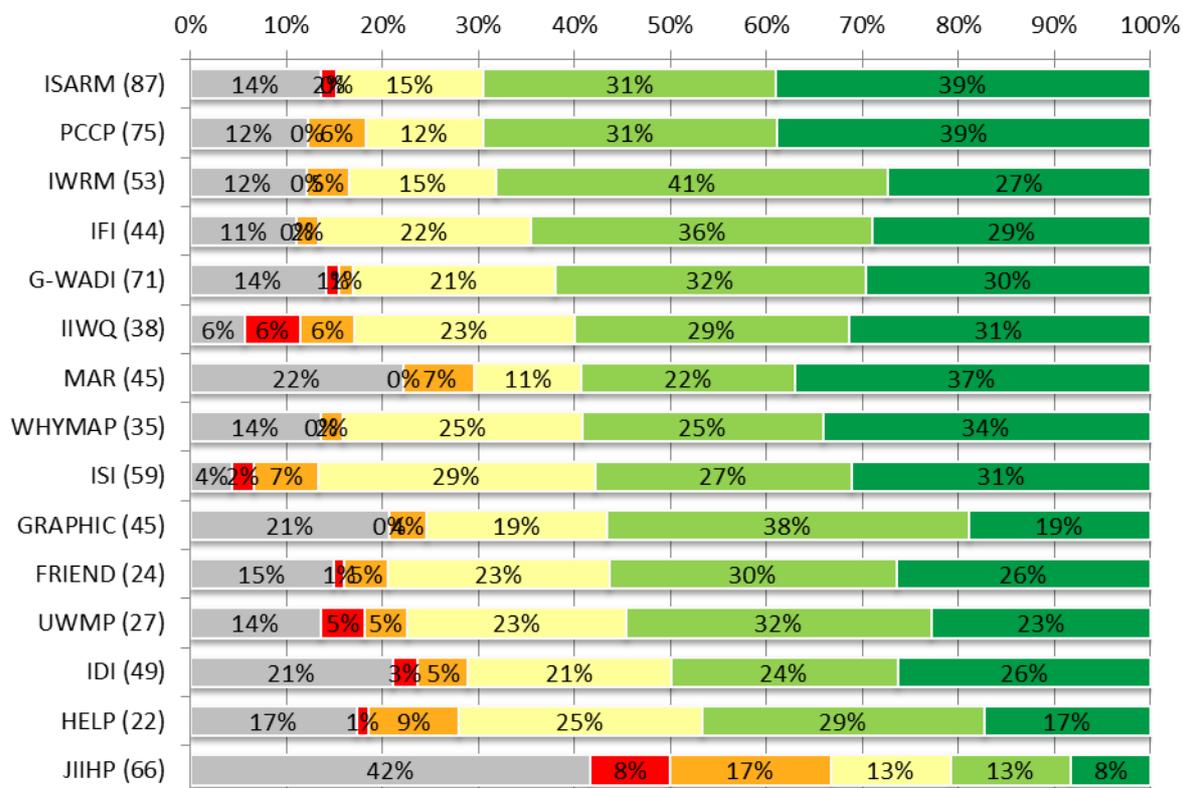


Figure 6 : Valeur ajoutée considérée par l'UWF par rapport aux activités des autres parties prenantes



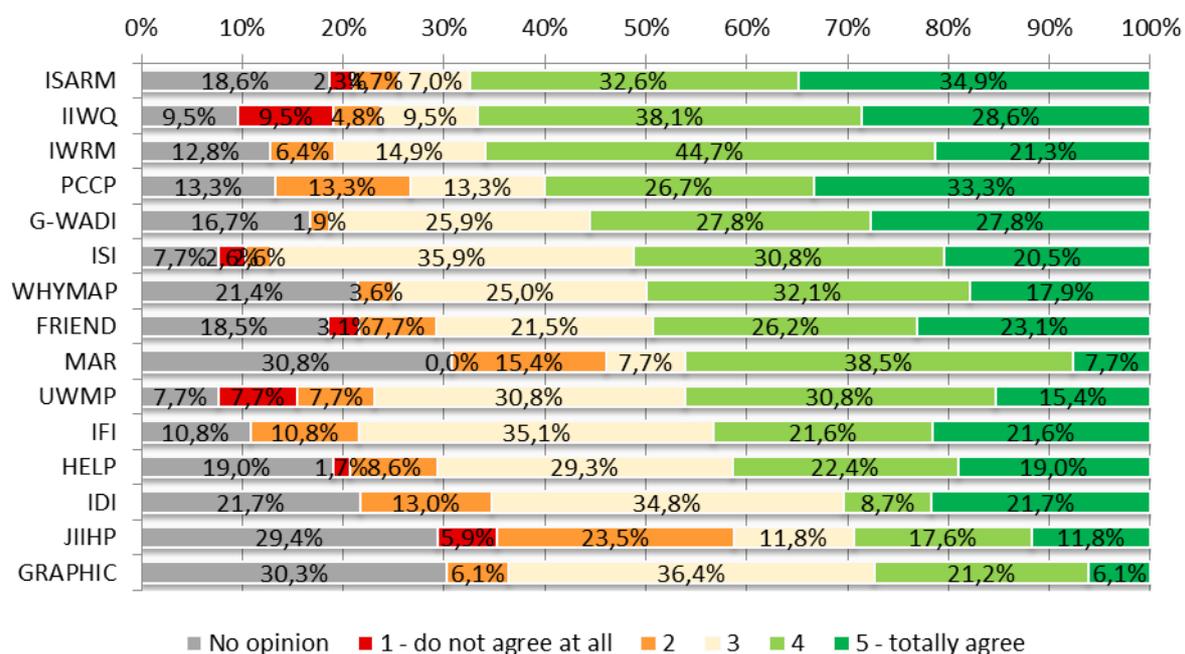
En moyenne, 56% des répondants UWF considèrent que les initiatives ont une valeur ajoutée par rapport aux activités des autres parties prenantes. JIIHP (21 %) et HELP (43 %) ont de nouveau obtenu le plus faible nombre de réponses positives, de même que IDI (45 %).

Pendant ce temps, ISARM (71%), IIWQ (69%), IWRM (67%), WHYMAP (66%), PCCP (65%) ont reçu le plus grand nombre de réponses positives.

En moyenne, 49 % des membres du Comité national du PHI, des membres des C2C et des chaires sur l'eau et des partenaires des FI ont estimé que les initiatives avaient une valeur ajoutée par rapport aux activités des autres parties prenantes. GRAPHIC (27 %), JIIHP (29 %) et IDI (30 %) ont obtenu le plus faible nombre de réponses positives, ainsi que HELP (41 %) et IFI (43 %). ISARM (68 %), IIWQ (67 %), IWRM (66 %) et PCCP (60 %) ont reçu le plus grand nombre de réponses positives.

Nous pouvons noter que GRAPHIC est beaucoup mieux considéré par les membres du secrétariat du PHI (87 %) que par les répondants extérieurs (27 %).

Figure 7 : Valeur ajoutée considérée par les parties prenantes n'appartenant pas au Secrétariat par rapport aux activités des autres parties prenantes



Il convient de noter que la valeur ajoutée de ISARM, WHYMAP et IIWQ par rapport aux activités d'autres parties prenantes est considérée comme supérieure à leur valeur ajoutée par rapport aux autres activités du PHI, alors que c'est l'inverse pour IFI, GRAPHIC, IDI et PCCP.

En général, les FI sont considérées comme apportant une valeur ajoutée au secteur de l'eau.

⇒ **Conclusion sur la pertinence : en général, les FI couvrent des thèmes pertinents pour répondre aux besoins du secteur et peuvent être considérés comme des outils pertinents pour permettre à l'UNESCO et au PHI d'atteindre leurs objectifs.**

E.1.2. Conception

Définition : la conception est le processus de création de la structure des initiatives et du cadre de leurs activités.

a) Quelle était la qualité de la conception des FI ?

- **Dans quelle mesure les FI ont-elles des objectifs et des cibles clairs ?**

D'après les indications des points focaux des FI, 73 % des FI n'ont pas d'objectifs et de cibles clairs, et les résolutions qui ont établi la plupart des FI ne comportaient pas d'objectifs spécifiques, mais indiquaient plutôt une justification générale pour créer l'initiative.

Toutefois, certaines FI ont des objectifs et des cibles clairs en place, comme c'est le cas pour G-WADI, IFI, ISARM et ISI. Les 5 objectifs de l'ISI sont indiqués sur son site web⁶ et une liste d'actions permettant d'atteindre ces objectifs est également disponible. Les objectifs du G-WADI ont été mis à jour dans un document de position stratégique⁷ publié en 2017, qui comprenait également une liste des activités pertinentes. Ces documents ont été élaborés par les comités de pilotage ou le secrétariat des FI, et non par les institutions du PHI, mais ils clarifient néanmoins la portée et les objectifs de ces institutions.

- **Les FI ont-elles été dotées de cadres logiques ?**

Aucune des FI n'est dotée d'un cadre logique, car celui-ci n'a jamais fait partie de la façon dont les FI ont été conçues (elles étaient considérées comme des initiatives, des réseaux, etc. mais n'ont pas suivi une approche projet).

- **Une date de fin a-t-elle été précisée dans l'acte d'établissement des FI ?**

Les FI n'ont pas de dates de fin. Cela s'explique par le fait que, dès le début, les FI étaient destinées à assurer la continuité des activités sur un sujet spécifique à travers différentes phases. Toutefois, plus récemment, le Conseil intergouvernemental a décidé que les FI devraient être liées aux thèmes et/ou domaines d'action de la phase actuelle du PHI. Cela pourrait signifier s'assurer que les FI sont alignées sur la nouvelle phase stratégique tous les 8 ans. De plus, l'établissement de jalons clairs pour atteindre les objectifs favoriserait l'efficacité des FI et permettrait la production de rapports.

- **Dans quelle mesure la question des ressources a-t-elle été prise en compte dans la conception des FI ?**

Même lorsque des pays membres spécifiques ont demandé la création d'une FI, aucun engagement financier n'était requis et/ou indiqué. Les ressources financières nécessaires à la bonne mise en œuvre des activités des FI ne semblent pas non plus avoir été identifiées.

En général, les résolutions encouragent simplement les Etats membres à soutenir les FI, comme la résolution XX-4 : mise en place d'une initiative internationale (connaissances, recherche et politique) sur la qualité de l'eau par exemple, qui "[...] appelle les Etats membres à soutenir activement et contribuer à l'Initiative internationale (connaissances, recherche et politique) sur la qualité de l'eau ".

⁶ http://isi.irtces.org/isi/AboutISI/ObjectivesofISI/A600102index_1.htm

⁷ <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002594/259497e.pdf>

⇒ **Conclusion sur la conception : les FI sont créées sans conception claire. Cela permet une grande diversité d'initiatives, qui peuvent (si elles disposent des ressources nécessaires) s'adapter aux besoins et aux opportunités. Toutefois, l'absence d'objectifs clairs rend impossible le suivi de l'efficacité des initiatives. Par conséquent, il est également impossible de prendre des décisions fondées sur les résultats du suivi afin d'améliorer ou de mettre fin à toute FI qui s'avère inefficace.**

E.1.3. Suivi et reporting

Définition : Le suivi et le reporting permettent le suivi des activités et des résultats des FI, dont les résultats sont utilisés pour rendre compte aux principales parties prenantes et apporter des améliorations continues.

a) Dans quelle mesure les activités et les résultats des FI sont-ils planifiés et suivis ?

- **Dans quelle mesure les FI ont-elles été dotées d'un cadre opérationnel ?**

La plupart des FI ne sont pas dotées de cadres opérationnels qui fixent des objectifs clairs, des indicateurs mesurables et des activités planifiées ou des délais clairs pour leur mise en œuvre.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, seules quatre FI ont des objectifs clairs, et ces quatre FI ne disposent pas toutes d'indicateurs mesurables.

- **Dans quelle mesure les FI ont-elles été dotées d'un système de suivi et d'évaluation ?**

Pour la plupart des FI, le seul mécanisme de reporting est le rapport d'activité du Secrétariat du PHI soumis au Conseil intergouvernemental, qui doit être bref car de nombreuses informations doivent être partagées au cours de cette réunion biannuelle. Certaines FI ont publié d'autres rapports d'activités, mais pas régulièrement, à l'exception de IIWQ, qui produit des rapports chaque année.

Les rapports produits consistent principalement en une liste d'activités mises en œuvre, et ne sont donc pas de véritables rapports de S&E car ils ne comparent pas les résultats avec les objectifs.

Dans certains cas (IIWQ, ISARM), les initiatives sont utilisées comme parapluies pour toutes les activités liées à un thème ou domaine d'intervention du PHI-VIII. Dans ce cas, les résultats sont suivis par le système de S&E de l'UNESCO, SISTER. Pour ces initiatives, il n'y a pas de distinction entre les activités ordinaires du PHI portant sur des thèmes spécifiques et les activités connexes des FI, ce qui rend difficile le suivi des résultats spécifiques des initiatives phares.

Nous pouvons donc conclure que, en tant que telles, les FI ne sont pas dotées de systèmes de S&E adéquats.

b) Quel est le niveau de reporting des FI aux principales parties prenantes ?

- **Dans quelle mesure les FI informent-elles le Secrétariat du PHI de leurs objectifs, dépenses et produits ?**

Dans la plupart des cas, le secrétariat du PHI accueille le secrétariat des FI, qui se compose des points focaux du secrétariat du PHI. Ce mécanisme garantit qu'au moins un membre du secrétariat du PHI est au courant des activités, des produits et éventuellement des dépenses des FI.

Toutefois, cette évaluation a permis de conclure qu'en dehors du point focal, les autres membres du secrétariat du PHI ont une connaissance limitée de ce qui est mis en œuvre par les autres FI. Il en résulte aussi parfois des occasions manquées d'activités conjointes et d'économies d'échelle potentielles.

En ce qui concerne le suivi des dépenses des FI, le Comité financier du secrétariat du PHI n'a pas été en mesure de produire un rapport sur les dépenses des FI, car celles-ci ne sont pas enregistrées séparément et/ou différenciées des activités ordinaires du PHI. Aucune des FI ne publie de rapports financiers complets et, dans la plupart des cas, les points focaux ne sont pas en mesure de fournir des données financières sur "leur" FI.

- **Dans quelle mesure le Conseil intergouvernemental du PHI est-il informé des objectifs, des dépenses et des résultats des FI ?**

Les FI rendent compte de leurs réalisations aux réunions du Conseil intergouvernemental du PHI, qui se tiennent tous les deux ans. Toutefois, ces rapports ne sont pas fondés sur des indicateurs clairs (parce qu'ils n'existent pas) ou sur les dépenses.

En 2016 et 2018, la plupart des informations sur les activités des FI ont été incluses dans le document préparatoire à la mise en œuvre du programme, les activités pertinentes des FI étant incluses dans le cadre de la mise en œuvre des domaines d'intervention du PHI-VIII. Seules les principales réalisations sont donc signalées, et il n'y a pas de rapport sur les FI moins actives.

- **Dans quelle mesure les bailleurs de fonds des FI sont-ils informés de leurs objectifs, de leurs dépenses et de leurs résultats ?**

Les bailleurs de fonds des FI sont les parties prenantes qui fournissent les fonds extrabudgétaires utilisés pour mettre en œuvre les activités des FI.

10 FI sur 15 ont déclaré avoir reçu des fonds extrabudgétaires au cours des trois dernières années, et deux seulement ont publié des rapports financiers. Cela signifie que, même lorsqu'elles reçoivent des fonds extrabudgétaires, les FI rendent rarement compte de l'utilisation de ces fonds et/ou des activités réalisées. Toutefois, certaines FI, comme PCCP, ont publié des rapports d'activité pour les projets extrabudgétaires.

⇒ **Conclusion concernant le suivi et le reporting: le niveau de reporting et de suivi des FI est généralement très faible. C'est une faiblesse car cela correspond à un faible niveau de redevabilité, même parmi les FI qui reçoivent des fonds extrabudgétaires pour mener à bien leurs activités.**

E.1.4. Cadre institutionnel

Définition : le cadre institutionnel correspond à la manière dont les parties prenantes sont organisées afin d'obtenir des résultats dans le cadre des initiatives.

- a) Dans quelle mesure l'organisation des FI a-t-elle une influence sur ses résultats ?**

- **Dans quelle mesure les responsabilités liées aux initiatives sont-elles clairement réparties entre les intervenants ?**

ISI, IFI et G-WADI ont un secrétariat dans un des C2C relatifs à l'eau, donc en dehors du Siège du PHI ou des bureaux régionaux. Dans ces cas, le rôle du partenaire principal est clair puisqu'il accueille le secrétariat.

