



Organisation des
Nations Unies
pour l'éducation
la science et la culture



Programme
Hydrologique
International

Élaboration de lignes directrices Pour les initiatives prioritaires du PHI



Lignes directrices

10/07/2019

Soumis par :

 **Hydroconseil**
Engineering that supports development

Table des matières

A. Introduction.....	4
B. Lignes directrices pour l'élaboration d'un cadre clair pour les initiatives prioritaires	5
B.1. S'assurer que les initiatives prioritaires apportent une valeur ajoutée	5
B.1.1. Identifier les lacunes et les besoins en matière de connaissances.....	5
B.1.2. Assurer une valeur ajoutée par rapport aux autres activités et initiatives du PHI	5
B.1.3. Garantir une valeur ajoutée par rapport aux activités des autres parties prenantes.....	5
B.1.4. Assurer l'alignement sur les priorités du PHI de l'UNESCO	6
B.1.5. Garantir l'intérêt et l'engagement des Etats membres	6
B.2. Construire et fidéliser un réseau de partenaires	6
B.2.1. Identifier des partenaires pertinents et engagés.....	6
B.2.2. Identifier et fidéliser les membres du réseau	7
B.3. Élaboration d'un cadre stratégique et de mise en œuvre	7
B.3.1. Développer des objectifs généraux et spécifiques.....	8
B.3.2. Élaboration d'activités connexes et d'un calendrier	8
B.3.3. Élaboration d'indicateurs de suivi et d'objectifs assortis de délais	8
B.3.4. Partage des responsabilités en matière de mise en œuvre.....	9
B.4. Assurer la capacité financière.....	10
B.4.1. Identifier le budget demandé	10
B.4.2. Identifier des sources de financement pour combiner les fonds de l'UNESCO et les fonds non-UNESCO	10
B.5. Garantir une visibilité maximale	11
B.5.1. Nommer/donner une marque à l'initiative	11
B.5.2. Stratégie de visibilité.....	11
B.5.3. Cibler le public-cible	12
B.6. Suivi des progrès.....	13
B.6.1. Rapports sur les progrès réalisés par rapport aux indicateurs.....	13
B.6.2. Tenir régulièrement des réunions du comité de pilotage	13
B.6.3. Rapports aux étapes clefs	13
B.6.4. Évaluation de l'initiative à la fin de la phase stratégique.....	13
C. Processus de création des initiatives prioritaires.....	15
D. Contenu du document-cadre	16
D.1. Mise en place institutionnelle.....	16
D.2. Cadre stratégique.....	16
D.3. Cadre d'exécution et cadre budgétaire	17
D.4. Cadre de suivi	17
D.5. Conditions dans lesquelles l'IP doit être close	18
E. Application des lignes directrices aux initiatives prioritaires existantes	19
F. Annexes.....	21
Annex 1. Modèle de document-cadre.....	22
Annex 2. Bibliographie	27

Acronymes

Sigle	Signification
AIH	Association Internationale des Hydrogéologues
FRIEND	Flow Regimes from International Experimental and Network Data
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
HELP	Hydrology for the Environment, Life and Policy
IDI	Initiative internationale sur la sécheresse
IFI	Initiative internationale sur les inondations
IHP	International Hydrological Programme
IIWQ	International Initiative on Water Quality
IP	Initiative prioritaire
ISARM	Gestion des ressources des aquifères partagés internationaux
ISI	Initiative internationale sur les sédiments
IWA	Association Internationale de l'Eau
IWRM	Integrated Water Resources Management
MAR	Gestion de la recharge de l'aquifère
MM/AAAA	Mois/année
OING	Organisation internationale non gouvernementale
ONG	Organisation non gouvernementale
PCCP	Du conflit potentiel au potentiel de coopération
PHI	Programme hydrologique international
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UWF	La famille de l'eau de l'UNESCO
UWMP	Programme de gestion des eaux urbaines
WHYMAP	Programme mondial de cartographie et d'évaluation hydrogéologiques

A. Introduction

Le Programme hydrologique international (PHI) est le programme intergouvernemental de l'UNESCO axé sur la recherche, l'éducation et le renforcement des 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 sujets et comprend également la gestion et la mise en œuvre d'initiatives prioritaires.

Les initiatives prioritaires (IP) portent sur des thèmes transversaux de long terme liés aux questions hydrologiques. Elles sont mises en œuvre dans le cadre de projets de collaboration et de 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.

Leur évaluation par Hydroconseil en 2018 a mis en évidence que les 15 IP mises en œuvre représentent une large diversité de portées, d'activités, de structures, d'aménagements institutionnels, de processus de création, de cadres de suivi et de pratiques en termes de gestion et d'organisation.

Les résultats de l'évaluation indiquent que, 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 IP. En outre, elle a montré que la plupart des IP sont créés 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 pour améliorer ou mettre fin à toute initiative prioritaire jugée inefficace.

Les présentes lignes directrices ont pour objectif de veiller à ce que les cadres des initiatives prioritaires du PHI soient bien structurés et harmonisés, comme indiqué dans les recommandations formulées par Hydroconseil en 2018 dans l'évaluation des IP du PHI.

