

Une approche systémique sur l'efficacité de l'EIES

CNEE/ISBN 978-90-718-8700-0

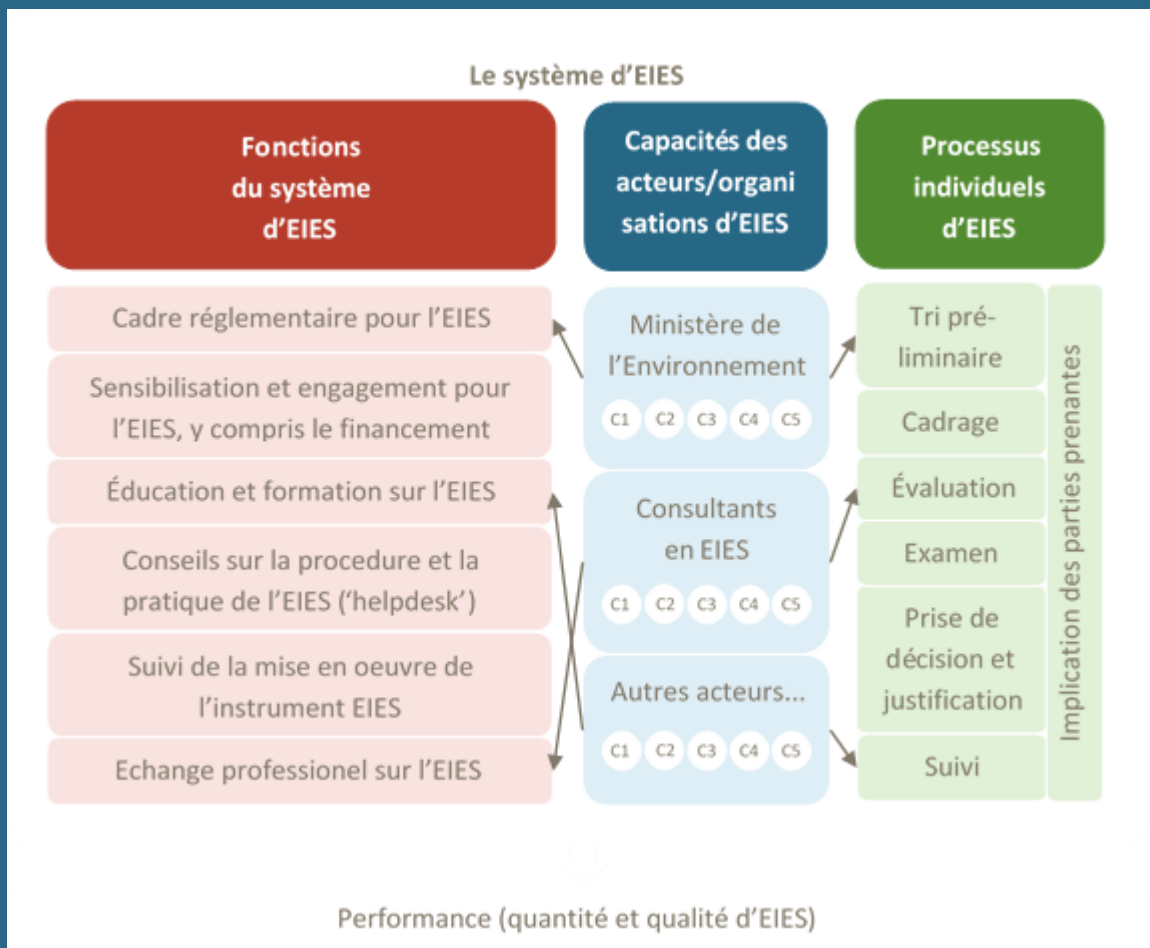


Table des matières

1. INTRODUCTION.....	1
2. CARACTÉRISER L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'EFFICACITÉ DE L'EIES.....	2
2.1 De meilleures fonctions du système d'EIES : Comment suivre les améliorations ?..	2
2.2 Développement des capacités en EIES : Comment déterminer si elles sont suffisantes ?.....	5
2.3 De meilleurs processus d'EIES : Quand l'EIES individuelle est-elle améliorée ?.....	7
2.4 Meilleure performance du système : Quand la pratique d'EIES est-elle améliorée ?.....	8
3. APPLICATION DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'EIES DANS LA PRATIQUE.....	9
3.1 Liens entre le système d'EIES, les capacités et les dossiers d'EIES individuelles	9
3.2 Comment la CNEE applique-t-elle l'approche systémique dans la pratique ?.....	10
3.3 Opportunités et obstacles : Les activités de coopération dans leur contexte	11
3.4 Utilisation des indicateurs pour mesurer la performance de la CNEE.....	12
4. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	13
4.1 Indicateurs de performance d'EIES – Niveau de fonctions du système	14
4.2 Indicateurs de performance d'EIES – Niveau de capacités	18
4.3 Indicateurs de performance d'EIES – Niveau du processus	20
4.4 Indicateurs de performance d'EIES – Performance du système.....	22

1. Introduction

La Commission Néerlandaise pour l'Évaluation Environnementale (CNEE) s'est investie depuis plus de 30 ans dans la pratique de l'Évaluation Environnementale Stratégique et Sociale (EIES) et de l'Évaluation Environnementale Stratégique (EES), et depuis plus de 25 ans dans la coopération internationale. Aux Pays-Bas, la CNEE fournit un contrôle de qualité indépendant et assure la fonction de centre de connaissances sur l'EIES/EES. À l'étranger, non seulement la CNEE donne des conseils sur l'assurance de qualité et partage ses connaissances, mais elle facilite également le développement des capacités en EIES/EES.

Pour mettre ses connaissances, son expérience ainsi que les enseignements tirés à la disposition de ses partenaires, de spécialistes en EIES/EES, de scientifiques et du grand public, la CNEE utilise différents moyens : son site internet, les bulletins d'information, des publications (conjointes) et des fiches de référence.