En outre, sept FI ont des comités de pilotage (ou leur équivalent) qui se réunissent régulièrement. Ces rencontres favorisent très probablement un bon partage des responsabilités entre les intervenants.

Sept initiatives n'ont pas de secrétariat (externe) ni de comité directeur. Cela signifie que le cadre institutionnel de ces FI n'assure pas un partage clair des responsabilités entre les parties prenantes, qui peuvent être moins impliquées dans la mise en œuvre des FI. Il est probable que l'absence d'un secrétariat et d'un comité directeur entraîne une baisse des niveaux d'activité et une moins grande responsabilisation.

- **Dans quelle mesure les partenaires des FI influencent-ils la manière dont les FI produisent des résultats ?**

En raison de ressources humaines et financières limitées, le secrétariat du PHI n'est pas en mesure d'exécuter seul toutes les activités liées aux FI. En général, la majeure partie du travail de production et de collecte de données, de développement d'un outil, d'organisation d'ateliers et/ou de formation est effectuée par les partenaires des FI. C'est le cas, par exemple, de IFI, dans lesquelles le C2C ICHARM est très impliqué, ou de ISARM et MAR avec le C2C IGRAC.

Par conséquent, si une FI n'a pas la capacité de mobiliser des partenaires proactifs, cela a un effet négatif sur sa capacité à produire des résultats.

- **Dans quelle mesure la forme institutionnelle spécifique des FI représente-t-elle une opportunité ?**

Les FI mobilisent très souvent des partenaires car leur cadre institutionnel très souple permet le partage des responsabilités avec les partenaires de la UWF, tels que les C2C, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales des Nations Unies ou non. Par exemple, le JIHP était une initiative conjointe du PHI de l'UNESCO et de l'AIEA. Certaines FI impliquent également des partenariats stratégiques entre le PHI et les principales parties prenantes du secteur, telles que MAR avec l'AIH, et HELP et IDI avec l'OMM.

Toutefois, le fait que, dans la plupart des cas, les responsabilités ne sont pas clairement établies entre les partenaires peut se traduire par une participation moindre et une réduction des activités. Par exemple, plusieurs répondants au sondage en ligne estimaient que certaines FI avaient été moins actives au cours des dernières années.

Une FI type n'a en fait pas de "forme" institutionnelle et il est dans sa nature même de rester ouverte aux partenariats avec d'autres institutions. Cette spécificité permet clairement aux FI d'adapter en permanence leur cadre institutionnel pour saisir les opportunités de toucher davantage de personnes et/ou d'accéder à des ressources humaines ou financières supplémentaires. De ce point de vue, la nature "informe" de la plupart des FI peut être considérée comme un avantage comparatif.

⇒ **Conclusion sur le cadre institutionnel : le cadre institutionnel ad hoc des FI semble favoriser la participation des partenaires et améliorer leur capacité à produire des résultats et à mobiliser des ressources. Toutefois, dans certains cas, l'absence d'un bon cadre institutionnel peut avoir un effet négatif sur la participation des partenaires et sur l'efficacité globale des FI.**

E.1.5. Modèle financier et efficacité

Définition : dans le cadre de cette évaluation, le modèle financier correspond à la manière dont le PHI et ses États membres allouent les ressources aux initiatives. L'efficacité compare les résultats aux intrants afin d'évaluer si les résultats ont été maximisés tout en limitant les intrants.

a) Quels sont les facteurs clés qui influencent les coûts des FI ?

- **Dans quelle mesure les FI optimisent-elles leurs ressources financières et humaines ?**

En raison de contraintes financières et humaines, notamment depuis le début de la crise de financement de l'UNESCO, les FI n'ont d'autre choix que d'optimiser l'utilisation de ces ressources.

Le fait que la plupart des FI mobilisent systématiquement des partenaires sans contrepartie financière contribue à optimiser la relation intrants/extrants. En effet, les activités des FI sont en partie financées par les partenaires : les résultats sont plus élevés que ce à quoi on pourrait s'attendre avec les seuls apports du PHI. Toutefois, en raison de l'absence de rapports et/ou d'enregistrements financiers, il n'est pas possible de procéder à une analyse plus approfondie de l'efficacité des FI.

- **Quelles sont les contraintes financières qui ont un impact sur les activités des FI ?**

En ce qui concerne les fonds ordinaires, les FI sont confrontées aux mêmes contraintes que le PHI, à savoir des ressources financières et humaines limitées. Les points focaux sont responsables de 1 à 5 FI, ce qui limite leur capacité à mettre en œuvre directement et/ou à faciliter les activités, ou à les suivre de près. A l'exception de l'ISARM (0,7 mois-personnel par mois), les membres du personnel du PHI peuvent consacrer chaque mois moins de 0,5 équivalent mois-personnel à l'initiative. Lorsque des chiffres sont fournis, le temps alloué correspond pour l'essentiel à 2 à 3 jours de travail par mois.

Les FI s'appuient largement sur la capacité financière des principaux partenaires pour mettre en œuvre les activités, en particulier la formation et les ateliers qui nécessitent un financement substantiel. Par exemple, le secrétariat de ISI a reçu plusieurs petits programmes de financement de la Chine pour mettre en œuvre ses activités (comme le développement de son site Web, l'organisation du secrétariat technique ou la participation à une conférence à Berlin).

Alors que les fonds extrabudgétaires peuvent être consistants pour certains projets clés, la plupart du temps, les partenaires participent en nature en mettant à disposition le temps des experts. Cela augmente considérablement la capacité à développer des publications et des outils, mais ne suffit pas pour organiser des conférences, des ateliers et des formations.

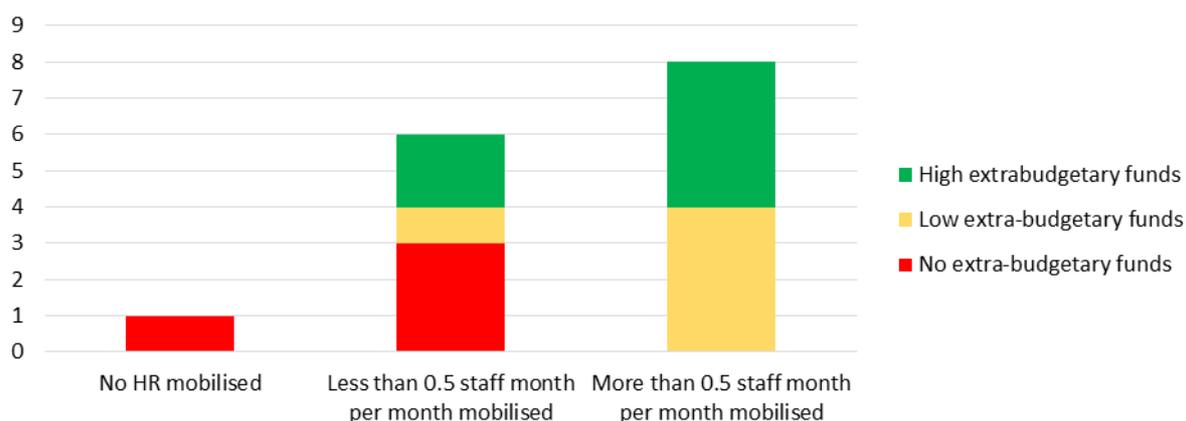
Au cours des entretiens, les points focaux des FI au sein du secrétariat du PHI ont également souligné le fait qu'ils consacrent une part importante de leur temps aux activités de " collecte de fonds " - en obtenant de petits montants de financement (essentiellement extrabudgétaires) pour mettre en œuvre des activités spécifiques pour " leur " FI. Selon eux, cette longue collecte de fonds se fait parfois au détriment de leur travail sur le contenu des initiatives elles-mêmes.

b) Quel est l'effet de levier du budget ordinaire fourni aux FI ?

- **Dans quelle mesure les ressources disponibles des FI sont-elles un moyen de rechercher des fonds supplémentaires ?**

Les données disponibles ne permettent pas cette analyse. Nous pouvons toutefois noter que les initiatives qui parviennent à obtenir davantage de ressources humaines du secrétariat du PHI reçoivent davantage de fonds extrabudgétaires. Ainsi, les ressources mises à disposition pour augmenter le temps consacré par les RH à une FI peuvent avoir un effet de levier.

Figure 8 : Nombre d'initiatives par niveau de ressources humaines utilisées et fonds extrabudgétaires



Afin d'assurer la mise en œuvre d'activités nombreuses et/ou de grande envergure, les FI (et le PHI en général) ont besoin de fonds extrabudgétaires. Le manque de suivi et de rapports sur les activités, les produits et les dépenses peut être considéré comme un goulet d'étranglement important qui empêche les donateurs de fournir des fonds. Les donateurs doivent justifier leur soutien financier et sont plus susceptibles de soutenir les parties prenantes qui peuvent assurer la transparence de leurs dépenses grâce à des rapports fréquents. En outre, les bailleurs de fonds veulent généralement s'assurer que leur soutien est visible, et les FI doivent donc prouver leur capacité à assurer cette visibilité pour elles-mêmes et leurs bailleurs de fonds.

⇒ **Modèle financier et efficacité : les ressources limitées disponibles obligent les FI à optimiser leur relation intrants/extrants, en particulier dans leur recours à des partenaires. Des fonds supplémentaires leur permettraient très probablement de produire davantage de résultats, et elles devraient donc améliorer leur capacité à obtenir des fonds extrabudgétaires grâce à une meilleure information.**

E.1.6. Efficacité

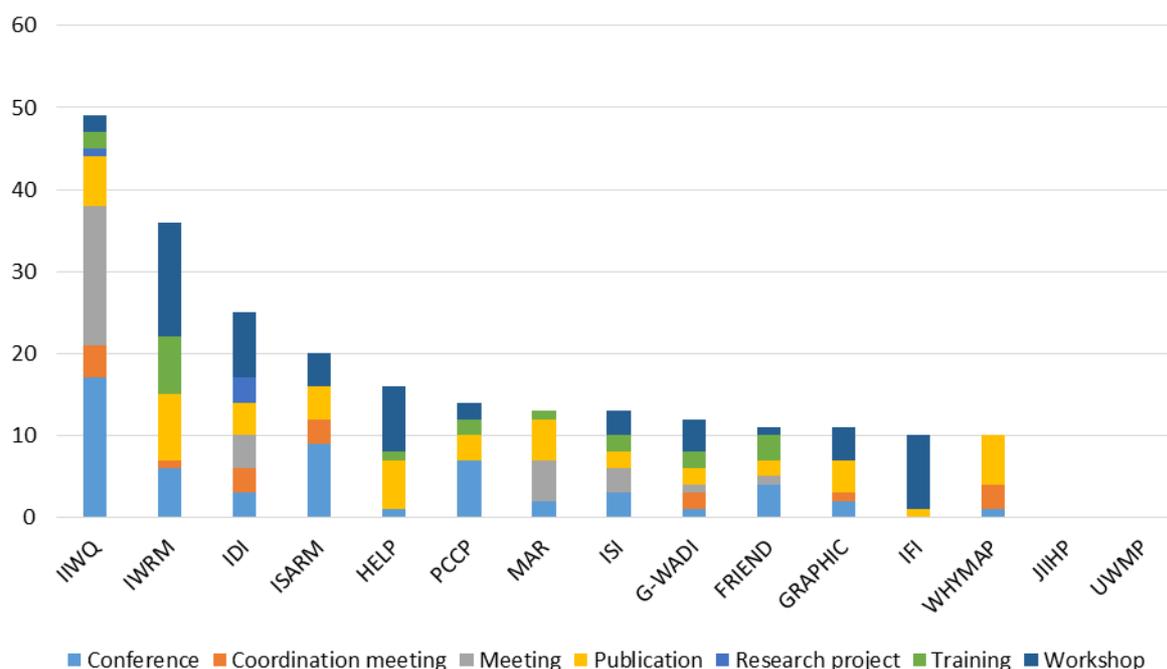
Définition : l'efficacité mesure la mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative.

a) Quels sont les résultats attendus et inattendus des FI ?

- **Quel est le niveau de cohérence entre les résultats des FI et les objectifs initiaux ?**

Les chiffres ci-dessous montrent les activités mises en œuvre et/ou les résultats produits (c'est-à-dire les publications) par les FI depuis 2014. Les données ont été recueillies auprès des points focaux, et certaines divergences peuvent être dues à des différences dans les rapports et à la mémoire institutionnelle. L'UWMP et le JIHP n'ont signalé aucune activité au cours des dernières années. Les activités extrabudgétaires d'ISARM n'ont pas été signalées car elles étaient trop nombreuses.

Figure 9 : Nombre et type d'activités mises en œuvre par les FI depuis 2014

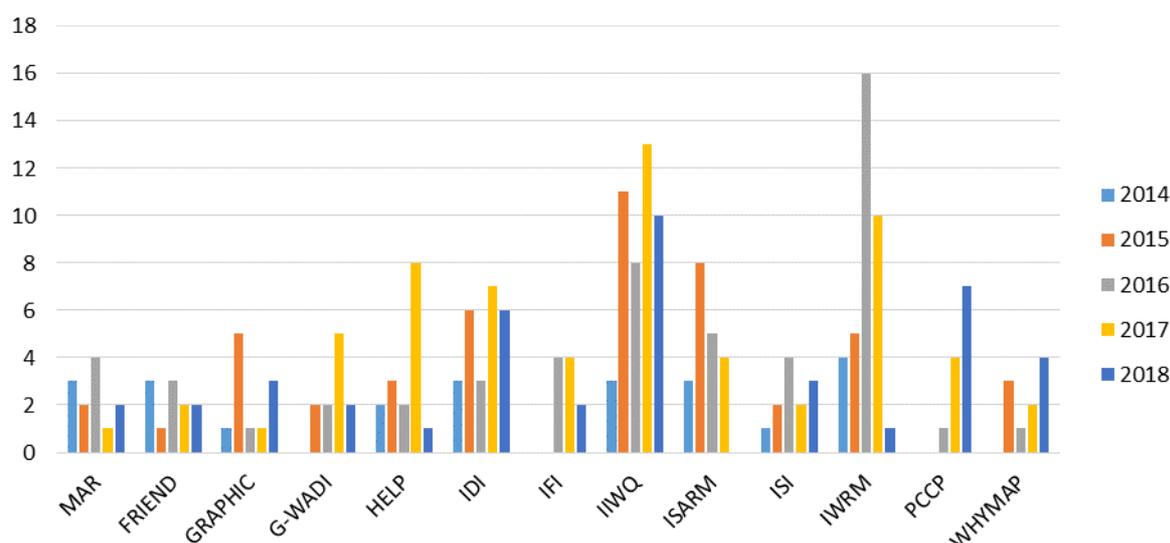


Toutes les FI ont publié des articles scientifiques, des rapports de mise en œuvre, des études de cas, des manuels de formation, etc. Presque toutes les FI ont participé activement à des conférences, en particulier à des présentations ou à des ateliers parallèles. La moitié des FI ont organisé des formations et onze des 15 ont organisé des ateliers, auxquels ont participé des universitaires, des praticiens (experts/gouvernements), des étudiants et parfois des représentants de la société civile.

En plus du JIIHP et de UWMP qui n'ont signalé aucune activité, MAR, FRIEND, GRAPHIC, G-WADI, ISI et WHYMAP ont signalé moins de 13 activités sur une période de 5 ans, ce qui est extrêmement faible.

Il n'y a pas eu d'augmentation ou de diminution nette du rythme de mise en œuvre des activités au cours des dernières années, mais plusieurs initiatives ont mis en œuvre moins de deux activités par année, ce qui est plutôt lent.

Figure 10 : Nombre d'activités par an et par FI



- **Quels ont été les résultats et les impacts inattendus des FI ?**

L'un des principaux impacts des FI est qu'elles ont incité les experts à travailler ensemble à l'échelle régionale et/ou mondiale, améliorant ainsi la coopération internationale scientifique. Dans certains cas, les scientifiques qui ont travaillé ensemble pour la première fois dans le cadre d'une FI ont continué à travailler ensemble en dehors des FI. Cette coopération en cours peut donc être considérée comme un impact inattendu. Par exemple, entre 2012 et 2016, il y a eu une interruption des activités de PCCP après le départ du premier point focal du PHI. Pendant cette pause, les experts qui avaient travaillé ensemble au cours de la première phase ont maintenu leur coopération et les principales parties prenantes ont continué à se spécialiser dans la diplomatie de l'eau, poursuivant la sensibilisation et la recherche sur ce thème.