B. Lignes directrices pour l'élaboration d'un cadre clair pour les initiatives prioritaires

Les lignes directrices suivantes fournissent des conseils afin d'élaborer un cadre clair pour les initiatives prioritaires. En suivant ces lignes directrices, vous pourrez compléter le modèle de document-cadre figurant en annexe.

B.1. S'assurer que les initiatives prioritaires apportent une valeur ajoutée

B.1.1. Identifier les lacunes et les besoins en matière de connaissances

Une nouvelle initiative prioritaire ne devrait être créée que si, et seulement si, elle peut répondre à un besoin prioritaire auquel aucune autre institution ou entité bien placée ne répond. Par conséquent, lorsqu'une partie prenante (État membre du PHI, secrétariat du PHI ou membre du Bureau du PHI, etc.) identifie un thème potentiel à traiter dans le cadre d'une nouvelle initiative, elle doit s'assurer que les questions liées à ce thème ne sont pas déjà traitées par ailleurs. Il faudrait procéder à une identification et une cartographie rapide des parties prenantes susceptibles de traiter les mêmes questions.

Une fois que le manque de connaissances et/ou les besoins non satisfaits auront été vérifiés, il sera nécessaire de s'assurer que l'initiative nouvellement créée apporte une valeur ajoutée.

B.1.2. Assurer une valeur ajoutée par rapport aux autres activités et initiatives du PHI

Avant de créer une nouvelle initiative, il faudrait envisager la possibilité d'intégrer les questions à traiter dans le champ d'application d'une initiative ou d'un programme du PHI existant. La mise en place d'une nouvelle initiative fait peser une charge administrative et technique sur le secrétariat du PHI. L'inclusion de nouvelles questions dans le périmètre d'une initiative ou d'un programme existant permettrait de réaliser des économies d'échelle. Par conséquent, une nouvelle initiative ne devrait être créée que si elle apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres activités du PHI. Par exemple, tout sujet lié aux sécheresses devrait être inclus dans le champ d'application du G-WADI ou de l'IDI plutôt que d'être couvert par une nouvelle initiative.

B.1.3. Garantir une valeur ajoutée par rapport aux activités des autres parties prenantes

Au cours de l'exercice d'identification des parties prenantes travaillant sur des thèmes connexes (voir B.1.1.1.), si aucune partie prenante ne traite déjà les mêmes questions, la nouvelle initiative devrait avoir une valeur ajoutée par rapport aux activités des autres parties prenantes. Cette étape s'applique donc tout particulièrement aux 14 initiatives existantes.

À des étapes clés, le comité de pilotage d'une initiative existante devrait identifier les autres intervenants qui travaillent sur les thèmes couverts et s'assurer que l'initiative prioritaire continue d'apporter une valeur ajoutée par rapport aux activités de ces autres intervenants. Si tel n'est pas le cas, l'initiative pourrait être abandonnée et/ou le PHI pourrait proposer de devenir partenaire des activités des autres parties prenantes. Par exemple, les activités du PHI concernant la gestion de la recharge des aquifères pourraient être entreprises dans le

cadre d'un partenariat lié à l'AIH-MAR plutôt que dans le cadre de l'initiative spécifique du PHI appelée MAR.

B.1.4. Assurer l'alignement sur les priorités du PHI de l'UNESCO

Dans le cadre d'un programme du PHI de l'UNESCO, les initiatives prioritaires du PHI doivent être alignées sur les missions et priorités du PHI.

Le PHI se concentre sur les aspects scientifiques, éducatifs, culturels et de renforcement des capacités de l'hydrologie pour améliorer la gestion des ressources en eau. Les activités du PHI sont menées pour atteindre trois objectifs stratégiques :

- Mobiliser les agences internationales de coopération au développement pour améliorer la connaissance et l'innovation ;
- Renforcer l'interface science-politique pour aider les décideurs ;
- Faciliter l'éducation et le développement des capacités.

Pour atteindre ces objectifs, le travail du PHI dans le secteur de l'eau repose sur trois piliers :

- La science hydrologique pour des conseils pertinents en matière de politiques ;
- Éducation et renforcement des capacités pour répondre aux besoins croissants en matière de développement durable ;
- L'évaluation et la gestion des ressources en eau pour atteindre la durabilité environnementale.

Le PHI est planifié et mis en œuvre par phases de huit ans et couvre des thèmes qui reflètent les priorités décidées par les États membres. Les six thèmes de l'actuelle 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 : Eco-hydrologie, 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.

Une initiative doit correspondre à au moins un des objectifs et/ou piliers stratégiques du PHI et à au moins un des thèmes de la phase stratégique en cours. Si tel est le cas, l'IP peut être considérée comme étant alignée sur les priorités du PHI.

B.1.5. Garantir l'intérêt et l'engagement des Etats membres

Une initiative prioritaire ne devrait être créée que s'il existe une volonté et un intérêt parmi les États membres. En tant qu'organe intergouvernemental, la planification, la définition des priorités et la supervision de la mise en œuvre sont décidées par les États membres par l'intermédiaire du Conseil intergouvernemental. Par conséquent, la création de la nouvelle IP devrait être votée par au moins 50% des États membres. En outre, s'ils sont intéressés, les États membres peuvent s'engager à participer à l'initiative en allouant les fonds et/ou les experts et institutions nécessaires pour que l'initiative soit efficace.