Cette publication actualisée présente au lecteur le projet ambitieux dans lequel s'est lancée la CNEE en 2012 : la traduction de son expérience pratique en une *approche systémique*. Cette approche a pour but d'être utilisée pour l'analyse des systèmes d'EIES et d'EES déjà existant dans les pays qui collaborent avec la CNEE, ainsi que pour la mesure des résultats de la contribution de la CNEE à l'amélioration de ces systèmes.

L'approche systémique a été élaborée pour l'EIES et pour l'EES. La présente publication concerne uniquement l'EIES ; une autre publication détaille l'approche systémique pour l'EES¹.

Le chapitre 2 explique plus en détail l'approche systémique. Au chapitre 3, nous présentons comment appliquer cette approche dans la pratique. Le dernier chapitre comprend plusieurs tableaux donnant un aperçu détaillé des résultats du système d'EIES, des indicateurs et des moyens de vérification que nous avons définis pour l'approche systémique.

Il est important de souligner que cette approche systémique de l'EIES et de l'EES est en constante évolution. Nous adaptons cette approche au fur et à mesure de l'expérience que nous acquérons sur cette façon de travailler, et à la lumière des commentaires que nous envoient nos partenaires. La présente publication est ainsi une mise à jour de la version originale de 2014. Une nouvelle édition sera préparée quand nos connaissances de l'approche systémique se seront améliorées.

¹ Cf. : CNEE, 2018, Approche systémique de l'efficacité de l'EES.

2. Caractériser l'approche systémique de l'efficacité de l'EIES

Dans ses activités internationales, la CNEE s'efforce de contribuer « à améliorer les fonctions du système d'EIES, à augmenter la capacité d'EIES et à perfectionner les processus d'EIES » dans les pays avec lesquels elle collabore. En 2012, le ministère néerlandais des Affaires étrangères, qui subventionne la majorité de nos programmes internationaux, nous a mis au défi de rendre ces objectifs plus concrets et plus mesurables. En réponse à cela, la section internationale de la CNEE s'est efforcée de traduire les enseignements tirés de la pratique dans « l'approche systémique de l'EIES » présentée ici.