Les FI sont également considérées comme ayant joué un rôle dans la sensibilisation sur leurs principaux domaines d'intervention. Il s'agit notamment de la nécessité de tenir compte des isotopes (JIIHP), de la nécessité d'une gestion durable des sédiments (ISI), du potentiel de recharge des aquifères (MAR), de la nécessité de prendre en compte et d'améliorer la qualité des eaux (IIWQ), etc. Bien que cet impact et la causalité directe ne puissent être évalués et quantifiés, le fait que certains thèmes, tels que la GIRE, la qualité de l'eau et l'écohydrologie, ont maintenant consolidé leur place dans les programmes de recherche et de politique peut être considéré comme partiellement dû aux FI IWRM, IIWQ et HELP.

Afin d'identifier d'autres impacts (inattendus) des initiatives, nous avons demandé aux répondants au sondage en ligne leurs commentaires. Leurs (rares) réponses sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Figure 11 : Impacts inattendus des FI

FI	Impact inattendu selon les répondants au sondage en ligne
FRIEND	Réseau de scientifiques partageant des données et des méthodes, mais aussi une compréhension commune, offrant une perspective hydrologique régionale à mondiale. Le soutien a diminué ces dernières années, mais les scientifiques continuent d'échanger (en dehors de FRIEND d'une manière ou d'une autre).
GRAPHIC	Principalement la mise en réseau et le partage des bonnes pratiques à l'échelle mondiale. Plusieurs répondants ont déclaré qu'il n'y avait pas eu de résultats inattendus et d'autres ont critiqué le fait qu'il n'a pas été particulièrement actif récemment.
G-WADI	Sensibiliser davantage la population à l'importance des liens entre les eaux souterraines et le climat. Favoriser la coopération et les politiques en matière d'eau souterraine. Encore un peu faible.
HELP	Rendre l'information accessible à tous. Amélioration des données et de la communication sur les eaux souterraines.
IDI	Outil important qui fournit des observations de télédétection en temps réel des précipitations afin d'améliorer les prévisions mondiales. Dépasse le cadre initial des régions arides. (Un membre actif estime que la constitution d'un réseau autour de ce programme contribuerait à le renforcer).
IFI	Échanges scientifiques et formation. Toutefois, plusieurs répondants ont souligné l'absence d'impact ou la difficulté d'être efficace.
IIWQ	Développement de nouveaux outils et échanges régionaux pour prévoir les inondations en temps réel.

FI	Impact inattendu selon les répondants au sondage en ligne
ISARM	Collaboration scientifique sur les questions émergentes : qualité de l'eau. Le portail Web est bon, mais il manque de consultation et de financement continu.
ISI	Catalyse l'intérêt des pays désireux d'en savoir plus sur leurs aquifères transfrontaliers. Plate-forme pour l'élaboration et la promotion ultérieure du projet d'articles des Nations Unies sur le droit des aquifères transfrontières. Il reste des difficultés d'accord entre les pays. Certains répondants estiment qu'il n'y a pas eu beaucoup d'activités ces dernières années.
IWRM	Implication directe de l'ONU et de ses agences dans le problème de plus en plus important des sédiments. Sensibilisation accrue à la question. Décisions à prendre en matière de reboisement/réparation. Peu actif, surtout au niveau régional.
JIIHP	Aucun impact inattendu.
MAR	Faible impact.
PCCP	Prévenir les conflits, mettre les gens autour d'une table neutre, les C2C et les chaires participants ont créé leurs propres initiatives. Prise de conscience nouvelle à l'UNESCO sur la " diplomatie scientifique ".
UWMP	Mise en place de stratégies solides de gestion de l'eau en milieu urbain, peu d'impact.
WHYMAP	Il n'est pas clair si les répondants parlaient vraiment de la FI IWRM ou de la GIRE en général.

⇒ **Conclusion sur l'efficacité : bien qu'il soit difficile d'évaluer les résultats et les impacts des FI, elles ont généralement contribué à améliorer la coopération scientifique internationale et la sensibilisation à leurs thèmes hydrologiques spécifiques dans une certaine mesure.**

E.1.7. Visibilité

Définition : la visibilité mesure les efforts déployés pour rendre les initiatives visibles aux acteurs du secteur.

a) Dans quelle mesure les FI prennent-elles en compte les défis liés à la visibilité ?

- **Dans quelle mesure les efforts des FI en matière de visibilité ont-ils été adéquats ?**

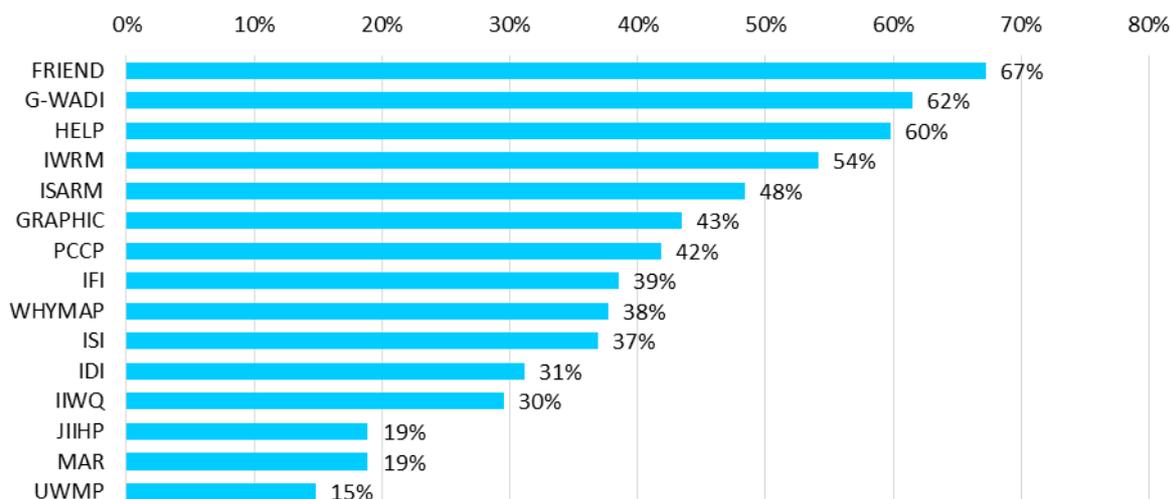
Neuf FI ont des sites Web indépendants visant à assurer une certaine visibilité. Les six autres ont une page Web sur le site Web du PHI ou d'autres partenaires. Cependant, certaines d'entre elles n'ont pas de référencement sur Internet. Dans 8 cas, une recherche Google avec l'acronyme seul n'affiche aucune page Web pertinente. Ceci est principalement dû au fait que ces acronymes (FRIEND, GRAPHIC, HELP, IDI, ISI, IFI, MAR et PCCP) peuvent avoir différentes significations. L'utilisation de tels acronymes peut également être quelque peu trompeuse et/ou n'a pas de sens pour les parties prenantes externes. En outre, lors de la recherche sur la GIRE, les pages du GWP apparaissent plus fréquemment sur la première page de recherche que les pages du site Web de l'UNESCO.

Le travail visant à assurer la visibilité peut également consister à s'assurer que les résultats des FI peuvent être facilement attribués à la FI en question, de sorte que son expertise et sa

contribution au secteur puissent être reconnues. Si les résultats de IFI et ISI peuvent facilement leur être attribués grâce à leur logo, ce n'est pas toujours le cas pour les autres IF. L'IDI, le JIIHP, l'IWRM et l'UWMP ne sont même pas clairement mentionnés sur certains des résultats produits.

- **Dans quelle mesure les acronymes des FI sont-ils connus et reconnus par les membres de la famille de l'eau ?**

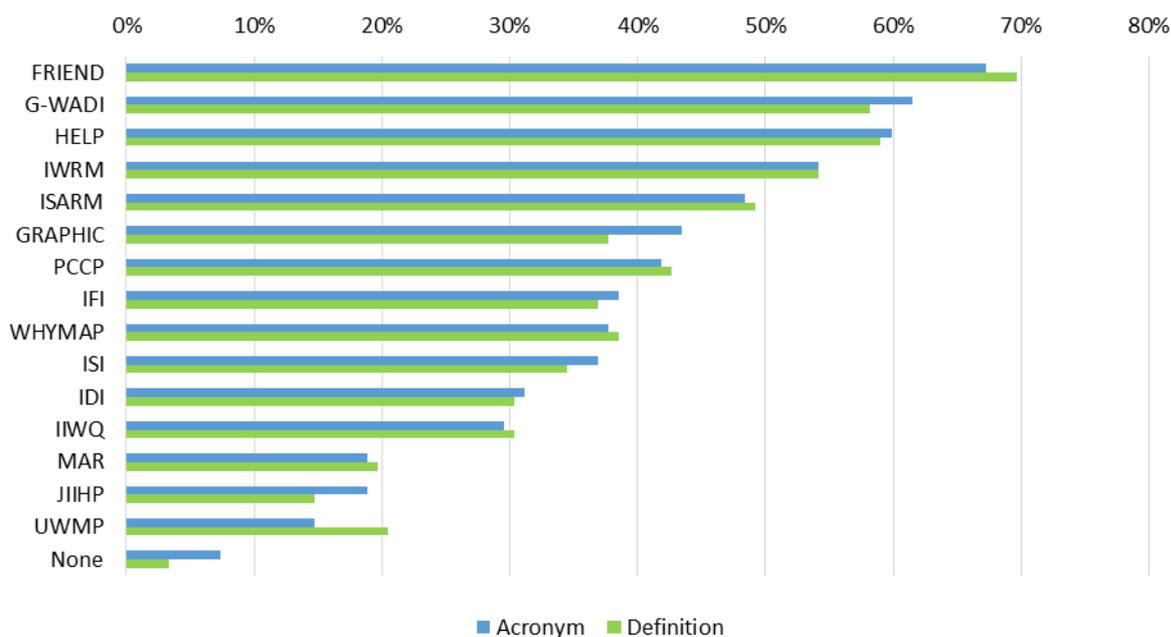
Dans le cadre de l'enquête en ligne, il a été demandé aux 122 répondants de l'UWF d'identifier les acronymes FI qu'ils connaissaient bien en tant qu'initiatives / projets liés au PHI. Les résultats sont affichés ci-dessous :



Les initiatives les plus connues au sein de la famille de l'eau de l'UNESCO sont FRIEND, HELP (les deux plus anciennes FI) et G-WADI. IWRM a également été fréquemment choisie, mais certains répondants ont ensuite indiqué qu'ils ne la connaissaient pas spécifiquement en tant qu'initiative du PHI (IWRM – GIRE en français étant utilisé comme terme générique dans le secteur de l'eau, ce qui n'est pas le cas pour les noms des autres initiatives). La visibilité de UWMP, MAR et JIIHP est relativement faible.

- **Dans quelle mesure la Famille de l'eau de l'UNESCO est-elle au courant de l'existence des FI ?**

Après la question sur l'acronyme seul, on a posé une deuxième question qui comprenait une brève définition de chaque initiative pour s'assurer que les répondants ne manquaient pas une initiative pour laquelle ils ne connaissaient pas l'acronyme.



A l'exception de UWMP, dont la définition est plus connue que l'acronyme, et du GRAPHIC et JIIHP, moins connus une fois l'initiative définie, la différence de connaissance était très faible.

Nous pouvons cependant observer que la moitié ou plus des membres de la Famille de l'eau de l'UNESCO ignorent encore l'existence d'un grand nombre de FI, bien que ces membres de l'UWF soient les parties prenantes du secteur les mieux placées pour en avoir entendu parler. On peut donc considérer qu'il y a un problème de visibilité des FI. Le fait qu'elles manquent de visibilité peut modifier leur rôle en tant que " phares " du PHI de l'UNESCO.

⇒ *Certaines FI sont plus visibles que d'autres et leur visibilité pourrait être améliorée, même au sein de l'UWF. Il semble clair que les ressources allouées, la taille du réseau et le niveau de spécialisation de chaque initiative ont un effet sur la visibilité et sur la capacité des parties prenantes à identifier la FI.*

E.2. Résultats du tableau de scores

E.2.1. Description du tableau de scores

Le tableau de scores est l'outil d'évaluation utilisé pour évaluer la performance des FI. Il est divisé en cinq critères : Pertinence, valeur ajoutée perçue, visibilité, gouvernance et gestion, et moyens.

Les scores ont été attribués sur une échelle de 0-1-2 pour chaque indicateur. Les échelles utilisées figurent à l'Annexe 3.

Les principales sources utilisées pour compléter le tableau de scores sont les suivantes :

- Documents du Conseil du PHI (rapports finals, résolutions et documents préparatoires) ;
- Réponses à l'enquête en ligne ;
- Documents finaux de l'étude documentaire ;
- Documents complétés par les points focaux ;
- Internet (pour les indicateurs de visibilité).

E.2.2. Tableau de scores

Critères	Indicateur	FRIEND	GRAPHIC	G-WADI	HELP	IDI	IFI	IWQ	ISARM	ISI	IWRM	JIIHP	MAR	PCCP	UWMP	WHYMAP
Pertinence	Réactivité à la demande des Etats membres lors de la création de l'initiative	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	0	0
	Réponse aux besoins actuels	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	0	1	2	1	2
	Mobilisation de la coopération internationale pour améliorer la connaissance et l'innovation	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	0	0	2
	Renforcement de l'interface science-politique pour aider les décideurs.	0	1	1	2	2	2	2	2	1	2	0	1	2	0	1
	Facilitation de l'éducation et le développement des capacités	1	1	2	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0
	Mise en œuvre en Afrique selon les priorités de l'UNESCO	2	1	2	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	2
	Participation à au moins un des 6 thèmes du PHI-VIII	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
Valeur ajoutée perçue	Comment les personnes participant à l'initiative perçoivent-elles son impact ?	1	1	2	0	1	1	1	2	1	2	0	2	2	0	2
	Comment les États membres du Conseil intergouvernemental perçoivent l'initiative ?	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	0	0	1	1	1
	Comment les membres du Secrétariat du PHI perçoivent l'initiative ?	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	0	1	2	2	2
	Certaines activités ciblent la société civile (et pas seulement les scientifiques et les décideurs politiques)	1	1	2	1	2	2	2	2	0	2	0	1	2	0	2

Critères	Indicateur	FRIEND	GRAPHIC	G-WADI	HELP	IDI	IFI	IIWQ	ISARM	ISI	IWRM	JIIHP	MAR	PCCP	UWMP	WHYMAP
Visibilité	Il existe un site Internet indépendant	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
	Le logo de l'initiative figure sur les produits	1	2	1	1	0	2	1	1	2	0	0	1	1	0	1
	Mentionné dans les documents préparatoires et finaux du Conseil intergouvernemental du PHI	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	0	2	1	1	2
	Réputation de l'abréviation	2	1	2	2	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
	Réputation de l'initiative	2	1	2	2	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
	Présence sur les réseaux sociaux	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	2
Gouvernance et gestion	Il y a un secrétariat actif	1	1	2	1	1	2	1	1	2	0	0	0	0	1	0
	Il y a un comité directeur actif	2	2	2	0	0	2	2	0	2	0	0	2	0	0	2
	Il existe des partenaires internationaux actifs (en dehors de la Famille de l'eau de l'UNESCO)	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	0	1	0	1	2
	Mise en œuvre des activités de l'initiative à l'échelle mondiale	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	0	1	1	0	2
	Il y a des rapports d'activité réguliers	1	1	1	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0
	Les objectifs sont clairs	1	0	2	0	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0
Moyens	Capacité d'obtenir des fonds extrabudgétaires	1	0	2	2	1	2	2	2	1	2	0	1	1	0	0
	Il y a des rapports financiers	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Une partie du budget ordinaire est allouée à l'initiative	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1
	Niveau de mobilisation des ressources humaines du PHI	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	0	1	2	1	1

Critères	Indicateur	FRIEND	GRAPHIC	G-WADI	HELP	IDI	IFI	IIWQ	ISARM	ISI	IWRM	JIIHP	MAR	PCCP	UWMP	WHYMAP
	Mention de l'initiative dans les tâches assignées au personnel du PHI	0	1	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0