B.2. Construire et fidéliser un réseau de partenaires

B.2.1. Identifier des partenaires pertinents et engagés

Les initiatives prioritaires du PHI sont principalement mises en œuvre dans le cadre d'initiatives de collaboration et de partenariats internationaux, de sorte que leur capacité à produire des résultats efficaces dépend en grande partie de leurs partenaires. Il est donc très important

pour les IP d'identifier des partenaires pertinents et engagés. En 2018, les partenaires des IP comprenaient :

- Organisations des Nations Unies ;
- Autres organisations internationales ;
- Les laboratoires et centres universitaires, en particulier les centres de catégorie 2 et les chaires sur l'eau, qui font tous deux officiellement partie de la famille de l'eau de l'UNESCO ;
- Réseaux de départements universitaires ;
- Gouvernements (experts gouvernementaux de l'eau).

Les partenaires potentiels pertinents et engagés comprennent des organisations qui ont un intérêt majeur dans les thèmes couverts par l'initiative, et qui sont prêtes à être proactives et à allouer certaines de leurs propres ressources à l'initiative. Idéalement, elles devraient être prêtes à s'engager à faire partie du comité de pilotage de l'initiative pour une période de quatre ans.

La cartographie des parties prenantes susceptibles d'aborder les mêmes questions que l'IP (voir B.1.1.) devrait aider à identifier des partenaires potentiellement engagés.

B.2.2. Identifier et fidéliser les membres du réseau

Les membres du réseau jouent un rôle moins actif dans l'initiative. Il s'agit de personnes ou d'organisations travaillant sur des thèmes connexes et qui pourraient bénéficier de l'initiative en participant à des ateliers, des sessions de formation et des conférences, ou en lisant des publications, et/ou en contribuant aux publications et au contenu des ateliers et/ou des formations sur des thèmes spécifiques. Les membres du réseau peuvent inclure :

- Experts de l'eau ;
- Départements universitaires ;
- OING liées à l'eau ;
- Gouvernements ;
- Organisations internationales.

L'exercice d'identification des parties prenantes susceptibles d'aborder les mêmes questions que l'IP (voir B.1.1.) devrait aider à identifier les membres du réseau.

Une liste de contacts aiderait à fidéliser les membres du réseau, car elle permettrait de leur envoyer de l'information sur les activités de l'initiative et/ou des invitations à y participer.

B.3. Élaboration d'un cadre stratégique et de mise en œuvre

Le cadre stratégique et de mise en œuvre vise à organiser l'initiative en fonction de ses objectifs et à planifier et orienter la mise en œuvre des activités pour atteindre les objectifs et suivre les progrès réalisés pendant et après la mise en œuvre. Il s'appuie sur le modèle du cadre logique (logframe) du projet, qui a été simplifié afin de s'adapter à la diversité des initiatives. Elle prend la forme d'une chaîne de résultats :

Figure 1 : Chaîne de résultats



B.3.1. Développer des objectifs généraux et spécifiques

Les objectifs généraux et spécifiques sont les principaux buts de l'initiative. Ils cherchent à répondre aux besoins identifiés.

L'objectif général correspond à la logique d'intervention, qui est le niveau le plus élevé des objectifs. Il constitue la vision à long terme de l'initiative et énonce les avantages sociaux et/ou économiques à long terme que l'initiative doit apporter, et décrit pourquoi l'IP est importante pour les bénéficiaires et/ou la société. Le lien de causalité entre l'initiative et l'objectif général n'a pas besoin d'être direct (d'autres facteurs peuvent devoir contribuer pour atteindre l'objectif général, mais l'initiative devrait avoir pour but de progresser vers cet objectif).

La description de l'objectif général doit commencer par "Contribuer à..."

Les objectifs spécifiques correspondent aux objectifs de l'initiative. Ils énoncent les résultats escomptés ou les effets directs de l'initiative. Il s'agit des avantages que les bénéficiaires tirent de l'initiative. L'objectif indique pourquoi les bénéficiaires ont besoin du projet. Les objectifs spécifiques combinés devraient contribuer à l'objectif général.

La description des objectifs spécifiques devrait comprendre "...accru(e)..." "...amélioré(e)..." etc.

B.3.2. Élaboration d'activités connexes et d'un calendrier

Une fois les objectifs généraux et spécifiques convenus, il est nécessaire d'identifier et de planifier les activités à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Les activités sont les tâches à accomplir par les personnes impliquées dans le projet afin d'obtenir les résultats escomptés et d'atteindre ainsi les objectifs.

La description des activités commence généralement par un verbe.

Les principales activités des IP existantes sont les suivantes :

- Diffuser les documents de connaissance ;
- Organiser des ateliers ;
- Organiser des sessions de formation ;
- Participer à des conférences ;
- Élaborer du matériel pédagogique ;
- Diriger des projets de recherche ;
- Organiser des réunions.