Le point de départ de notre approche est que, pour comprendre l'efficacité de l'EIES, il faut prendre en compte la totalité du système d'EIES du pays, plutôt que d'examiner séparément chacune des composantes, comme par exemple la réglementation d'EIES. Dans notre approche systémique, nous distinguons trois niveaux : le niveau des fonctions du système (§ 2.1), le niveau de l'organisation (§ 2.2) et le niveau du processus (§ 2.3). Pour ce qui est des fonctions du système, nous considérons les fonctions clés qui doivent être assurées dans un système pour permettre une bonne pratique d'EIES. Le niveau de l'organisation porte sur les capacités des acteurs jouant un rôle dans le système d'EIES. Et au niveau du processus, nous examinons comment sont effectués les processus d'EIES individuelles.

Conformément à l'objectif général de la CNEE, qui est de contribuer « à améliorer les fonctions du système d'EIES, à augmenter la capacité d'EIES et à perfectionner les processus d'EIES », nous avons identifié les principaux résultats qui devraient être atteints à chaque niveau. Chacun des résultats est ensuite traduit dans une série d'indicateurs, assortis des moyens de vérification qui permettent d'évaluer les progrès de ce résultat. Vous trouverez davantage de précisions au chapitre 4. Dans la plupart des cas, l'évaluation porte sur la qualité, mais certains indicateurs sont évalués de façon quantitative. Notons que dans certains exemples, les moyens de vérification se rapportent à des méthodes différentes de celles que la CNEE a élaborées, ou qui sont en cours d'élaboration. Ces méthodes n'ont pas été élaborées de manière très détaillée dans cette publication, mais vous trouverez davantage d'information à ce sujet sur www.eia.nl.

2.1 De meilleures fonctions du système d'EIES : Comment suivre les améliorations ?

La CNEE considère un système d'EIES comme ayant un certain nombre de 'fonctions' nécessaires à une pratique efficace de l'EIES. Le système peut être considéré comme amélioré quand l'une ou plusieurs de ces fonctions ont été renforcées. Un système d'EIES s'inscrit généralement dans le cadre d'un pays, mais dans un pays où l'EIES est décentralisée, le système peut également s'appliquer à une région, une province ou un district. De même, là où plusieurs pays ont coordonné leurs approches d'EIES, on peut envisager un système d'EIES supranational. Au niveau des fonctions du système, nous avons identifié six fonctions principales (cf. figure 1)

La CNEE estime que ces six fonctions clés doivent être remplies pour que le système d'EIES soit efficace. Pour chacune de ces six fonctions, nous avons formulé les résultats que nous aimerions atteindre dans notre collaboration avec nos partenaires, afin de s'assurer que chacune des fonctions soit opérationnelle dans leur système d'EIES. Pour chacun des résultats, nous avons défini un ensemble d'indicateurs pour mesurer la progression de ces résultats, ainsi que des moyens de vérification.

Par exemple² :

⇒ **Fonction** : Fournir un cadre réglementaire pour l'EIES & la prise de décision
Une fonction importante du système d'EIES est la mise en place d'un cadre réglementaire pour le processus d'EIES mais aussi pour celui de la prise de décision basée sur cette EIES (qui peut être l'approbation d'un projet ou une décision de délivrance d'un permis environnemental, selon l'administration).

⇒ **Résultat** : La réglementation est entrée en vigueur et sa qualité est suffisante

C'est un résultat pour lequel la CNEE et ses partenaires ont la volonté de collaborer dans le cadre des programmes de coopération. Les indicateurs ci-dessous mesurent le niveau de réalisation de ce résultat.