Critères	FRIEND	GRAPHIC	G-WADI	HELP	IDI	IFI	IIWQ	ISARM	ISI	IWRM	JIIHP	MAR	PCCP	UWMP	WHYMAP	Moyenne
Pertinence	1.6	1.4	1.9	1.6	1.6	1.3	2.0	1.7	1.1	1.4	0.6	1.0	1.3	0.4	1.3	1.3
Valeur ajoutée perçue	1.3	1.0	1.8	0.8	1.0	1.8	1.3	1.8	1.0	1.8	0.0	1.0	1.8	0.8	1.8	1.2
Visibilité	1.7	1.5	1.8	1.5	0.5	1.5	1.0	1.2	1.5	1.0	0.2	0.8	1.0	0.3	1.5	1.1
Gouvernance et gestion	1.3	1.3	1.8	0.5	0.8	1.8	1.7	1.3	1.7	0.3	0.0	0.7	0.2	0.3	1.0	1.0
Moyens	0.8	0.6	1.2	0.8	0.8	1.0	1.6	1.2	1.0	0.8	0.0	0.6	1.0	0.4	0.4	0.8
Total	1.3	1.2	1.7	1.1	1.0	1.5	1.6	1.4	1.3	1.0	0.2	0.8	1.0	0.4	1.2	

E.2.3. Commentaires sur le tableau de bord

a) Points forts communs :

- Les FI sont étroitement liées aux thèmes du PHI-VIII et s'inscrivent dans l'alignement de ceux-ci ;
- En général, les FI répondent à un besoin sectoriel et peuvent aider le PHI-UNESCO à accomplir ses missions, notamment en favorisant la coopération internationale pour améliorer les connaissances et l'innovation sur les thèmes respectifs ;
- La plupart du temps, les FI sont présentes sur Internet et sont mentionnées (même si ce n'est parfois que très brièvement) dans les documents préparatoires et finaux du Conseil intergouvernemental du PHI ;
- Par l'intermédiaire des points focaux du secrétariat du PHI, le PHI parvient à investir des ressources humaines dans la mise en œuvre des FI.

b) Faiblesses communes :

- Toutes les FI ne rendent pas compte des dépenses, de sorte qu'il est extrêmement difficile d'évaluer si elles sont gérées de manière efficace/efficace ou non ;
- La plupart des FI ne rendent pas compte des activités (sauf dans le cadre des rapports du PHI au Conseil intergouvernemental du PHI) ; ils ne rendent pas compte non plus des produits et des résultats, ce qui rend difficile l'évaluation de leur efficacité ;
- Elles ne sont pas dotées d'objectifs ni de cibles clairs ;
- Elles ne sont pas particulièrement visibles du point de vue des acteurs du secteur.

c) Points forts spécifiques des FI :

- En termes de gouvernance et de gestion, des efforts particuliers ont été faits pour le G-WADI et l'IFI, ainsi que pour l'ISI et l'IIWQ qui disposent d'un secrétariat, d'un comité de pilotage qui se réunissent régulièrement et d'objectifs clairs ;
- La perception de la valeur ajoutée de G-WADI, IFI, ISARM, IWRM, PCCP et WHYMAP est particulièrement élevée parmi les acteurs du secteur ;
- L'IIWQ semble avoir mieux assuré ses ressources que les autres FI.

d) Faiblesses spécifiques des FI :

- JIIHP a un score relativement faible car il est inactif depuis 2014. Il a été résilié, mais il n'est pas clair si cette résiliation a jamais été clairement énoncée ou non ;
- UWMP n'est pas très actif, ce qui a également entraîné un score très faible ;
- MAR et IDI n'ont pas une grande réputation et/ou manquent de visibilité ;
- PCCP et IWRM manquent d'un cadre institutionnel clair (pas de secrétariat ni de comité directeur) et de partenaires actifs ;
- La valeur ajoutée de HELP est considérée comme relativement faible par rapport aux autres FI (à l'exception de JIIHP et UWMP qui ne sont pas actives, voir ci-dessus).

F. Recommandations

F.1. Recommandations générales

1. Chaque initiative devrait être dotée d'objectifs, de cibles et d'indicateurs mesurables sur une période de deux ou quatre ans (dans l'idéal, alignés sur l'échelonnement global du PHI).
2. Le budget nécessaire à la réalisation des objectifs du PHI devrait être identifié et garanti, en particulier les fonds destinés au Secrétariat du PHI pour assurer un suivi approprié des FI.
3. Les initiatives phares devraient être réduites en nombre pour leur permettre d'accéder plus facilement aux fonds (budget général et fonds extrabudgétaires), réduisant ainsi le temps consacré à la collecte de fonds.
4. Les rapports concernant les objectifs et les dépenses devraient être établis sur une base annuelle. Ce processus ne doit pas nécessairement prendre beaucoup de temps, un rapport de 5 pages avec des tableaux clairs devrait suffire. La valeur des indicateurs communs (éventuellement extraits en partie du tableau de score) devrait faire l'objet d'un suivi. Ces rapports devraient également rendre compte des résultats inattendus, car les FI sont enclins à saisir les occasions d'obtenir des résultats qui n'étaient pas prévus, ce qui n'est pas en contradiction avec une meilleure planification et surveillance.
5. Au début de chaque phase du PHI, les États membres devraient être invités à décider quelle FI devrait être mise en œuvre au cours des quatre prochaines années sur la base d'objectifs clairs, du budget requis et des informations de suivi relatives à la phase passée - et quelle FI devrait être supprimée pour manque de pertinence ou d'efficacité (ou les deux). Des engagements de financement clairs et conformes au budget devraient être pris pour que les initiatives puissent être poursuivies. Cela permettrait également de réduire le fardeau de la collecte de fonds.
6. Afin de maintenir le cadre institutionnel souple des FI, aucune règle ne doit être fixée, mais les partenariats pourraient être institutionnalisés pour une période de quatre ans avec des objectifs mesurables communs. Des lignes directrices sur la manière de mettre en place une initiative phare pourraient être élaborées sur la base d'une analyse des bonnes pratiques et des réussites observées au cours des 20 dernières années.
7. Nous recommandons également d'abandonner la marque "phare" et de développer une nouvelle façon de (re)nommer les initiatives du PHI (par exemple "initiative prioritaire du PHI"). L'utilisation d'acronymes pourrait également être abandonnée (ou du moins réduite ou ne pas être systématiquement utilisée) car elle entrave la visibilité. Par exemple, PHI-floods et PHI-droughts peuvent être plus compréhensibles que IFI et IDI.
8. Le cas échéant, le PHI devrait envisager de ne pas jouer le rôle de chef de file dans l'initiative/partenariat d'une autre partie prenante : cela permettrait de travailler ensemble plutôt que parallèlement. On s'attend à ce que, dans ces cas, la charge administrative et financière soit réduite.

F.2. Recommandations spécifiques des FI

F.2.1. FRIEND

Il faudrait demander aux groupes FRIEND d'établir des objectifs à moyen terme et des indicateurs pour suivre leurs progrès. L'efficacité de tous les groupes FRIEND devrait être garantie, certains pourraient avoir besoin d'être remobilisés, ou fermés s'il ne semble pas pertinent de les revitaliser.

F.2.2. GRAPHIC

GRAPHIC devrait être dotée d'objectifs clairs et des fonds extra-budgétaires sont nécessaires. Un processus clair de suivi et d'évaluation, y compris l'établissement de rapports financiers, devrait être mis en place pour favoriser la capacité d'obtenir des fonds extrabudgétaires des donateurs. On pourrait envisager de changer le nom de l'initiative afin d'éviter les malentendus et de rendre le nom plus évocateur du thème couvert.

F.2.3. G-WADI

G-WADI devrait peut-être améliorer sa communication/coordination avec le secrétariat du PHI afin d'améliorer la façon dont ce dernier perçoit la FI et lui fournit un appui pour obtenir des ressources budgétaires et humaines. On pourrait également envisager d'accroître le nombre d'activités mises en œuvre chaque année.

F.2.4. HELP

L'initiative pourrait être restructurée, avec des objectifs clairs, un système de S&E et un cadre institutionnel. La raison pour laquelle plus de la moitié des membres actifs et des bénéficiaires de HELP ne considèrent pas qu'elle a un impact significatif devrait être étudiée et des mesures d'amélioration devraient être prises. Si la décision est prise de poursuivre la FI, des efforts devraient être faits pour mettre en œuvre des activités dans les régions en dehors de l'Asie de l'Est et du Sud.

F.2.5. IDI

La valeur ajoutée de IDI par rapport au IDMP de l'OMM/GWP et à la pénurie d'eau de la FAO devrait être évaluée plus précisément. Si cette valeur ajoutée s'avère limitée, il faudrait envisager d'intégrer IDI dans G-WADI afin de poursuivre les activités spécifiques à valeur ajoutée et de diffuser leurs résultats par le biais du réseau G-WADI, en utilisant la coopération existante sur le système de suivi de la sécheresse.

F.2.6. IFI

Des efforts devraient être faits pour améliorer la visibilité et la réputation de IFI, et un nom plus évocateur pourrait être envisagé, tel que IHP-Floods par exemple. Une plus grande concentration sur l'Afrique, avec des activités mises en œuvre dans les pays concernés, améliorerait l'impact de l'initiative.

F.2.7. IIWQ

L'IIWQ devrait s'efforcer d'améliorer sa visibilité et sa réputation au sein de l'UWF et peut-être aussi plus largement. Encore une fois, l'acronyme n'est pas très évocateur. La valeur ajoutée spécifique de l'IIWQ par rapport à d'autres parties prenantes (comme l'OMS) devrait être identifiée et définie plus clairement.

F.2.8. ISARM

ISARM pourrait améliorer l'établissement de rapports sur ses activités et faire en sorte que ses produits puissent être identifiés comme produits de ISARM. Des efforts devraient également être faits pour améliorer la visibilité.

F.2.9. ISI

Les États membres devraient être invités à déterminer si une telle initiative est nécessaire. Si leur réponse est positive, le nombre d'activités, y compris en Afrique, devrait être accru et des travaux devraient être entrepris pour améliorer la visibilité d'ISI.

F.2.10. IWRM

Une décision doit être prise sur le statut de IWRM, s'agit-il encore d'une initiative ou seulement d'un concept ?

Si la décision est prise de poursuivre l'initiative, une mise en œuvre plus globale pourrait être envisagée. Le nom de l'initiative pourrait être modifié pour assurer une distinction entre le concept de IWRM (GIRE) et la FI IWRM. Avec une mise en œuvre plus généralisée en Asie, certaines activités de coopération Sud-Sud pourraient être recherchées.

F.2.11. JIHP

Si ce n'est pas déjà fait, achever la fermeture de JIHP.

F.2.12. MAR

La valeur ajoutée de MAR par rapport à l'AIH-MAR devrait être évaluée plus précisément. Une participation plus étroite du PHI à l'AIH-MAR pourrait être plus pertinente qu'une FI distincte du PHI sur ce sujet. Si certaines activités sont considérées comme étant existentiellement liées au PHI, envisager de les inclure dans une autre FI ou dans les activités ordinaires du PHI. Si la décision est prise de poursuivre l'initiative, envisagez de la restructurer.

F.2.13. PCCP

Finaliser le processus de reprise des activités une fois qu'une feuille de route claire a été établie qui inclut un cadre opérationnel complet : objectifs, système de S&E, partenaires clés et sources de financement.

F.2.14. UWMP

Envisagez de mettre fin à la FI. S'il y a des objections, elles doivent être justifiées et un cadre logique et un cadre institutionnel clairs doivent être établis. Des engagements financiers devraient également être pris.

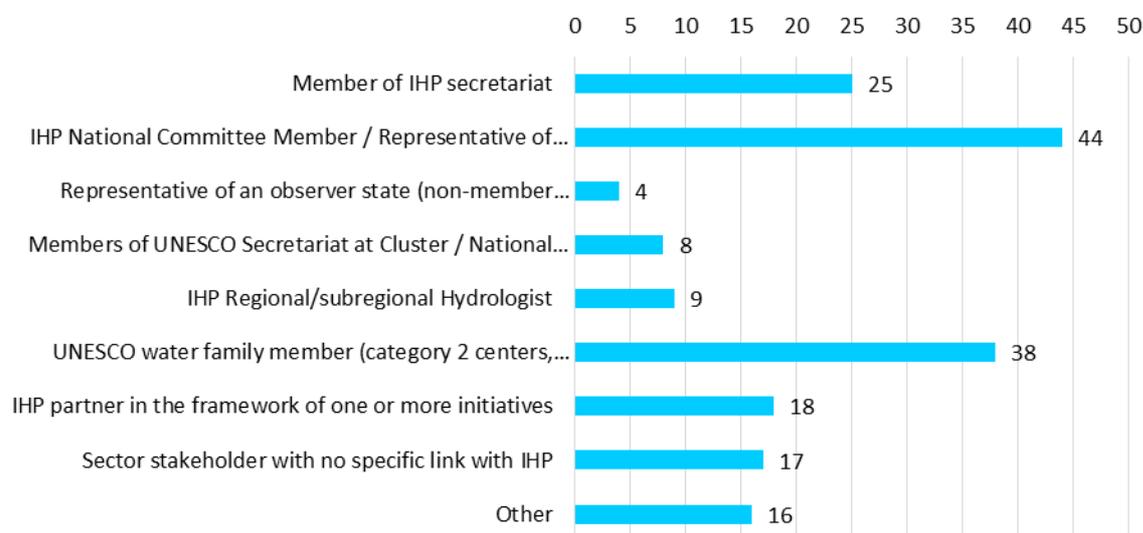
F.2.15. WHYMAP

WHYMAP manque d'objectifs clairs et de rapports sur les activités et les dépenses. La visibilité de la FI devrait être améliorée, d'autant plus que les cartes sont relativement bien connues et utilisées.

G. Annexes

Annexe 1. Résultats du sondage en ligne

Figure 12 : Catégories de répondants à l'enquête en ligne (total : 179)



Pays	Répondants	Pays	Répondants
Afrique du Sud	4	Japon	4
Algérie	3	Jordanie	1
Allemagne	2	Kazakhstan	1
Autriche	1	Kenya	2
Barbade	1	Malaisie	2
Belgique	1	Mali	1
Belize	2	Maroc	1
Brésil	3	Mexique	4
Burkina Faso	1	Namibie	2
Cameroun	1	Niger	1
Canada	3	Nigéria	1
Central	2	Ouganda	1
Chili	2	Pakistan	1
Chine	3	Panama	1
Colombie	1	Paraguay	1
Costa Rica	1	néerlandais	6
Côte d'Ivoire	1	Pérou	2
Dominique	1	Philippines	1
Égypte	1	Pologne	1

Pays	Répondants	Pays	Répondants
Émirats arabes unis	2	RD Congo	1
Équateur	1	Roumanie	3
États-Unis	13	ROYAUME-UNI	6
France	18	Russie	1
Grèce	2	Sénégal	3
Guatemala	1	Slovaquie	1
Haïti	1	Soudan	1
Inde	2	Tchad	1
Indonésie	2	Thaïlande	1
Iran	2	Trinité-et-Tobago	1
Italie	4	Uruguay	2
Jamaïque	2	Zambie	1

Figure 13 : Familiarité des répondants avec les acronymes des initiatives / projets dirigés par le PHI