Comme la mise en œuvre des activités est prévue sur une période de quatre ans, l'efficacité de l'initiative peut être améliorée en déterminant la ou les périodes de six mois au cours desquelles chaque activité doit être mise en œuvre. Certaines activités peuvent devoir être mises en œuvre tous les six mois, tandis que d'autres peuvent ne l'être qu'au début ou à la fin de la période de quatre ans.

Les activités de coordination et de suivi ne doivent pas être négligées lors de la planification des activités.

B.3.3. Élaboration d'indicateurs de suivi et d'objectifs assortis de délais

Il est possible d'obtenir une bonne vue d'ensemble des progrès et des performances de l'IP avec seulement quelques indicateurs soigneusement sélectionnés.

Un ou plusieurs indicateurs de suivi doivent être définis pour chacun des objectifs et activités développés. Ils doivent décrire les objectifs du projet en termes mesurables et préciser la quantité des activités à mettre en œuvre.

Les indicateurs constituent un outil efficace pour mesurer les progrès et le rendement. Un indicateur illustre une tendance qui suit l'évolution mesurable d'un système au fil du temps. En général, un indicateur se concentre sur un petit ensemble d'informations gérables qui donne une idée d'ensemble de la situation. Cela signifie donc qu'il n'est pas nécessaire de tout mesurer.

Pour s'assurer que les indicateurs sont utiles, ils devraient être SMART (en anglais Specific, Mesurable, Available, Relevant & Time-bound) :

- **Spécifique** à l'objectif qu'il est censé mesurer et substantiel, c'est-à-dire qu'il reflète un aspect essentiel d'un objectif en termes précis.
- **Mesurable** quantitativement ou qualitativement, de manière factuelle. Chaque indicateur devrait refléter des faits plutôt que des impressions subjectives. Elle devrait avoir le même sens pour les porteurs de projets et les sceptiques avertis.
- **Disponible** à un coût acceptable, selon les données disponibles. Les indicateurs devraient s'appuyer sur des données qui sont facilement accessibles ou qui peuvent être recueillies avec un effort supplémentaire raisonnable dans le cadre de l'administration du projet.
- **Pertinent** aux besoins d'information des gestionnaires et plausibles, c'est-à-dire que les changements enregistrés peuvent être directement attribués au projet.
- **Limité dans le temps** pour que nous sachions quand nous pouvons nous attendre à ce que l'objectif ou la cible soit atteint.

Le nombre d'indicateurs devrait être raisonnable, car les ressources humaines devront mesurer chacun d'eux et en rendre compte. Le fait d'être accablé d'un nombre excessif d'indicateurs peut faire que le système de suivi n'apporte pas les avantages escomptés ou qu'il ne fonctionne pas du tout. Un grand nombre d'indicateurs congestionneront la vue d'ensemble qu'ils sont censés fournir.

En fonction de la fréquence de suivi (voir B.6.1), des objectifs semestriels ou annuels devraient être fixés pour chaque indicateur. Leur valeur doit être incrémentale, les activités ou les résultats étant ajoutés entre la période en cours et les périodes passées. Par exemple, si une session de formation par période de six mois est prévue, les objectifs devraient être les suivants :

Tableau 1 : Exemples de cibles

Indicateurs	A1		A2		A3		A4		Cible finale
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
Sessions de formation organisées	1	2	3	4	5	6	7	8	8

B.3.4. Partage des responsabilités en matière de mise en œuvre

Une fois que la liste et le calendrier des activités ont été préparés, la responsabilité de la mise en œuvre de ces activités devrait être partagée entre les intervenants du comité de pilotage. Cette étape nécessite donc l'organisation d'une (première) réunion du comité de pilotage.

Il n'est pas nécessaire que les activités soient mises en œuvre par une seule partie prenante, mais la désignation d'une partie prenante chargée de coordonner chaque activité devrait améliorer l'efficacité, faciliter le suivi et l'établissement de rapports et favoriser la responsabilisation.

B.4. Assurer la capacité financière

B.4.1. Identifier le budget demandé

Les apports nécessaires à la mise en œuvre des activités, y compris les activités de coordination et de suivi, devraient être énumérés et traduits grossièrement en termes financiers pour déterminer le budget nécessaire.

Les coûts à prendre en compte comprendront probablement :

- Ressources humaines pour les coordonnateurs clés ;
- Coûts logistiques : lieux de réunions, repas pour les participants à la réunion, frais de publication (édition et impression), frais de déplacement des conférenciers, etc.

Le calendrier des activités peut être utilisé pour calculer le budget requis pour la période de quatre ans, ainsi que pour chaque période de six mois environ.