⇒ **Indicateur** : Réglementation d'EIES établie (oui/non)

⇒ **Moyens de vérification** : Analyse de textes juridiques et/ou interviews

⇒ **Indicateur** : Scores combinés de la carte d'EIES sur la loi EIES et sur la loi concernant la prise de décision

⇒ **Moyens de vérification** : Carte d'EIES³



Figure 1

Un autre exemple pourrait être :

⇒ **Fonction** : Sensibilisation à l'EIES, engagement dans l'EIES et financement de l'EIES.

² Cf. chapitre 4 pour les six fonctions et tous les résultats et indicateurs correspondants.

³ Pour plus d'informations sur la cartographie d'EIES, consultez la fiche de référence sur la cartographie d'EIES sur www.eia.nl

Un système d'EIES doit comprendre un effort constant pour la sensibilisation à l'EIES, pour l'augmentation de l'engagement à utiliser l'EIES, ainsi que pour la recherche d'un financement suffisant de l'EIES.

- ⇒ **Résultat** : Les parties prenantes concernées sont au courant de la réglementation d'EIES
 - ⇒ **Indicateur** : scores pour le niveau de sensibilisation des ONG, consultants, universités (instituts de formation), centres d'expertise.
 - ⇒ **Moyens de vérification** : Carte d'EIES
- ⇒ **Résultat** : Pour réaliser les tâches liées à l'EIES, un budget suffisant est alloué aux organisations concernées, comme le ministère de l'Environnement
 - ⇒ **Indicateur** : Les budgets gouvernementaux comprennent un budget réservé à l'EIES (oui/non),
 - ⇒ **Moyens de vérification** : Interviews et (si disponibles) analyse des budgets gouvernementaux
 - ⇒ **Indicateur** : Budget disponible pour des EIES individuelles : (oui/non), estimations approximatives des budgets & évolutions, budget estimé suffisant ?
 - ⇒ **Moyens de vérification** : Interview avec des professionnels (ou un groupe de professionnels) d'EIES

2.2 Développement des capacités en EIES : Comment déterminer si elles sont suffisantes ?

Développement des capacités au niveau de l'organisation

Pour qu'un système d'EIES soit efficace, il est essentiel que les organisations qui ont une responsabilité dans ce système aient la capacité de remplir leur rôle. Cela s'applique autant aux organisations gouvernementales ayant un rôle officiel dans le système, qu'aux organisations non gouvernementales qui jouent un rôle plus informel, comme les ONG et les universités. Dans l'approche systémique de la CNEE, le rôle des organisations est lié aux fonctions du système (cf. Figure 2). Veuillez noter que nous utilisons le terme d'organisation au sens large. Par exemple, un réseau d'acteurs comme celui des consultants qui entreprennent l'EIES est considéré ici comme une organisation qui contribue aux fonctions du système d'EIES.