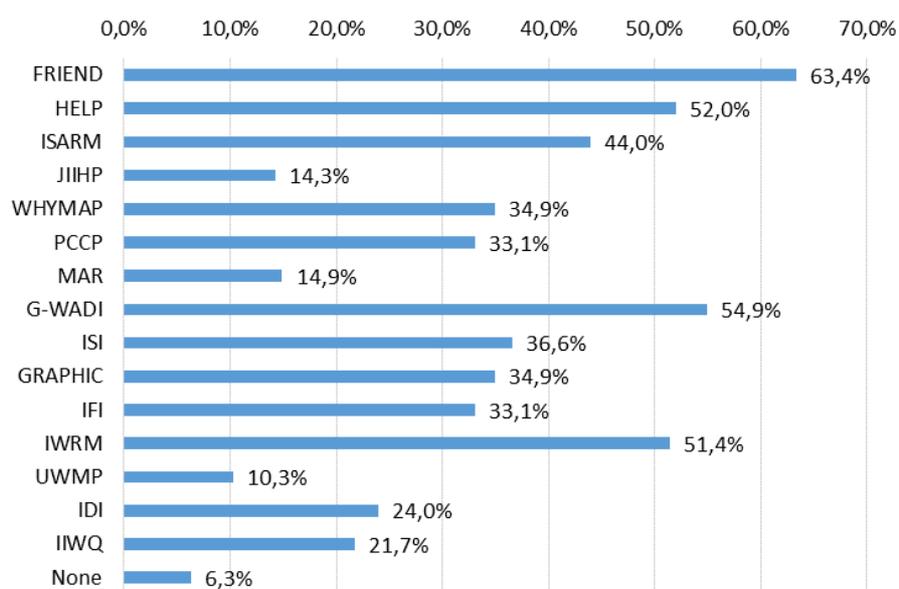
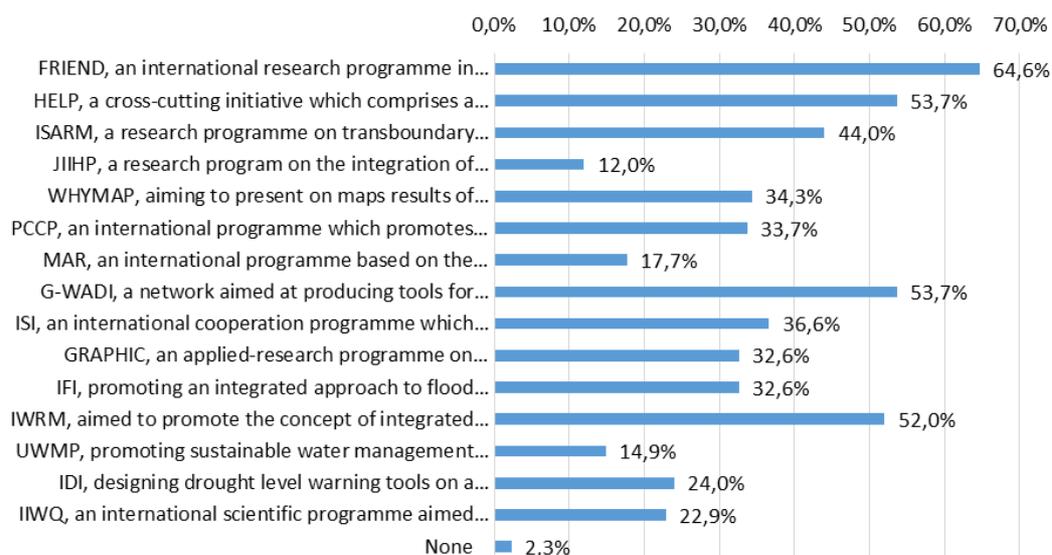
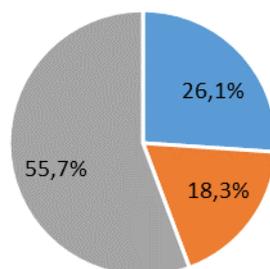


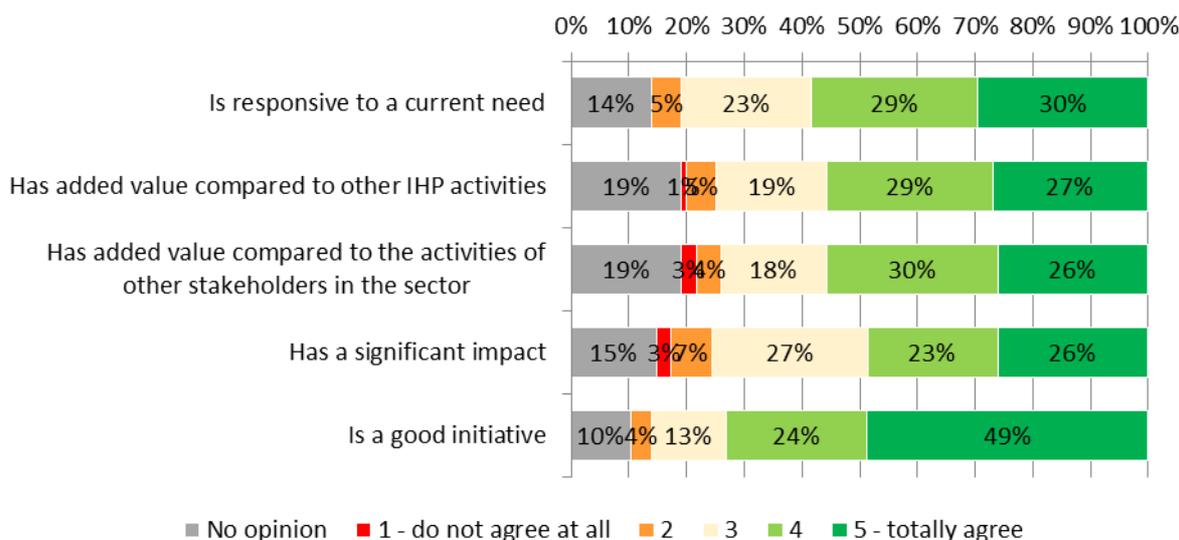
Figure 14 : Familiarité des répondants avec les initiatives/projets définis dirigés par le PHI



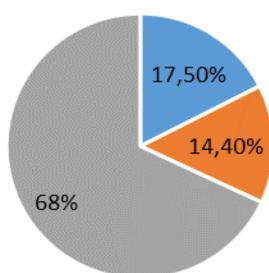
G.1.1. FRIEND (répondants : 115)



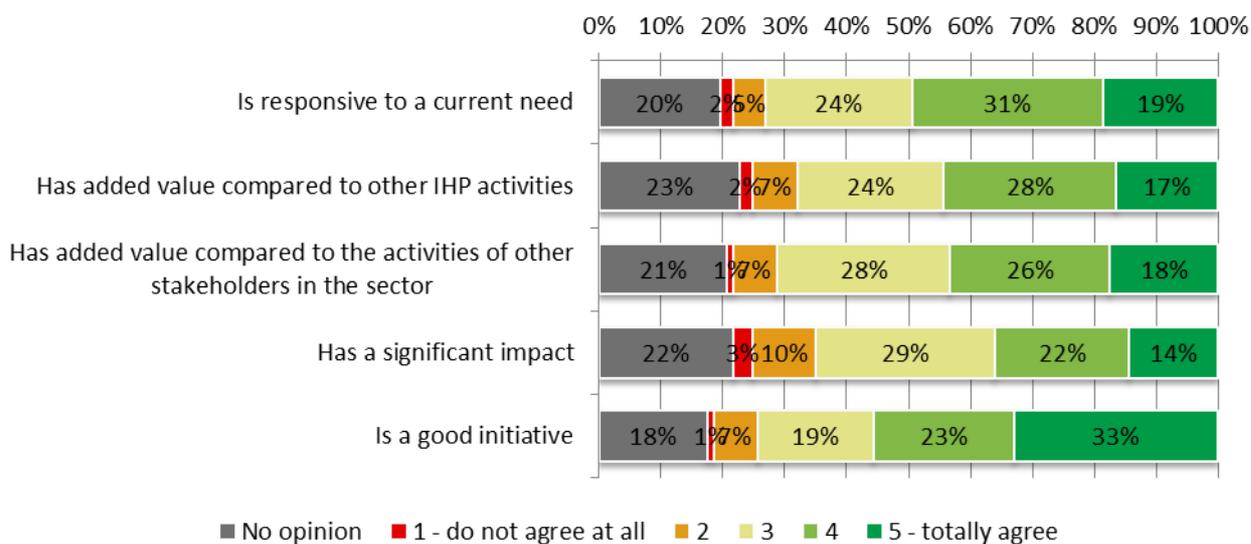
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



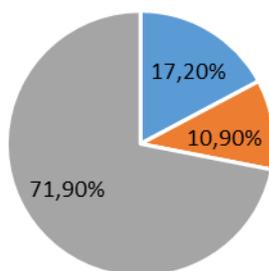
G.1.2. HELP (répondants : 97)



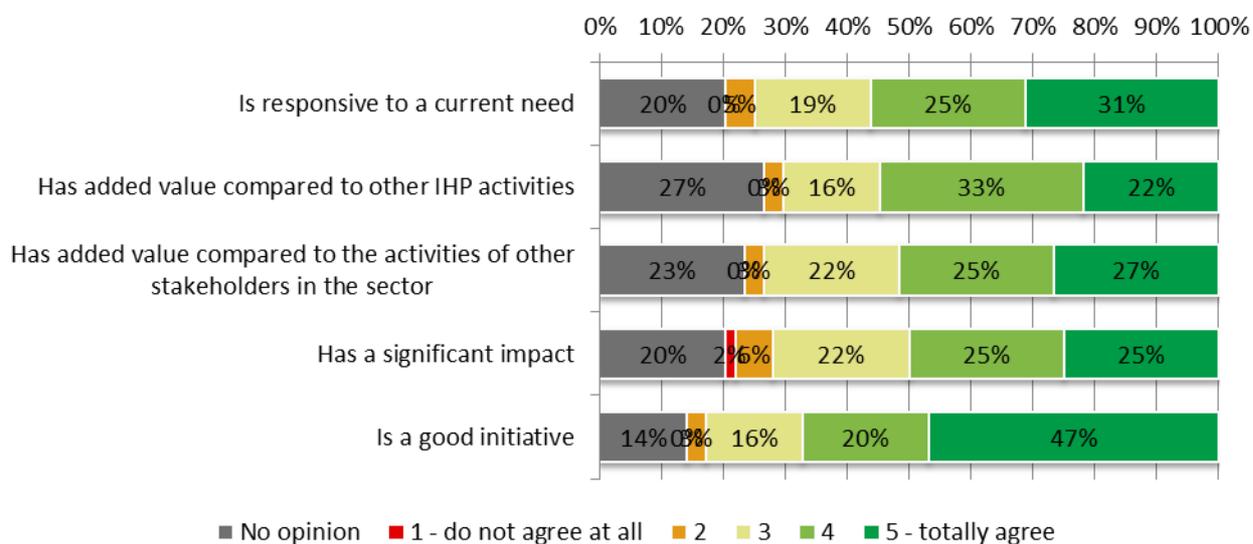
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



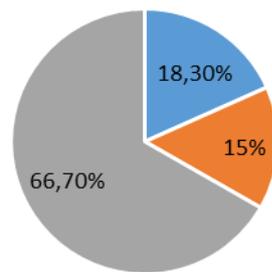
G.1.3. GRAPHIC (répondants : 64)



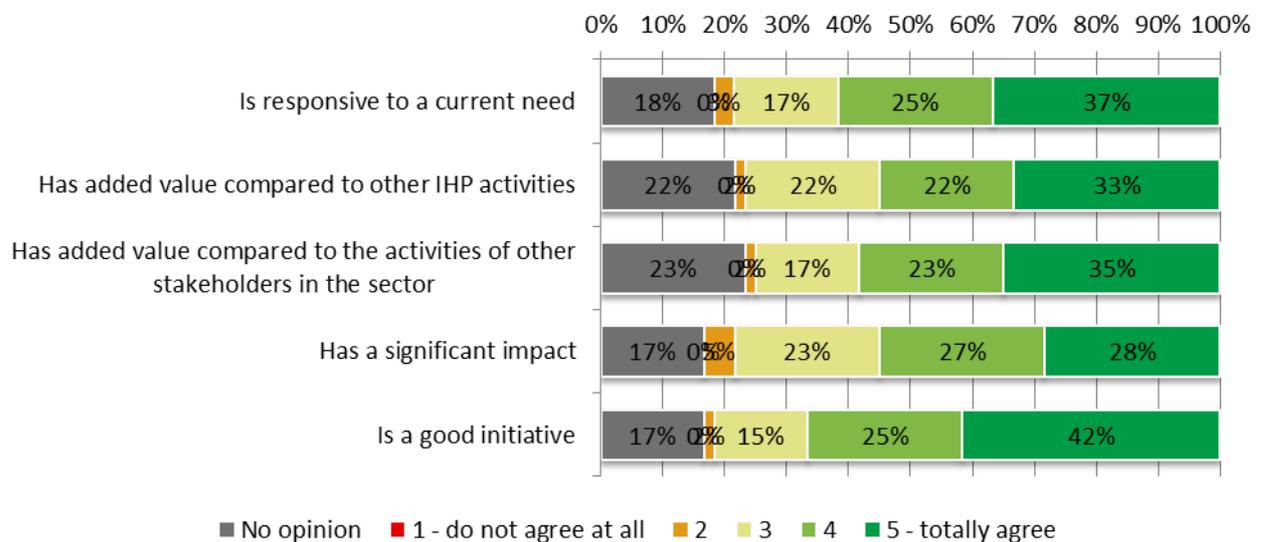
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



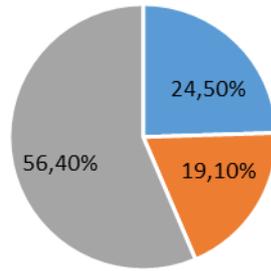
G.1.4. WHYMAP (répondants : 60)



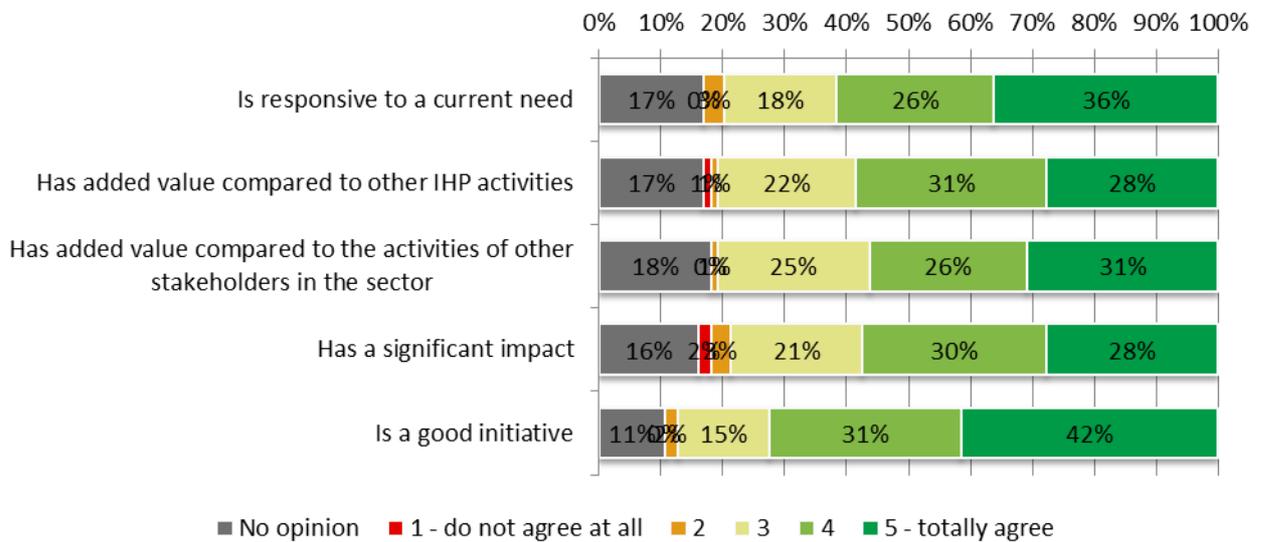
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



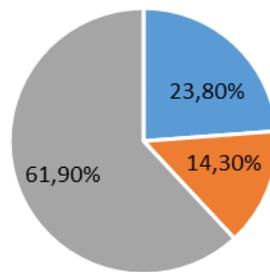
G.1.5. G-WADI (répondants : 94)



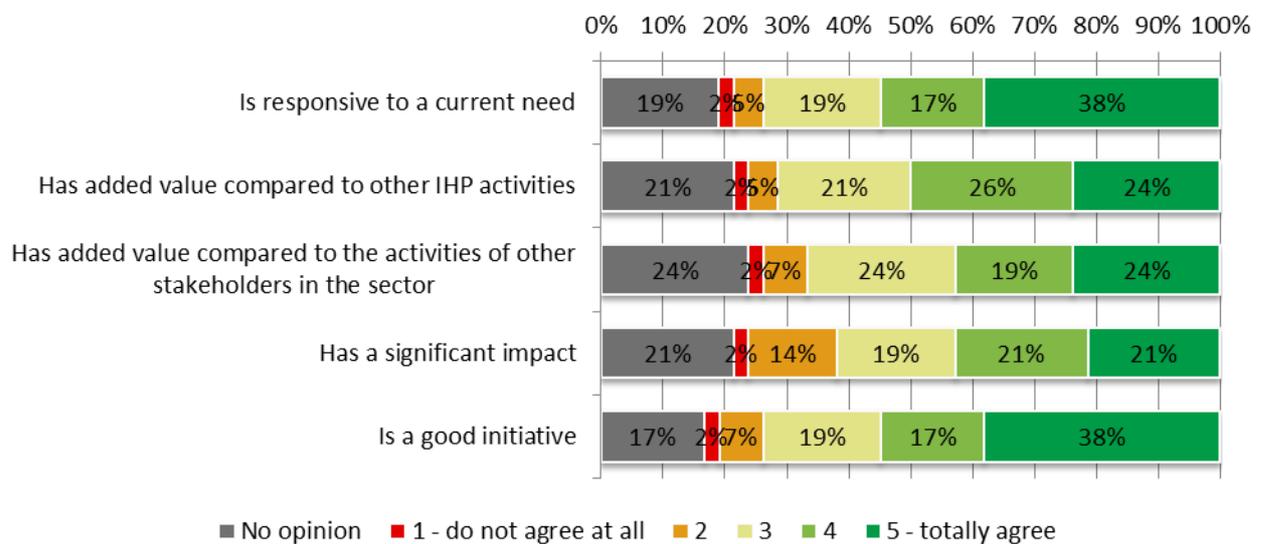
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