B.4.2. Identifier des sources de financement pour combiner les fonds de l'UNESCO et les fonds non-UNESCO

Une fois le budget défini, il sera nécessaire d'identifier les sources de financement qui permettront d'obtenir les fonds nécessaires. Si les ressources nécessaires ne sont pas trouvées, l'initiative ne sera pas en mesure de produire ses résultats attendus.

a) Engagement financier des États membres

Les États membres peuvent participer financièrement directement à une initiative, surtout s'ils ont fait pression pour qu'elle soit créée. Si les États membres sont réellement intéressés par une initiative, ils doivent être prêts à contribuer à son financement. Par conséquent, demander une participation financière pourrait être pertinent pour garantir l'engagement des États membres (voir B.1.5.).

b) Secrétariat

Le secrétariat du PHI, qui est chargé de coordonner et de mettre en œuvre les activités du PHI, devrait également y contribuer. Toutefois, la capacité financière du secrétariat est limitée. Le secrétariat peut donc allouer les ressources humaines et logistiques nécessaires à la mise en œuvre des activités, en particulier les tâches liées à la coordination.

c) Collecte de fonds / projets extrabudgétaires

Le chercheur principal peut également recevoir des fonds d'autres sources par le biais de collectes de fonds si les deux sources ci-dessus ne sont pas suffisantes. Les sources externes peuvent comprendre :

- Banques de développement/donateurs nationaux ou multilatéraux ;
- Gouvernements (peut-être même en dehors des États membres du PHI) ;
- Fondations, organismes de bienfaisance et instituts de recherche.

Les donateurs peuvent fournir des fonds parce que l'initiative couvre des thèmes qui les intéressent. Une présentation de l'initiative et de son cadre stratégique peut aider à convaincre les donateurs potentiels de contribuer.

Certains intervenants peuvent également être intéressés à financer un projet particulier dans le cadre de l'initiative, par exemple un projet de recherche sur un thème précis. Dans ce cas, le financement peut être lié à une activité supplémentaire seulement. Toutefois, des frais généraux de 8 % peuvent être négociés et pourraient être utilisés pour les activités de coordination de l'initiative.

B.5. Garantir une visibilité maximale

La visibilité des initiatives est essentielle pour permettre à un public plus large de bénéficier des produits et des résultats de l'initiative et de favoriser un plus grand impact, ainsi que pour obtenir des fonds.

B.5.1. Nommer/donner une marque à l'initiative

Le nom de l'initiative est très important pour sa visibilité, car il est presque utilisé comme un nom de marque pour tous les produits et les résultats obtenus. Afin d'assurer la visibilité, le nom de l'initiative devrait :

- être relativement court et facile à prononcer ;
- être pertinent par rapport aux sujets couverts par l'initiative ;
- ne pas être offensant ou grossier dans quelque langue que ce soit ;
- être suffisamment précis pour éviter tout malentendu ou confusion avec d'autres organisations/concepts ;
- être suffisamment unique pour être trouvé facilement sur Internet ;

Si le nom est plus long que deux mots et que l'acronyme doit être utilisé (comme pour les initiatives existantes), l'acronyme ne devrait rien signifier en soi, surtout si le sens est trompeur (ex. FRIEND, HELP ou GRAPHIC).

Une bonne pratique pour nommer les initiatives pourrait consister à utiliser la visibilité du PHI dans le secteur et à ajouter le thème spécifique à son acronyme. Par exemple, l'IFI (Initiative internationale sur les inondations) pourrait être rebaptisée IHP-floods, et WHYMAP (Worldwide Hydrogeological Mapping and Assessment Programme) pourrait être rebaptisée IHP-maps.

Une fois qu'un bon nom a été trouvé, il sera nécessaire de s'assurer que le nom n'est pas déjà enregistré. Il serait peut-être utile d'enregistrer le nom pour s'assurer qu'aucune autre organisation ne puisse l'adopter ou empêcher le PHI de l'utiliser.

B.5.2. Stratégie de visibilité

Un certain nombre de leviers peuvent être utilisés pour maximiser la visibilité des initiatives.

a) Diffusion de l'information

Les publications liées à l'initiative offrent une excellente occasion d'assurer leur visibilité. Toutefois, ce ne sera le cas que si les initiatives sont citées et facilement identifiables sur les produits (nom et logo sur la première page), ce qui n'a pas été le cas pour plusieurs initiatives lors de l'évaluation.

Les publications peuvent inclure :

- Articles scientifiques ;
- Articles techniques ;
- Cartes ;
- Dossiers politiques ;
- Infographies ;
- Fiches d'information ;
- Articles de journaux ;
- Présentations PowerPoint pour des conférences et/ou des ateliers ;
- Manuels de formation ;
- Manuels d'éducation ;
- Etc.

Ces publications devraient être diffusées aussi largement que possible. Les articles scientifiques devraient être publiés dans des bases de données d'articles scientifiques telles

que researchgate, ScienceDirect ou CAIRN (etc.), ainsi que dans des revues scientifiques telles que le Journal of Hydrology, ou Hydrological Sciences Journal (etc.). Des matériels de formation et d'atelier pourraient être publiés sur les sites Web de l'initiative et du PHI, ainsi que sur des plates-formes de partage des connaissances telles que les publications de l'IWA, pS-Eau (etc.) pour atteindre un public plus large.

b) Participation à des conférences pertinentes

Les principaux intervenants et experts du secteur assistent aux conférences. La participation à des conférences pertinentes, en particulier lors d'une présentation, peut être un excellent levier pour améliorer la visibilité. Là encore, une telle participation n'améliorera la visibilité de l'initiative que si l'initiative est nommément mentionnée, si l'orateur se présente comme représentant de l'initiative et si le nom et le logo de l'initiative figurent sur chaque document écrit.

c) Présence en ligne

De nos jours, aucun organisme public ne peut être correctement visible sans une présence sur Internet. Il est vivement recommandé que chaque initiative ait un site Web, ou au moins une page Web sur le site Web du PHI ou d'un partenaire.