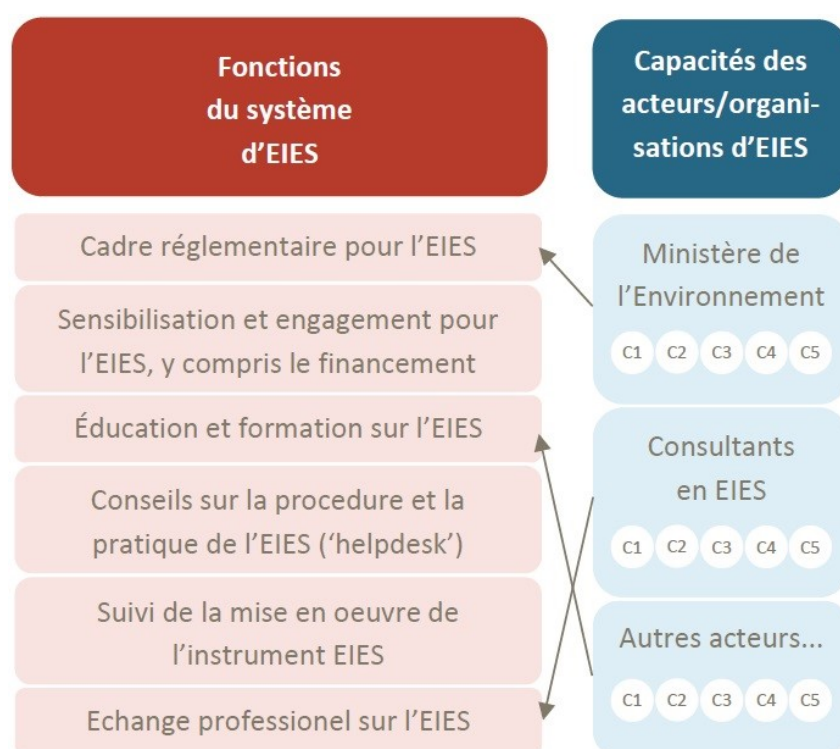


Figure 2

NB : Les relations et organisations illustrées dans ce tableau sont un exemple, la nature des organisations et leur contribution aux fonctions du systèmes variant selon le contexte du pays.

Mais que signifie « capacité » dans ce contexte ? Et quand peut-on conclure qu'une organisation possède des capacités suffisantes ?

Pour traiter de ces questions, la CNEE bénéficie des résultats d'un vaste projet d'étude de l'IOB (Inspection de la coopération au développement), un service du ministère des Affaires étrangères.⁴ Cette étude a évalué l'efficacité de sept organisations néerlandaises impliquées dans le développement des capacités dans le cadre de la

⁴ IOB evaluation No. 335: Facilitating resourcefulness. Evaluation of Dutch support to capacity development (2011).

coopération internationale – y compris la CNEE. L'évaluation a permis de conclure que pour être efficace, une organisation doit posséder cinq capacités distinctes qui, ensemble, constituent la capacité globale de l'organisation ou du réseau d'acteurs.

Les cinq capacités (qui pourraient aussi être considérées comme des critères d'efficacité pour les organisations) sont :

- La capacité à s'engager et à agir. Par exemple : l'organisation a-t-elle un mandat précis pour ce qu'elle essaye de réaliser ? Y a-t-il un leadership solide et efficace dans l'organisation ? etc.
- La capacité de réalisation : Le personnel dispose-t-il de compétences suffisantes ? L'organisation a-t-elle un budget suffisant ? etc.
- La capacité à connecter : L'organisation a-t-elle accès à un réseau efficace ? Gère-t-elle de façon efficace ses relations ? etc.
- La capacité à s'adapter et à s'auto-renouveler. L'organisation est-elle capable d'appréhender ? Est-elle suffisamment flexible pour s'adapter aux changements de circonstances ? etc.
- La capacité à préserver la cohérence. L'organisation a-t-elle une vision claire de ses objectifs ? A-t-elle des procédures efficaces pour expliquer au personnel ce qu'il doit faire dans quelles circonstances ? etc.

Pour renforcer la capacité des organisations qui jouent un rôle dans le système d'EIES, la CNEE doit étudier ces cinq capacités. Pour chacune d'elle, nous avons formulé des indicateurs spécifiques à l'EIES et des moyens de vérification. Par exemple⁵ :

- ⇒ **Capacité** : Capacité à s'engager et à agir
 - ⇒ **Indicateur** : Le mandat est clairement défini dans les textes de loi (oui/non)
 - ⇒ **Moyens de vérification** : Analyse des textes juridiques.