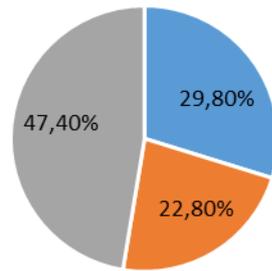
G.1.6. IDI (répondants : 42)



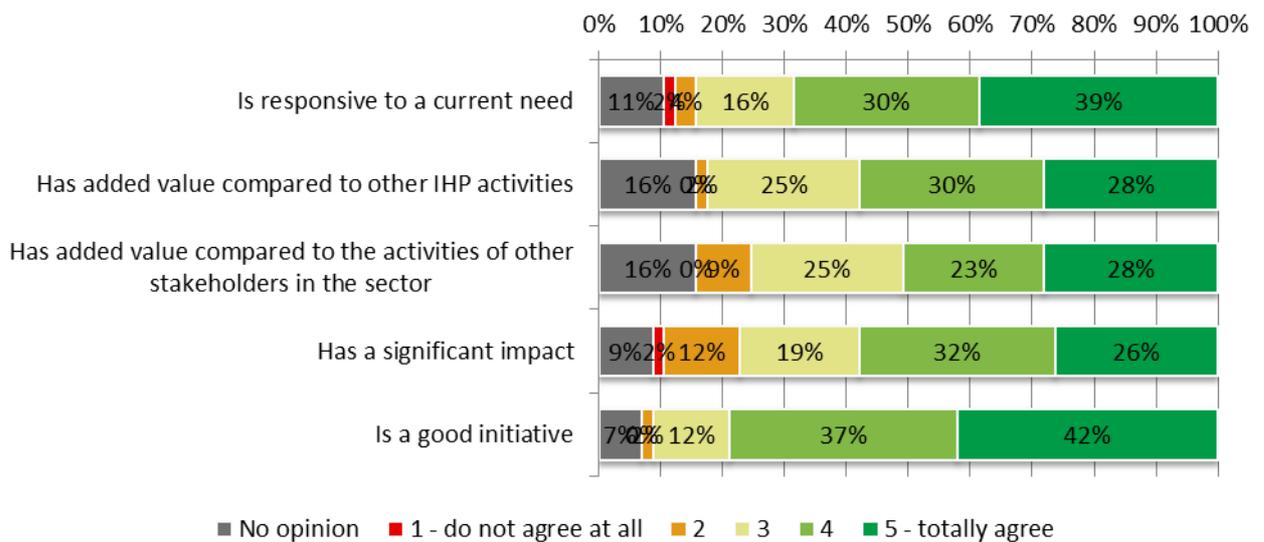
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



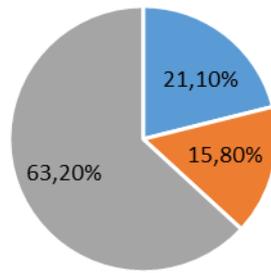
G.1.7. IFI (répondants : 57)



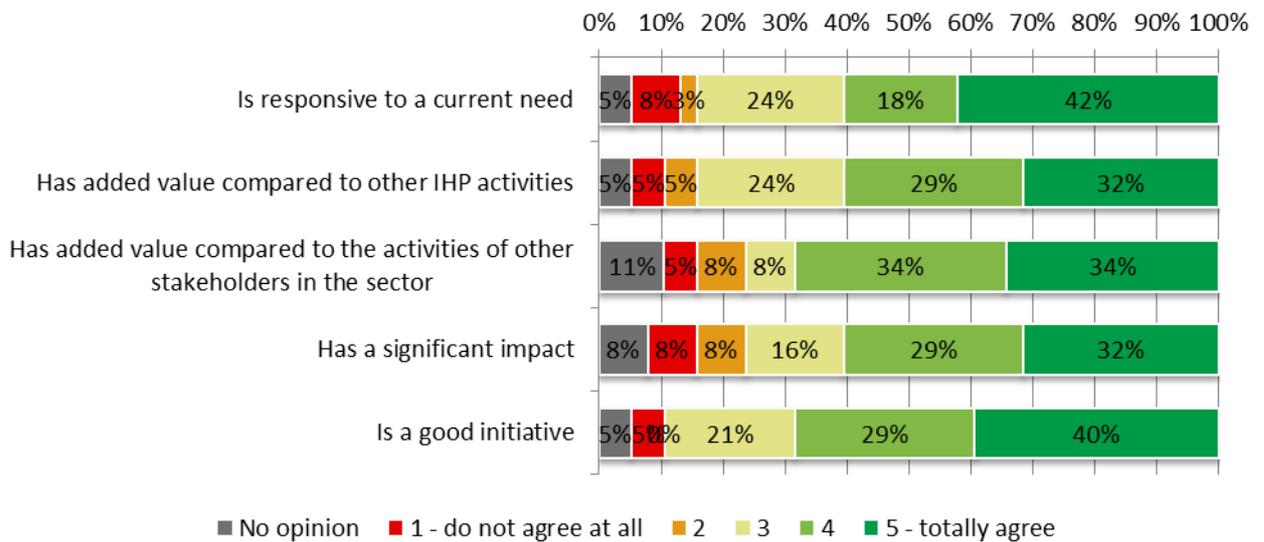
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



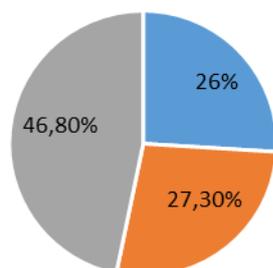
G.1.8. IIWQ (répondants : 38)



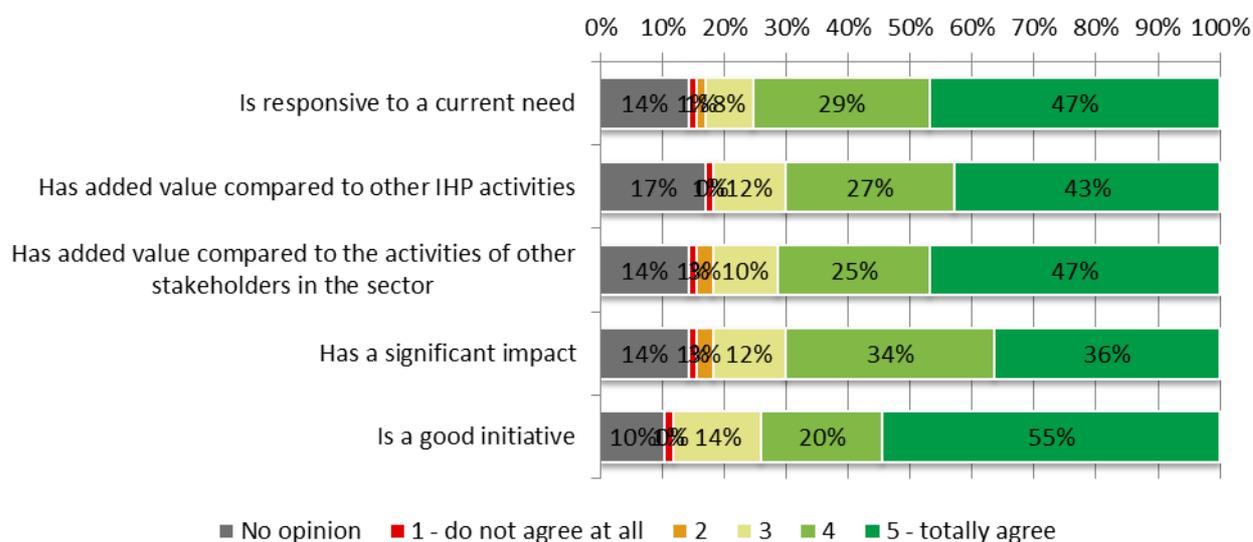
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



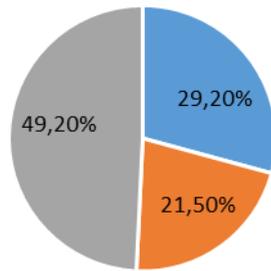
G.1.9. ISARM (répondants : 77)



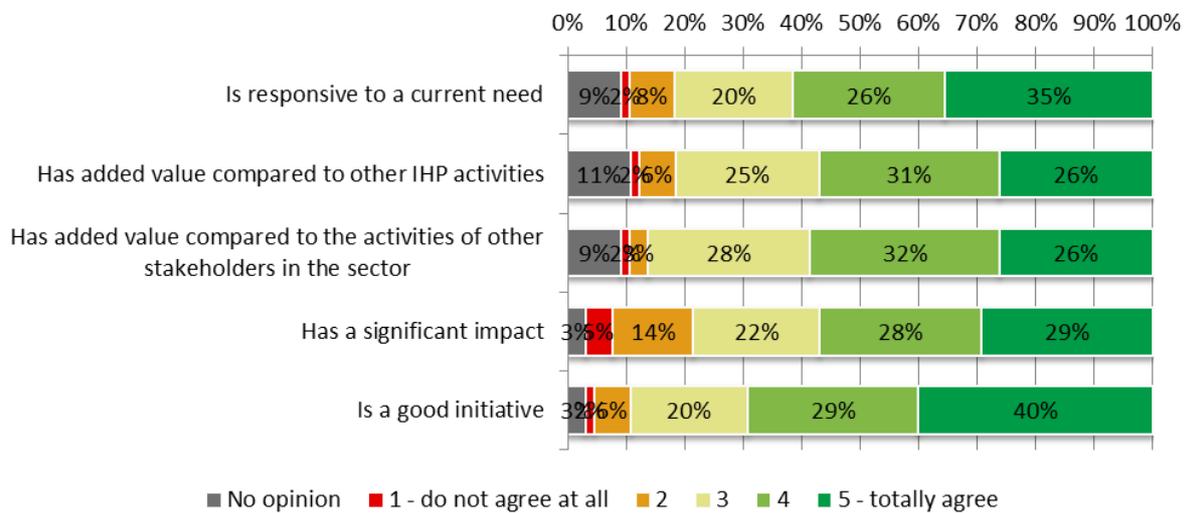
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



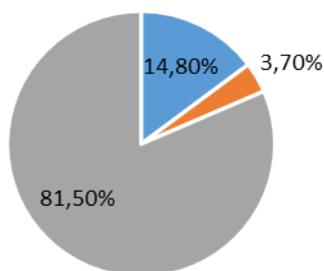
G.1.10. ISI (répondants : 65)



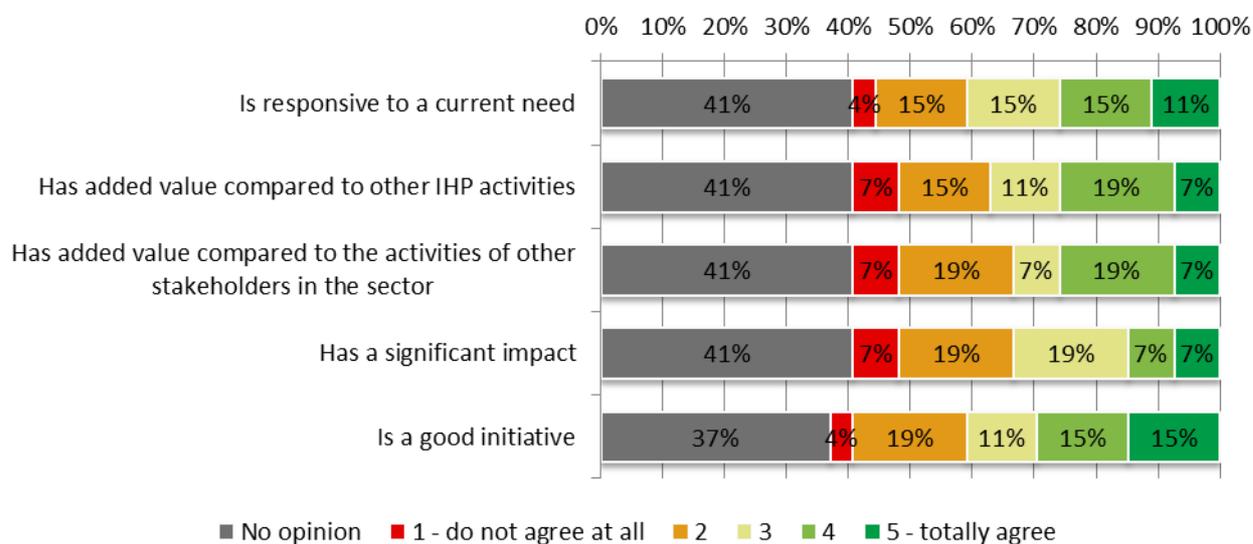
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



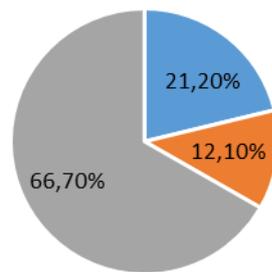
G.1.11. JIHP (répondants : 27)



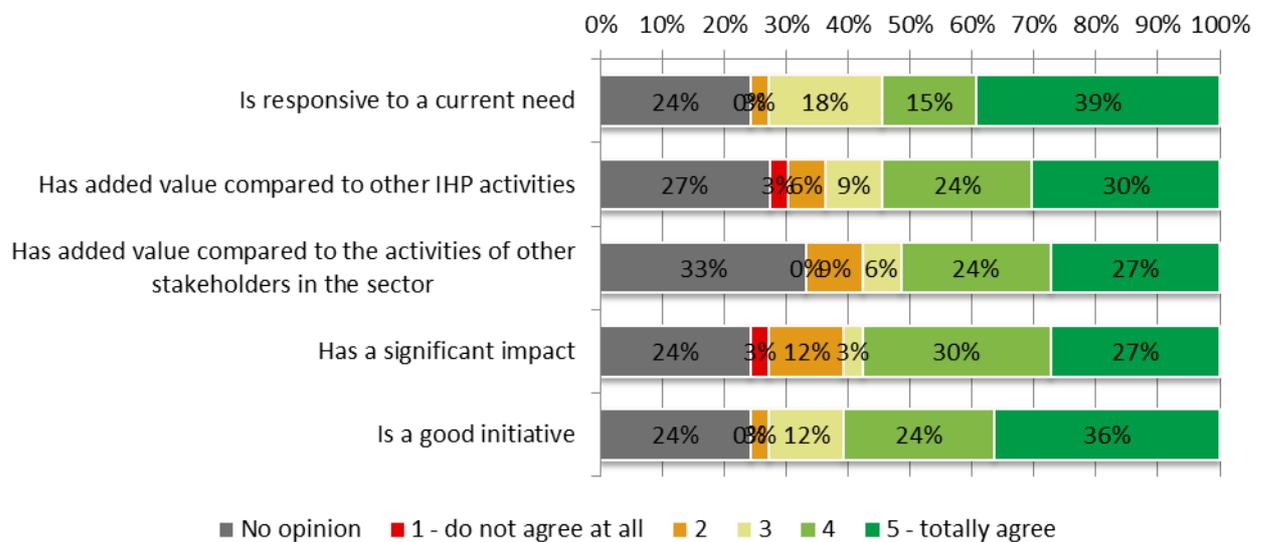
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



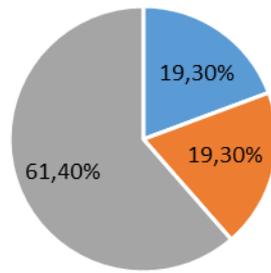
G.1.12. MAR (répondants : 33)