Le nom de domaine doit correspondre au nom de l'initiative. Il est très important que le nom de l'initiative soit unique pour que le site Web apparaisse en tête des résultats de recherche sur Internet.

Le site Web devrait décrire l'initiative, ses objectifs et ses principaux partenaires. S'il y a suffisamment de temps disponible, des informations sur les activités en cours pourraient être fournies. Toutefois, si le site Web n'est pas mis à jour assez souvent, des informations sur les activités dépassées peuvent donner l'impression que le site Web lui-même est également désuet. Le site Web devrait partager les principaux résultats de l'initiative afin qu'ils soient accessibles à un large public.

d) Autres outils de visibilité qui peuvent être utilisés

Les réseaux sociaux, en particulier les réseaux professionnels tels que LinkedIn, mais aussi Twitter, peuvent être utilisés pour partager des informations sur des événements majeurs et/ou des publications clés avec un public mondial.

Les *newsletters* peuvent être utiles pour fidéliser les membres du réseau et les tenir au courant des résultats obtenus et des activités en cours et à venir. Il n'est pas nécessaire que ces *newsletters* soient très fréquentes.

B.5.3. Cibler le public-cible

Les IP peuvent cibler plusieurs publics en fonction de leur objectif général et de leur sujet, notamment :

- Scientifiques en hydrologie ;
- Experts en hydrologie ;
- Experts en eau ;
- Praticiens de l'eau ;
- Futurs experts en hydrologie/eau/praticiens : étudiants ;
- Décideurs politiques ;
- Institutions nationales de mise en œuvre
- Société civile (ONG, associations) ;
- Le grand public.

Les publics clés de l'initiative devraient être identifiés et ciblés par des outils de communication pertinents.

B.6. Suivi des progrès

B.6.1. Rapports sur les progrès réalisés par rapport aux indicateurs

Afin de mesurer les progrès et le rendement de l'initiative par rapport aux activités prévues et aux résultats escomptés, les valeurs des indicateurs élaborés devraient être régulièrement calculées.

Les informations peuvent être collectées deux fois par an pour les indicateurs d'activité et annuellement pour les indicateurs relatifs aux objectifs.

Si les indicateurs ont été élaborés avec soin comme indiqué au point B.3.3.3, ils devraient être relativement simples à évaluer.

La comparaison de la valeur effective des indicateurs par rapport aux cibles établies permet de savoir si la mise en œuvre de l'initiative se déroule comme prévu.

B.6.2. Tenir régulièrement des réunions du comité de pilotage

Afin de s'assurer que tous les partenaires sont sur la même longueur d'onde et demeurent déterminés à atteindre les objectifs de l'initiative, les réunions du comité de pilotage devraient avoir lieu au moins une fois par an.

La réunion du comité de pilotage devrait servir à examiner les progrès réalisés et les activités mises en œuvre. Si la mise en œuvre a pris du retard, des mesures devraient être prises pour atténuer ce retard. Les membres du comité de pilotage doivent également discuter des activités prévues pour la période à venir et s'assurer que chaque personne/institution responsable sera en mesure de les mener à bien.

B.6.3. Rapports aux étapes clefs

L'établissement de rapports est la clé de la transparence et de la responsabilité, en particulier pour les rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux organes du PHI.

Un bref rapport annuel, contenant uniquement les progrès réalisés par rapport aux indicateurs, devrait être établi chaque année à l'intention du Bureau du PHI.

Des rapports de progression devraient être publiés et/ou envoyés au Bureau du PHI et aux donateurs au moins tous les deux ans. Les moments clefs pourraient correspondre à la période de préparation des réunions du Conseil intergouvernemental afin d'être inclus dans les documents préparatoires. Ils doivent contenir les progrès réalisés par rapport aux indicateurs, ainsi que les dépenses par rapport au budget prévu, une analyse des difficultés rencontrées et les mesures d'atténuation (prises ou à prendre).

B.6.4. Évaluation de l'initiative à la fin de la phase stratégique

À la fin de chaque phase stratégique, il faut évaluer les progrès de l'initiative et les opportunités de la poursuivre.

Outre le deuxième rapport d'activité, le point focal et/ou le comité de pilotage devraient s'efforcer de répondre aux questions suivantes :

a) Évaluation finale de la phase de 4 ans :

Pertinence :

- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle contribué aux missions et objectifs du PHI ?
- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle répondu aux besoins actuels du secteur ?

Efficacité :

- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle mis en œuvre les activités prévues ?

- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle atteint ses objectifs ?

Efficacité :

- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle permis d'obtenir le budget prévu ?
- Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle maximisé la relation intrants/extrants ?