Développement des capacités des personnes au sein des organisations

Traditionnellement, certaines activités de la CNEE s'adressent à des personnes, souvent une petite sélection de personnes de différentes organisations. Ces activités sont orientées vers le soutien au développement professionnel individuel afin de permettre aux professionnels d'EIES de réaliser leurs tâches respectives dans l'organisation ou le réseau pour lequel ils travaillent. Ceci implique généralement des sessions de formation et/ou de coaching, faisant souvent (et de préférence !) partie d'interventions pour le développement des capacités organisationnelles. C'est pour cela que la CNEE a également identifié un ensemble d'indicateurs qui permettent de suivre la progression du développement des capacités au niveau de la personne. Ces indicateurs sont décrits plus en détail au chapitre 4.

Dans son travail, la CNEE vise à aider les organisations à améliorer ces 5 capacités, ainsi qu'à renforcer les capacités des personnes au sein des organisations. On considère que la capacité des organisations s'est améliorée quand une organisation obtient, dans le système d'EIES, de meilleurs scores pour les indicateurs de l'une ou de plusieurs des 5 capacités et/ou pour les indicateurs de capacité individuelle.

⁵ Cf. chapitre 4 pour les cinq fonctions et tous les résultats et indicateurs correspondants.

2.3 De meilleurs processus d'EIES : Quand l'EIES individuelle est-elle améliorée ?

Ensemble, les organisations d'EIES identifiées ont à la fois la capacité d'administrer de façon efficace un système d'EIES et de réaliser des processus efficaces d'EIES (cf. figure 3).

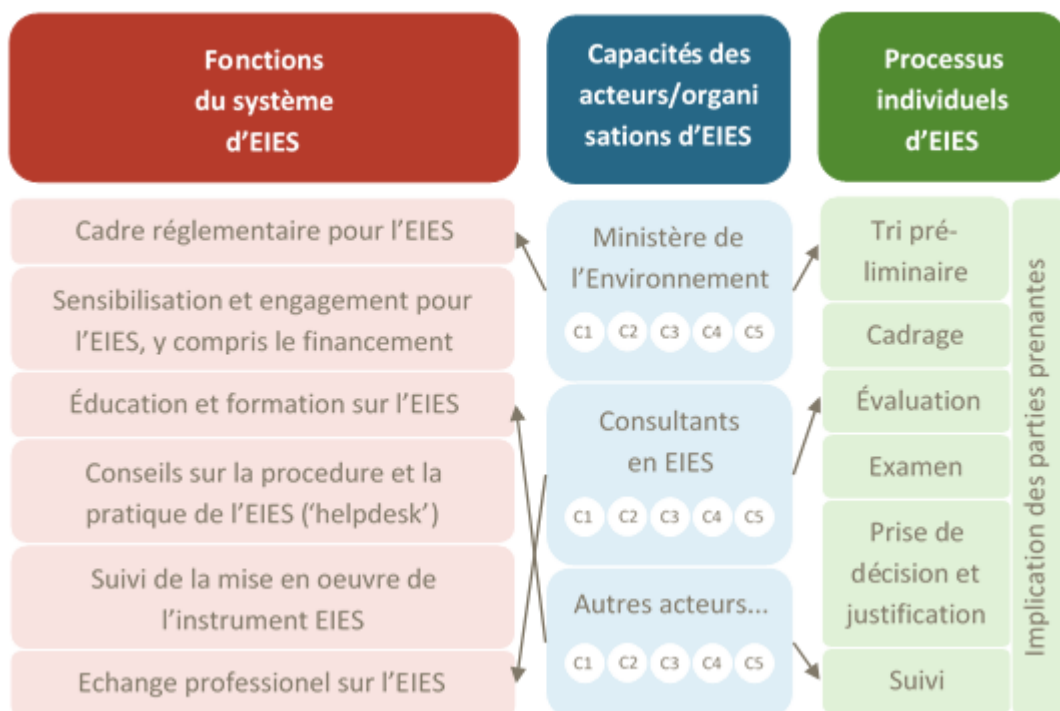


Figure 3

NB : Les relations illustrées dans ce tableau sont un exemple, la nature des organisations et leur contribution aux fonctions du système et aux processus d'EIES variant selon le contexte du pays.