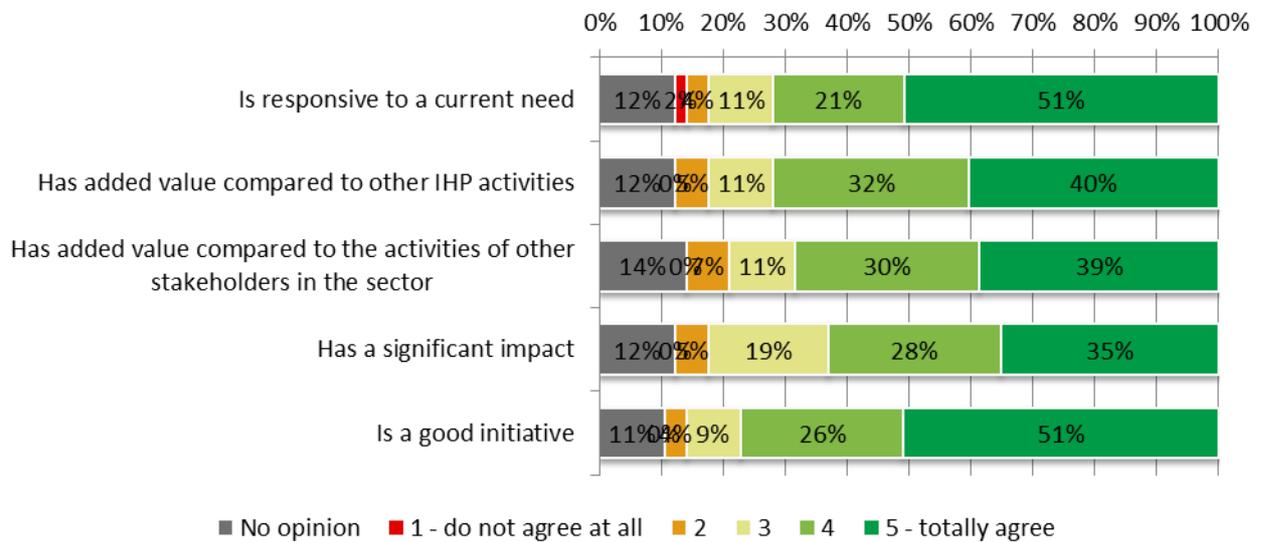
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



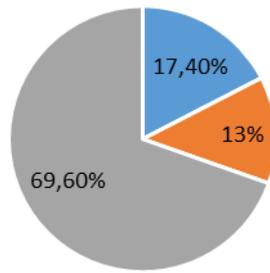
G.1.13. PCCP (répondants : 57)



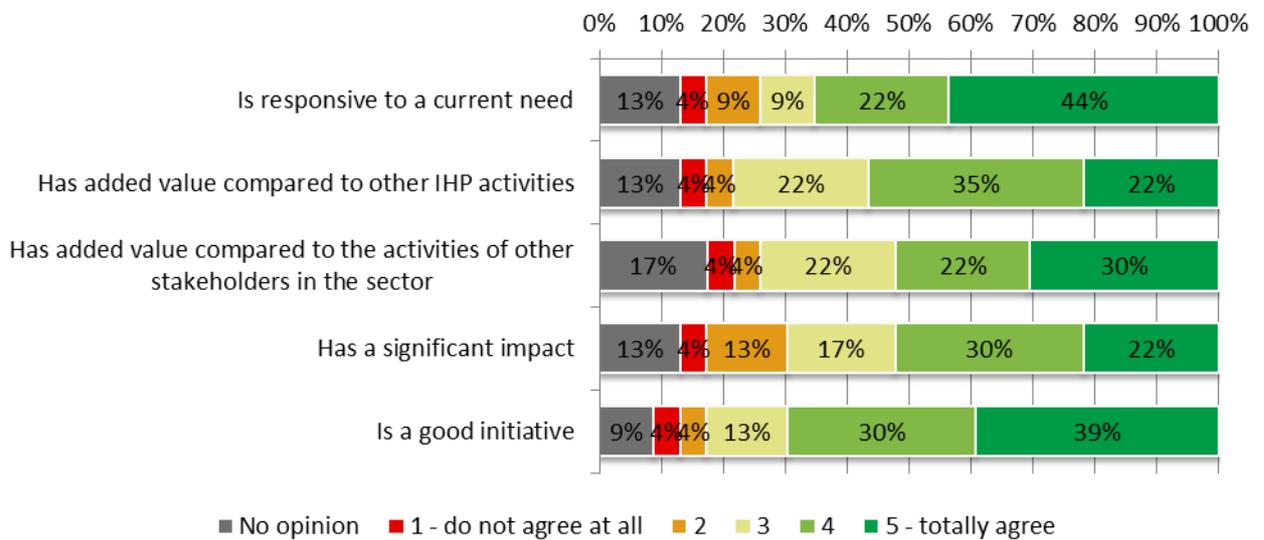
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



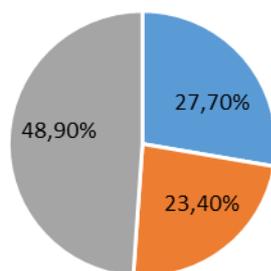
G.1.14. UWMP (répondants : 23)



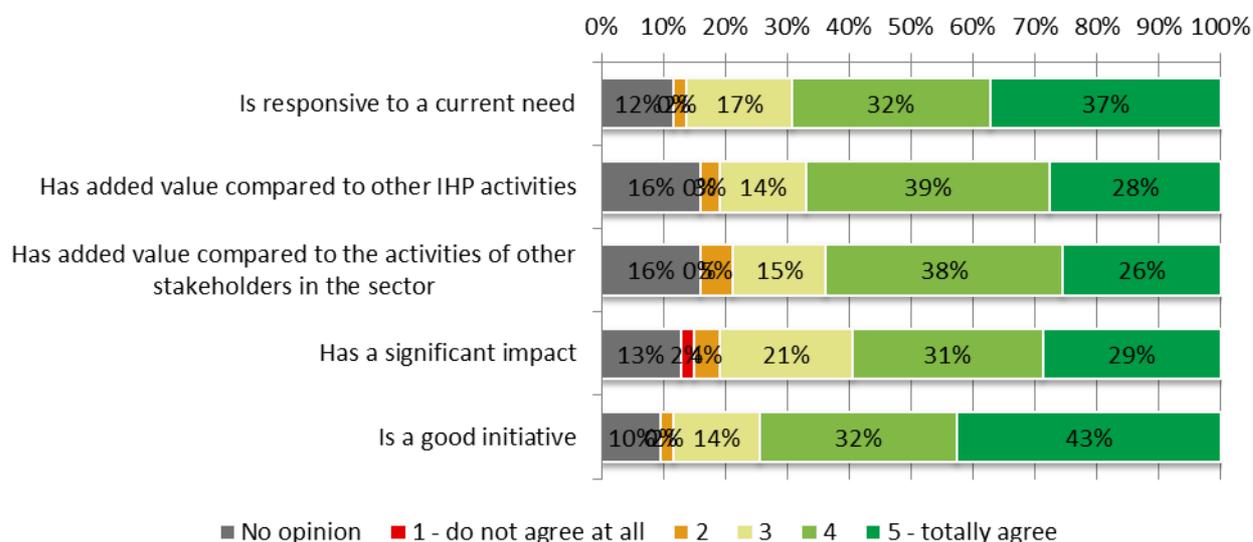
- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



G.1.15. IWRM (répondants : 94)



- Active member (research, writing of documents, organization of conferences or meetings ...)
- Beneficiary (participation in trainings, meetings, seminars .. extensive use of documents published by the initiative, monitoring activities ...)
- Indirectly (just heard about it and/or read some documents)



Annexe 2. Termes de référence

1. INTRODUCTION

Le présent document définit le mandat de la première évaluation externe autonome des programmes phares du Programme hydrologique international (PHI) de l'UNESCO. L'évaluation aura lieu à la fin de 2017 et au début de 2018. Cela permettra au Groupe de travail du PHI de présenter des recommandations à la 23e réunion du Conseil du PHI prévue pour juin 2018.

2. BACKGROUND

Le Programme hydrologique international (PHI) est le seul programme intergouvernemental du système des Nations Unies consacré à la recherche sur l'eau, à la gestion des ressources en eau, à l'éducation et au renforcement des capacités. Le PHI a été mis en œuvre tous les six ans et, dans sa huitième phase (2014-2021), il est maintenant passé à un cycle de huit ans selon l'approche quadriennale globale de l'UNESCO.

En tant que programme mondial pour la science et l'éducation, le PHI couvre un large éventail d'initiatives, dont certaines au niveau du programme. Dans le cadre de la phase VIII du PHI, le Secrétariat du PHI gère et met en œuvre un certain nombre de projets/initiatives phares (ci-après dénommés "projets phares"), en collaboration avec des partenaires clés tels que l'Organisation météorologique mondiale, l'Association internationale des sciences hydrologiques, l'Université des Nations Unies, la Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes naturelles et l'Agence internationale de l'énergie atomique. D'autres partenaires clés peuvent faire partie de la famille de l'eau de l'UNESCO, notamment des institutions affiliées à l'UNESCO ("centres de catégorie 2") ainsi que des chaires UNESCO sur l'eau et des réseaux UNITWIN. La plupart de ces initiatives phares sont financées par le budget ordinaire, mais certaines sont financées par des fonds extrabudgétaires provenant de différents gouvernements du monde entier.

Les quatorze initiatives phares suivantes sont actuellement gérées par le Secrétariat du PHI (par ordre alphabétique et par date de création) :

- FRIEND : Flow Regimes from International Experimental and Network Data (1985),
- GRAPHIC : Évaluation des ressources en eaux souterraines sous les pressions de l'homme et du changement climatique (2004),
- G-WADI : Réseau mondial d'information sur l'eau et le développement dans les terres arides (2002),
- HELP : L'hydrologie au service de l'environnement, de la vie et des politiques (1999),
- IDI : International Drought Initiative (2010),
- IFI : Initiative internationale sur les inondations (2005),
- IIWQ : Initiative internationale sur la qualité de l'eau (2012),
- ISARM : Internationalally Shared Aquifer Resources Management (2000),
- ISI : Initiative internationale sur les sédiments (2004),
- JIIHP : Programme international commun d'hydrologie isotopique (2000),
- MAR : Managed Aquifer Recharge (2002),
- PCCP : Du conflit potentiel au potentiel de coopération (2001),
- UWMP : Programme de gestion des eaux urbaines (2008), et
- WHYMAP : Carte hydrogéologique mondiale (2000).

Ces [programmes phares](#) ont une portée, des activités et des méthodes de distribution différentes.

L'objectif principal de ces projets phares est de couvrir d'une manière coordonnée les contributions qui contribuent à une mise en œuvre plus rapide et plus efficace des thèmes du PHI. Ces initiatives comprennent des tâches et des activités qui sont interdépendantes et qui peuvent être mises en œuvre conjointement par différents acteurs ou partenaires de l'UNESCO dans le domaine des familles de l'eau. Deux des programmes transversaux du PHI, FRIEND et HELP, par exemple, vont au-delà d'un seul thème du PHI pour englober tous les thèmes du PHI, à travers leurs concepts opérationnels.

sa 53e session, tenue en avril 2016, le Bureau du PHI, tout en examinant la mise en œuvre de la résolution XXI-8 "Examen et suivi des programmes du PHI" (établie par le Conseil du PHI à sa 21^e session), a décidé de réactiver le Groupe de travail qui avait été chargé d'élaborer le cadre de

l'évaluation. Le Bureau du PHI a également demandé au Secrétariat du PHI de faciliter ce processus et de rendre compte des résultats à la 22e session du Conseil du PHI en juin 2018. L'objectif de la présente évaluation est de déterminer lesquelles de ces initiatives phares devraient être modifiées, bénéficier d'un soutien supplémentaire de la part des États membres, prendre fin ou être transférées à d'autres entités, compte tenu des besoins actuels des États membres et du PHI-VIII.

On trouvera des informations plus détaillées sur les objectifs, les activités, les informations budgétaires et la durée des différents programmes phares dans les études documentaires préparées par le Secrétariat du PHI et disponibles sur demande.

En 2014, une évaluation externe de la phase VII (2008-2013) du PHI a été achevée sous la supervision du Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO. Cette évaluation comprend les conclusions pertinentes relatives aux initiatives phares et devrait donc être prise en compte, ainsi que l'évaluation externe 2009 de l'objectif stratégique de programme 3 de l'UNESCO (Mettre le savoir scientifique au service de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles). Un résumé de l'évaluation du PHI VII figure à l'annexe II. L'évaluation complète de la phase VII peut être consultée sur le site Web d'IOS (<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002280/228062E.pdf>).

3. OBJECTIF GÉNÉRAL ET UTILISATION

L'évaluation a pour objet de déterminer quelles initiatives phares du PHI devraient être modifiées, bénéficier d'un soutien supplémentaire de la part des États membres, prendre fin ou être transférées à d'autres entités, compte tenu des besoins actuels des États membres et du PHI-VIII. En outre, l'objectif principal de l'évaluation est d'évaluer les performances (activités, produits, résultats) des programmes phares du PHI pendant toute leur période d'activité (de leur création à aujourd'hui) et de formuler des recommandations pour l'avenir.

Les conclusions et les recommandations de l'évaluation :

- Donner des orientations à l'UNESCO sur la structure organisationnelle des programmes phares et leur configuration au sein du PHI de l'UNESCO.
- Donner des orientations sur l'orientation stratégique des programmes phares et sur les mécanismes d'exécution efficace des programmes.
- Fournir des preuves (aux donateurs) sur les principales réalisations et la valeur ajoutée de chaque programme phare.

Les principaux utilisateurs de l'évaluation seront le Secrétariat du PHI, les principaux donateurs des programmes phares et l'ensemble de la communauté politique et universitaire dans le domaine de l'eau.

4. PORTÉE GÉNÉRALE

Compte tenu de leurs performances et de leur date de création, qui varie de quatre à 31 ans, l'évaluation portera sur les dimensions suivantes au cours de la période couverte par la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour 2014-2021 :

8. Le cadre institutionnel des programmes phares, en particulier leur configuration au sein du PHI de l'UNESCO,
9. La pertinence des activités phares du PHI,
10. L'efficacité des activités phares du PHI,
11. L'efficacité des activités phares du PHI,
12. La situation financière des Flagships et son effet sur leur performance,
13. La méthodologie développée, l'approche de diffusion et la qualité et les effets des produits fournis par les programmes phares en termes d'influence et d'utilisation universitaires et politiques,
14. Performance phare en termes de réalisation des priorités institutionnelles de l'UNESCO en matière d'égalité entre les sexes et de priorité Afrique, le cas échéant.

Pour chacune de ces dimensions, l'évaluation adoptera une perspective rétrospective et prospective et formulera des recommandations orientées vers l'action sur la base de conclusions de fond.

Les principales questions de l'évaluation seront précisées dans le rapport initial de l'évaluation. Des questions indicatives sont fournies ci-dessous. Celles-ci se rapportent à chaque navire amiral séparément ainsi qu'à l'ensemble de chacun d'entre eux.

- La pertinence, l'efficacité et l'efficacité des activités phares du PHI :
 - Quelles ont été les principales activités du navire amiral ?
 - Dans quelle mesure ces activités ont-elles été :
 - (du point de vue de l'UNESCO et des autres parties prenantes et bénéficiaires institutionnels concernés) ?
 - efficace (en termes d'utilisation des ressources financières et humaines)
 - efficace (en termes de portée et de contribution à la réalisation des objectifs de l'UNESCO ainsi qu'en termes de conduite du changement pour les bénéficiaires) ?
- Le cadre institutionnel des programmes phares, en particulier leur configuration au sein du PHI de l'UNESCO :
 - Quel a été le rôle et la valeur ajoutée du programme phare au sein de l'UNESCO et du PHI ? Existe-t-il une position institutionnelle claire au cours de la phase III du PHI-VIII ?
 - Quel devrait être le rôle et la valeur ajoutée du programme phare au sein de l'UNESCO et du PHI et, si nécessaire, comment peut-on l'améliorer ? Quels sont les principaux défis du cadre institutionnel actuel et comment les transformer en opportunités ?
 - Comment les activités du programme phare contribuent-elles au travail des autres entités de l'UNESCO et vice versa ? S'ils y contribuent, y a-t-il des défis institutionnels dans cette collaboration et peuvent-ils être transformés en opportunités ?
- La situation financière des Flagships et son effet sur leur performance :
 - Dans quelle mesure les ressources financières sont-elles allouées directement au navire amiral ? Y a-t-il une affectation claire des fonds au navire amiral ou les ressources financières pour le navire amiral font-elles partie d'un budget plus important sans spécification claire de l'affectation ?
 - Dans quelle mesure les contraintes financières ont-elles affecté les activités et les résultats du programme phare ?
 - Quels sont les risques financiers dans la situation actuelle de financement ? Comment améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité des ressources financières de base du navire amiral ?
 - Comment la base de financement extrabudgétaire du programme phare peut-elle être renforcée ?
- L'approche, la qualité et les effets des produits livrés par les programmes phares en termes d'influence et d'utilisation académique et politique :
 - Quels sont les produits livrés par le navire amiral ?
 - Sont-ils établis avec la participation d'autres partenaires et, dans l'affirmative, quels sont les mécanismes utilisés pour assurer la participation des intervenants ? Dans quelle mesure ces mécanismes sont-ils efficaces et efficaces ?
 - Quelles activités ont été entreprises pour améliorer la visibilité et le rayonnement des produits phares ?
 - Y a-t-il eu une stratégie et un financement adéquats pour la communication et la diffusion de l'information ?
 - Quelles activités ont été entreprises pour renforcer la visibilité du donateur et de l'UNESCO ?
- Quels ont été les effets des produits des programmes phares en termes d'influence et d'utilisation académique et politique ? Dans quelle mesure offrent-ils une valeur ajoutée unique ?