Impact :

- Quels sont les principaux impacts (attendus et inattendus) de l'initiative ?
- Combien de personnes ont bénéficié directement des activités de l'initiative ? (en particulier les ateliers et la formation)

b) Recommandations pour la phase suivante

- Dans quelle mesure y a-t-il encore des besoins auxquels l'initiative pourrait répondre ?
- Dans quelle mesure l'initiative est-elle alignée sur les objectifs/thèmes de la prochaine phase stratégique du PHI ?
- Les objectifs de l'initiative devraient-ils être revus ?
- Quelles sont les activités les plus pertinentes, efficaces et efficientes par rapport aux objectifs de l'initiative ?
- Comment obtenir un budget suffisant ?

C. Processus de création des initiatives prioritaires

Conformément aux lignes directrices ci-dessus, le processus de création d'une nouvelle initiative prioritaire devrait suivre les étapes indiquées ci-dessous. Si certaines de ces étapes, identifiées par le symbole, n'ont aucun résultat positif, la création de l'IP devrait être reconsidérée.

1. *Identifier les lacunes et les besoins en matière de connaissances* ➡
2. *Garantir l'intérêt et l'engagement des Etats membres* ➡
3. *Assurer la valeur ajoutée d'une initiative du PHI nouvellement créée, en veillant à ce que les thèmes ne soient pas déjà couverts et ne le seront pas à moins que l'initiative ne soit créée.* ➡
4. *Assurer l'alignement sur les priorités de l'UNESCO et du PHI*
5. *Identifier des partenaires pertinents et engagés* ➡
6. *Développer des objectifs généraux et spécifiques*
7. *Élaboration d'activités connexes et du calendrier*
8. *Partage des responsabilités en matière de mise en œuvre*
9. *Nommer/donner une marque à l'initiative*
10. *Identifier le public-cible*
11. *Identification des membres du réseau*
12. *Développer la stratégie de visibilité*
13. *Identifier le budget demandé*
14. *Assurer l'engagement financier des Etats membres, du secrétariat et collecte de fonds* ➡
15. *Élaboration d'indicateurs de suivi*
16. *Compléter le document-cadre (en se basant sur l'information déjà développée)*
17. *Obtention d'une décision du Bureau et/ou du Conseil* ➡
18. *Lancement officiel de l'initiative et tenue de la première (ou deuxième) réunion du comité de pilotage*

D. Contenu du document-cadre

Le document-cadre devrait contenir des informations clés pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités des initiatives prioritaires. Il n'exige pas plus d'informations que celles qui sont énoncées dans les lignes directrices.

C'est donc un outil pour aider les responsables de chaque initiative à structurer leur mise en place.

Il ne doit pas être considéré comme un document restrictif, car son contenu peut être mis à jour pour refléter la réalité de l'initiative ; cependant, toutes les sections doivent être remplies pour s'assurer que l'initiative est bien structurée.

Le modèle est disponible à l'annexe 1.

D.1. Mise en place institutionnelle

*a) **Objectif** : identifier les acteurs impliqués dans l'initiative prioritaire*

*b) **Lignes directrices connexes** :*

B.2.1 Identifier des partenaires pertinents et engagés

B.3.4 Partage des responsabilités en matière de mise en œuvre

*c) **Contenu** :*

Le nom et les coordonnées de l'extension :

- Le point focal au secrétariat du PHI ;
- Organisations partenaires et points focaux clés ;
- Les membres du comité de pilotage.

D.2. Cadre stratégique

*a) **Objectif** : définir les objectifs de l'initiative prioritaire et les raisons qui les sous-tendent*

*b) **Lignes directrices connexes** :*

B.3.1 Développer des objectifs généraux et spécifiques

B.1.1 Identifier les lacunes et les besoins en matière de connaissances

B.1.4 Assurer l'alignement sur les priorités du PHI de l'UNESCO

*c) **Contenu** :*

- **Les objectifs**

Objectif général : Le principal impact auquel l'initiative devrait contribuer.

Objectifs spécifiques : Entre 1 et 4 résultats attendus ou effets directs de l'initiative, dont la combinaison devrait aider à atteindre l'objectif général.

- **Justification des objectifs :**

Besoins identifiés (non satisfaits) : Les besoins du secteur auxquels l'initiative doit répondre.

Alignement sur les priorités du PHI-UNESCO : liste des missions du PHI et des thèmes de la phase stratégique avec lesquels l'initiative est alignée.

- **Cadre stratégique**
 - **Énoncés :** formulation des objectifs, des résultats escomptés et des activités ;
 - **Indicateurs objectivement vérifiables :** formulation des indicateurs liés aux objectifs, aux résultats attendus et aux activités ;
 - **Objectifs :** valeurs des indicateurs à atteindre à la fin de la période de quatre ans.

D.3. Cadre d'exécution et cadre budgétaire

*a) **Objectif :** Planifier la mise en œuvre des activités de l'initiative et obtenir les ressources nécessaires*

*b) **Lignes directrices connexes :***

B.3.2Élaboration d'activités connexes et d'un

B.3.4Partage des responsabilités en matière de mise en œuvre

B.4.1Identifier le budget demandé

B.4.2 Identifier des sources de financement pour combiner les fonds de l'UNESCO et les fonds non-UNESCO

*c) **Contenu :***

Activités : Formulation des activités déjà énumérées dans le cadre stratégique (avec la même numérotation), sans les objectifs.

Responsabilités : Partenaire clé en charge de chaque activité.

Budget requis prévu : Somme d'argent nécessaire à la mise en œuvre de chaque activité.

Source de financement : Origine des fonds à mobiliser pour la mise en œuvre de chaque activité, en fonction des engagements des bailleurs de fonds.

Chronologie : Période(s) de six mois au cours de laquelle chaque activité doit être mise en œuvre.

D.4. Cadre de suivi

*a) **Objectif :** Identifier les étapes de suivi et préparer un outil de suivi simple.*

*b) **Lignes directrices connexes :***

B.3.3Élaboration d'indicateurs de suivi

B.6.3Rapports

c) Contenu :

- **Rapports aux étapes clefs :**

Rapport : Nom du rapport.

Audience : Personnes/organismes qui liront le rapport.

Portée : Contenu clé du rapport.

Date planifiée : date de sortie planifiée du rapport.

- **Tableau de reporting simplifié :**

Indicateurs : Liste des indicateurs du cadre stratégique.

Année cible 1, 2, 3, 4 : Objectifs pour chaque année (progressive).

Année de valeur N : Valeur de l'indicateur pour l'année en cours.

Commentaires : Renseignements supplémentaires pour expliquer les retards ou les risques potentiels.

D.5. Conditions dans lesquelles l'IP doit être close

- a) **Objectif :** *Veiller à ce que l'initiative prioritaire ne soit poursuivie que si elle est suffisamment utile et efficace.*

- b) **Lignes directrices connexes :**

B.6.4 Évaluation de l'initiative à la fin de la phase stratégique

c) Contenu :

Fermeture d'exécution : Résultats qui, s'ils étaient atteints, entraîneraient la clôture de l'initiative.

Efficacité minimale : Valeurs des indicateurs à la fin de la période de 4 ans, sous lesquelles l'initiative serait considérée comme n'étant pas suffisamment efficace et serait donc abandonnée.

Etape pour un vote des Etats membres : Indication du fait que les Etats membres seront invités à se prononcer sur la poursuite ou non de l'initiative à échéance régulière.

Nommer/donner une marque à l'initiative	x	x		x	x	X			x	x				
Stratégie de visibilité	x	x	x	x	x	X	X	X	x	x	x	x	x	X
Cibler le public cible	x	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x
Suivi des progrès														
Rapports sur les progrès réalisés par rapport aux indicateurs	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x
Tenir régulièrement des réunions du comité de pilotage	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rapports aux étapes clefs	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Évaluation de l'initiative à la fin de la phase stratégique	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

F. Annexes

Annex 1. Modèle de document-cadre

Initiative prioritaire du PHI : *nom*

F.1. Mise en place institutionnelle

F.1.1. Point focal du secrétariat du PHI : *nom et coordonnées*

F.1.2. Partenaires clés :

Nom de l'organisation (lieu)	Rôle dans l'initiative	Nom et coordonnées du point focal

F.1.3. Membres du comité de pilotage :

Nom	Coordonnées de contact	Organisation

F.2. Cadre stratégique

F.2.1. Objectif général :

F.2.2. Objectifs spécifiques :

a) O1 :

b) O2 :

c) O3 :

F.2.3. Justification des objectifs :

a) *Lacunes dans les connaissances et besoins (non comblés) identifiés*

b) *Alignement sur les priorités de l'UNESCO et du PHI*

F.2.4. Cadre stratégique

N°	Intitulé	Indicateurs objectivement vérifiables	Objectifs finaux
<i>Objectif général</i>			
O1	<i>Objectif spécifique 1</i>		
R1.1	<i>Résultat 1 pour O1</i>		
A1.1.1	<i>Activité 1 pour O1 et R1.1</i>		
A1.1.2	<i>Activité 2 pour O1 et R1.1</i>		
R1.2.	<i>Résultat 2 pour O1</i>		
O2	<i>Objectif spécifique 2</i>		
R2.1	<i>Résultat 1 pour O2</i>		

F.3. Cadre d'exécution et cadre budgétaire

N°	Activités	Responsabilités et obligations	Budget requis prévu	Source de financement	Calendrier														
					Année 1			Année 2			Année 3			Année 4					
A1.1.1					■	■													
A1.1.2						■	■	■											
A1.2.1																			■
A2.1.1																			
Budget total																			

N°	Indicateurs	Cible ans...				Valeur an N	Commentaires
		1	2	3	4		

F.5. Conditions dans lesquelles l'Initiative devrait être clôturée

F.5.1. Fermeture d'exécution

F.5.2. Efficacité minimale

F.5.3. Étapes importantes pour le vote des États Membres

Au début de chaque phase du PHI, les États membres du Conseil seront invités à décider quelles initiatives devraient être mises en œuvre au cours des quatre prochaines années sur la base d'objectifs clairs, du budget requis et des informations de suivi disponibles pour la phase précédente.

Annex 2. Bibliographie

http://eeas.europa.eu/archives/delegations/fiji/press_corner/all_news/news/2015/20150420_01_fr.pdf

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/287322/GPAF-logframe-logframe-advice.pdf

<https://sswm.info/humanitarian-crisis/prolonged-encampments/planning-process-tools/tools-ensuring-sustainability/using-indicators-to-measure-progress-and-performance>