5. METHODOLOGIE

L'évaluation comprendra les éléments méthodologiques suivants (tâches) :

1. Une étude approfondie des documents clés du programme phare, ainsi que de tout autre document pertinent qui donne un aperçu des questions d'évaluation.

2. Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes (face à face/téléphone/skype) : Personnel actuel et ancien de l'UNESCO (SC/HYD), partenaires, parties prenantes, chercheurs et décideurs de premier plan concernés.
3. Analyse de l'influence et de l'utilisation des politiques : Basé sur des interviews semi-structurées (téléphone/skype) et un sondage en ligne (plus une analyse bibliométrique, une analyse des médias et des recherches sur Internet).
4. Analyse de l'influence académique et de l'utilisation : Sur la base d'entretiens semi-structurés (téléphone/skype), une analyse bibliométrique des bases de données académiques et une analyse des médias et des recherches sur Internet.

Au début du processus de collecte des données, le Secrétariat du PHI fournira à l'évaluateur externe des études documentaires sur chaque initiative phare et d'autres documents complets sur les programmes phares. Pour l'élaboration de la proposition, l'évaluateur externe potentiel est invité à explorer les sites de l'UNESCO (<http://www.unesco.org>) et du PHI (<http://en.unesco.org/themes/water-security/hydrology/programmes>).

L'évaluateur devrait soumettre un rapport initial à la fin de la phase initiale de l'évaluation pour élaborer et approuver l'approche méthodologique détaillée.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Secrétariat du PHI est chargé de gérer l'évaluation et d'assurer la qualité des résultats attendus. Le point focal chargé de l'évaluation au Bureau exécutif du Secteur des sciences exactes et naturelles (SC/EO) de l'UNESCO appuiera l'évaluation en apportant des contributions spécifiques au mandat, à la participation au groupe de référence, à la sélection du consultant externe, au rapport initial et au rapport final. En outre, le Bureau de l'évaluation du Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO fournira tout l'appui nécessaire.

Un groupe de référence sera créé pour accompagner le processus d'évaluation et fournir une orientation générale et une assurance de la qualité, y compris une rétroaction sur le mandat, le rapport initial, la méthodologie d'évaluation et le rapport final provisoire. Le groupe de référence est consulté périodiquement au cours de l'évaluation et se réunit si nécessaire.

Le consultant externe sera responsable de sa propre logistique : espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, impression de la documentation, etc. Le consultant externe sera également responsable de l'exécution du plan de travail pour la collecte des données. Le PHI facilitera ce processus dans la mesure du possible en fournissant les coordonnées et la documentation pertinente.

La répartition des tâches en matière de collecte, d'analyse et de communication des données est présentée dans le tableau ci-dessous :

Activité ou extrait	Répartition des tâches	Responsable de la livraison
Études documentaires	Secrétariat du PHI	Secrétariat du PHI
Rapport de démarrage	Évaluateur externe	Évaluateur externe
Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluateur externe ; le PHI doit faciliter	Évaluateur externe
Sondage	Évaluateur externe	Évaluateur externe
Analyse bibliométrique	Évaluateur externe	Évaluateur externe
Projet de rapport d'évaluation	Évaluateur externe avec rétroaction du SC/EO et du groupe de référence de l'évaluation	Évaluateur externe (avec assurance qualité finale par SC/EO)
Rapport d'évaluation final	Évaluateur externe avec les contributions du SC/EO et du groupe de référence de l'évaluation	Évaluateur externe (avec assurance qualité finale par SC/EO)

Qualifications requises

L'évaluateur externe doit posséder les qualifications suivantes :

- Aucune participation antérieure à la mise en œuvre de l'une quelconque des activités phares du PHI ;
- Au moins 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation des programmes et des politiques (de préférence dans le contexte des pays en développement et en particulier dans le domaine de l'eau ou des sciences naturelles) ;
- Diplôme d'études supérieures (doctorat de préférence) en sciences naturelles ou liées à l'eau, ou diplôme d'études supérieures dans un autre domaine, mais avec une vaste expérience professionnelle dans la recherche sur l'eau et les initiatives politiques ;
- Affiliation actuelle ou passée (à long terme) à un établissement d'enseignement (boursier, membre du personnel, émérite) ;
- Expérience de l'intégration d'une perspective sexospécifique dans l'évaluation ;
- Excellentes compétences en communication orale et en rédaction de rapports en anglais.

Qualifications souhaitables :

- Connaissance du système des Nations Unies, de l'UNESCO et d'autres organisations internationales ;
- Missions d'évaluation antérieures pour un organisme des Nations Unies ;
- Expérience de l'évaluation des politiques et des programmes dans le contexte du développement international ;
- Expérience de l'évaluation de programmes de recherche à orientation politique ;
- Connaissance des débats internationaux sur l'eau et le développement durable ;
- Autres langues de l'ONU, en particulier le français ou l'espagnol.

L'évaluation peut être effectuée par un consultant senior ou un consultant senior et junior.

7. BUDGET

L'évaluation est dotée d'un budget provisoire prévoyant environ 45 à 50 jours de temps professionnel, y compris les frais de déplacement. En outre, le ou les évaluateurs doivent se rendre à Paris au moins une fois pour participer à une réunion de lancement au cours de la phase initiale, pour mener des entretiens au cours de la phase de collecte des données et/ou pour organiser un atelier avec les parties prenantes afin de discuter et de valider les conclusions et recommandations. Certaines de ces tâches peuvent être effectuées par le biais de réunions virtuelles via Skype ou de visioconférences. La mission peut comprendre des missions de collecte d'informations et d'entretiens avec les parties prenantes phares concernées.

En raison de la fin prévue de la clôture des comptes de l'exercice biennal, le contrat relatif à cette mission sera divisé en deux parties, l'une couvrant jusqu'au 31 décembre 2017 et l'autre à compter du 1er janvier 2018. De cette façon, les paiements ne seront pas retardés.

8. LIVRABLES ET CALENDRIER

Le(s) consultant(s) externe(s) sera (seront) responsable(s) des produits livrables suivants :

1. Un rapport de démarrage (max. 10 pages) contiendra la logique d'intervention du programme (basée sur des études documentaires et des discussions), un plan d'évaluation (incluant des questions d'évaluation affinées), le cadre méthodologique de l'évaluation (incluant une matrice d'évaluation, qui montre les relations entre les principales questions d'évaluation et les méthodes/sources de collecte de données) et une liste des documents examinés.
2. Un projet de rapport d'évaluation, basé sur un atelier du groupe de référence, animé par l'équipe d'évaluation pour discuter des constatations et conclusions préliminaires de l'évaluation.
3. Un rapport d'évaluation final, fondé sur l'examen du projet de rapport d'évaluation par le groupe de référence, qui présente une perspective analytique tournée vers l'avenir avec des recommandations concrètes pour des améliorations futures. Le rapport final présentera les éléments suivants
 - a. Résumé (max. 4 pages)
 - b. Objectif et portée de l'évaluation
 - c. Méthodologie d'évaluation
 - d. Descriptions de chaque navire amiral

- e. Constatations
- f. Leçons apprises
- g. Recommandations
- h. Annexes

Annexe 3. Système d'évaluation du tableau de scores

Crit.	Indicateur	Période	Score possible
Pertinence	Réactivité à la demande des Etats membres lors de la création de l'initiative	Depuis la création	2. Demande fondée sur les besoins identifiés et l'initiative clairement adaptée aux besoins 1. La demande n'est pas fondée sur les besoins, mais l'initiative répond à la demande 0. Initiative créée sans qu'aucune demande clairement exprimée de la part des États membres n'ait été formulée
	Réceptivité aux besoins actuels	3 dernières années	2. L'initiative répond vraiment à un besoin international 1. L'initiative répond aux besoins actuels d'une seule région ou répond à un besoin satisfait par d'autres intervenants les mieux placés. 0. L'initiative ne répond pas à un besoin actuel
	Mobiliser la coopération internationale pour améliorer la connaissance et l'innovation	3 dernières années	2. Vaste réseau d'experts à l'intérieur et à l'extérieur de l'UWF 1. Réseau moyen d'experts à l'intérieur et à l'extérieur de l'UWF 0. Réseau de petite taille ou inexistant
	Renforcer l'interface science-politique pour aider les décideurs.	3 dernières années	2. Nombreuses conférences avec des scientifiques et des décideurs (plus de 2 par an) 1. Quelques conférences avec des scientifiques et des décideurs politiques (de 0 à 2 par an) 0. Pas de conférence
	Faciliter l'éducation et le développement des capacités	3 dernières années	2. Nombreuses sessions de formation pour étudiants et praticiens (plus de 2 par an) 1. De la formation pour les étudiants et les praticiens ou du matériel pédagogique (de 0 à 2 par an) 0. Pas de formation
	Mise en œuvre en Afrique selon les priorités de l'UNESCO	Depuis 2014	2. Oui (plus de 30%) 1. Dans une certaine mesure seulement 0. Non
	Participation à au moins un des 6 thèmes du PHI-VIII	3 dernières années	2. Lien clair vers au moins un des 6 thèmes 1. Partiellement lié à l'un des 6 thèmes 0. Aucun lien avec l'un ou l'autre des 6 thèmes
Valeur ajoutée	Comment les personnes participant à l'initiative perçoivent-elles son impact ?	3 dernières années	2. Très satisfait 1. Satisfait 0. Insatisfait(e)
	Comment les États membres du Conseil intergouvernemental perçoivent l'initiative	2018	2. Très satisfait 1. Satisfait 0. Insatisfait(e)/Ne connaît pas l'initiative

Crit.	Indicateur	Période	Score possible
	Comment les membres du Secrétariat du PHI perçoivent l'initiative	2018	2. Très satisfait 1. Satisfait 0. Insatisfait(e)/Ne connaît pas l'initiative
	Certaines activités ciblent la société civile (et pas seulement les scientifiques et les décideurs politiques)	3 dernières années	2. Un grand nombre de leurs activités 1. Quelques activités 0. Aucun
Visibilité	Il existe un site Web indépendant	3 dernières années	2. Oui 1. Une page sur le site Web de l'UNESCO ou sur celui d'un partenaire 0. Non
	Le logo de l'initiative figure sur les produits	3 dernières années	2. Logo FI sur chaque sortie 1. Logo du PHI avec mention de FI dans la préface de certains produits 0. Ni les logos de FI ou du PHI, ni leur mention dans la préface
	Mentionné dans les documents préparatoires et finaux du Conseil intergouvernemental du PHI	5 dernières années	2. Mentionné dans un paragraphe complet consacré à l'initiative 1. Mentionné à côté d'autres initiatives ou d'un paragraphe très court 0. Jamais mentionné
	Réputation de l'abréviation	3 dernières années	2. Plus de 50 % des répondants le connaissent 1. Entre 25 % et 50 % des répondants le connaissent 0. Moins de 25 % des répondants le connaissent
	Réputation de l'initiative	3 dernières années	2. Plus de 50 % des répondants le connaissent 1. Entre 25 % et 50 % des répondants le connaissent 0. Moins de 25 % des répondants le connaissent
	Présence sur les réseaux sociaux	3 dernières années	2. Mention claire sur les pages de l'UNESCO ou sur une page individuelle 1. Mentionné dans les projets de l'UNESCO 0. Jamais mentionné
Gouvernance et gestion	Il y a un secrétariat actif	3 dernières années	2. Secrétariat actif en dehors du Siège de l'UNESCO et des Bureaux régionaux 1. Secrétariat au Siège de l'UNESCO/bureaux régionaux, ou pas particulièrement actif 0. Pas de secrétariat
	Il y a un comité directeur actif	3 dernières années	2. Comité directeur actif - au moins 1 réunion/année 1. Comité directeur faiblement actif - aucune régularité dans les réunions 0. Aucun comité directeur

Crit.	Indicateur	Période	Score possible
	Il existe des partenaires internationaux actifs (en dehors de la Famille de l'eau de l'UNESCO)	3 dernières années	2. Partenaires actifs 1. Partenaires peu actifs 0. Pas de partenaire international/Absence d'échanges
	Mise en œuvre des activités de l'initiative à l'échelle mondiale	3 dernières années	2. Mise en œuvre à l'échelle mondiale 1. Mise en œuvre au niveau régional ou faible mise en œuvre au niveau mondial 0. Mise en œuvre faible ou inexistante
	Il y a des rapports d'activité réguliers	3 dernières années	2. Rapports d'activité réguliers, au moins tous les 2 ans 1. Rapports d'activité non réguliers 0. Aucun rapport d'activité (sauf pour les projets extrabudgétaires spécifiques)
	Les objectifs sont clairs	3 dernières années	2. Des objectifs clairs sont fixés et mis à jour 1. Objectifs clairs fixés au départ, sans mise à jour 0. Pas d'objectifs clairs
Moyens	Capacité d'obtenir des fonds extrabudgétaires	3 dernières années	2. Des fonds extrabudgétaires importants (supérieurs à la moyenne des FI) ont été obtenus. 1. Certains fonds extrabudgétaires (inférieurs à la moyenne des FI) ont été obtenus au cours de la période 2016-2017. 0. Aucun financement extrabudgétaire n'a été obtenu
	Il y a des rapports financiers	3 dernières années	2. Oui. 1. Rapports partiels seulement 0. Non
	Une partie du budget ordinaire est allouée à l'initiative	3 dernières années	2. Une partie indépendante 1. Certains en tant que projet supplémentaire dans le cadre des thèmes du PHI 0. Aucun
	Niveau de mobilisation des ressources humaines du PHI	3 dernières années	2. Au moins 0,5 équivalent mois-personnel par mois 1. Moins de 0,5 équivalent mois-personnel par mois 0. Aucun RH du PHI ne travaille réellement sur l'initiative ou n'en assure le suivi.
	Mention de l'initiative dans les tâches assignées au personnel du PHI	3 dernières années	2. Mention dans la description de poste et objectifs personnels 1. Mention dans la description de poste ou les objectifs personnels 0. Aucune mention de l'initiative dans la description de poste ou les objectifs personnels

Annexe 4. Personnes interviewées

Nom	Institution	Poste	Coordonnées	En charge de
Alexandros Makarigakis	UNESCO - Secrétariat du PHI	Spécialiste de programme à la Section des eaux souterraines et des établissements humains	Tél.. : +33 (0) 1 45 68 41 78 Courriel : a.makarigakis@unesco.org	UWMP
Alice Aureli	UNESCO - Secrétariat du PHI	Chef de la Section des eaux souterraines et des établissements humains	Tél.. : +33(0) 1 45 68 39 95 Courriel : a.aureli@unesco.org	GRAPHIC, ISARM, MAR, WHYMAP, JIHP, ISARM, MAR
Abou Amani	UNESCO - Secrétariat du PHI	Chef de la Section des systèmes hydrologiques et de la pénurie d'eau	Tél.. : +33 (0) 1 45 68 39 96 Courriel : a.amani@unesco.org	FRIEND, IFI, ISI
Giuseppe Arduino	UNESCO - Secrétariat du PHI	Chef de la Section de l'écohydrologie, de la qualité de l'eau et de l'éducation relative à l'eau	Tél.. : +33 (0) 1 45 68 39 99 Courriel : g.arduino@unesco.org	FI
Anil Mishra	UNESCO - Secrétariat du PHI	Spécialiste de programme, Section des systèmes hydrologiques et de la pénurie d'eau	Tél.. : +33 (0) 1 45 68 39 47 Courriel : a.mishra@unesco.org	G-WADI, IDI
Renée Gift	UNESCO - Secrétariat du PHI	Spécialiste adjoint de programme, Section des systèmes hydrologiques et de la pénurie d'eau	Tél.. : +33 (0) 1 45 68 16 32 Courriel : r.gift@unesco.org	PCCP
Hans Thulstrup	Bureau de l'UNESCO à Pékin	Spécialiste de programme	Courriel : h.thulstrup@unesco.org	HELP, IWRM