Pour le niveau de processus, la CNEE a formulé quatre résultats qui caractérisent un processus efficace d'EIES :

- **Bonne qualité** du rapport et du processus d'EIES.
- **Meilleure qualité du processus de prise de décision**
- Amélioration du caractère durable du **projet** approuvé
- **Amélioration des capacités des organisations** (apprentissage par la formation sur le terrain)

Tout comme pour les niveaux du système et de l'organisation, nous avons formulé des indicateurs et des moyens de vérification pour chaque résultat. Par exemple :

- ⇒ **Résultat** : Bonne qualité du rapport et du processus d'EIES
 - ⇒ **Indicateur** : La portée de l'évaluation est complète et appropriée (oui/partiellement/non)
 - ⇒ **Moyens de vérification** : Examen par la CNEE du rapport d'EIES

Pour évaluer les résultats des efforts faits au niveau du processus d'EIES, la CNEE considère à la fois le 'produit' (rapport d'EIES) et le 'processus' (processus d'EIES, y compris le suivi). Elle examine également la relation entre l'EIES et la conformité et l'application des conditions

environnementales basées sur l'EIES. Dans les moyens de vérification, nous utilisons des formulaires de suivi élaborés par la CNEE dans le cadre de son système de suivi interne.

2.4 Meilleure performance du système : Quand la pratique d'EIES est-elle améliorée ?

Les six fonctions, capacités organisationnelles et processus individuels, contribuent tous à la performance du système global d'EIES en ce qui concerne le nombre et la qualité des EIES produites. Pour évaluer cette performance, nous avons également défini des résultats spécifiques du système auxquels la CNEE veut contribuer, ainsi que des indicateurs et des moyens de vérification pour ces résultats.

Par exemple :

- ⇒ **Résultat** : Amélioration de la qualité des EIES
 - ⇒ **Indicateur** : % d'EIES considérées de qualité suffisante
 - ⇒ **Indicateur** : % d'EIES considérées comme ayant de l'influence (sur la prise de décision et la réalisation du projet)
 - ⇒ **Moyens de vérification** (pour les deux indicateurs) : Analyse d'un échantillon d'EIES et/ou d'interviews (par exemple, avec ceux qui sont responsables de l'examen d'EIES)
- ⇒ **Résultat** : La coordination s'améliore entre les organismes gouvernementaux impliqués dans les processus d'EIES
 - ⇒ **Indicateur** : % de cas où d'autres organismes/départements gouvernementaux ont été consultés pour la sélection, le cadrage etc. (estimation)
 - ⇒ **Moyens de vérification** : Interviews

3. Application de l'approche systémique de l'EIES dans la pratique

3.1 Liens entre le système d'EIES, les capacités et les dossiers d'EIES individuelles

Différentes organisations ou réseaux d'acteurs contribuent à différentes fonctions au sein du système d'EIES. Quelquefois, une organisation spécifique joue un rôle prédominant dans une fonction, comme par exemple un ministère de l'Environnement dans l'élaboration d'un cadre réglementaire pour l'EIES. Dans d'autres cas, plusieurs organisations ou acteurs contribuent à une même fonction. Pour la fonction *Assure l'enseignement et la formation professionnelle en EIES* par exemple, autant les associations d'EE que les établissements d'enseignement supérieur peuvent jouer un rôle. Les capacités d'une organisation ou d'un acteur déterminent dans quelle mesure il ou elle est capable de contribuer à une fonction du système. En définitive, cela mènera à une meilleure application de l'outil EIES (couverture) et à une meilleure qualité des processus d'EIES.

La Figure 4 illustre la relation entre les fonctions du système et l'organisation. Elle décrit un résultat possible de l'analyse d'une fonction systémique d'EIES donnée et de la capacité organisationnelle. Les cercles de couleur avec un C représentent les capacités sélectionnées pour renforcer un éventuel programme de coopération avec la CNEE (cf. § 3.2).

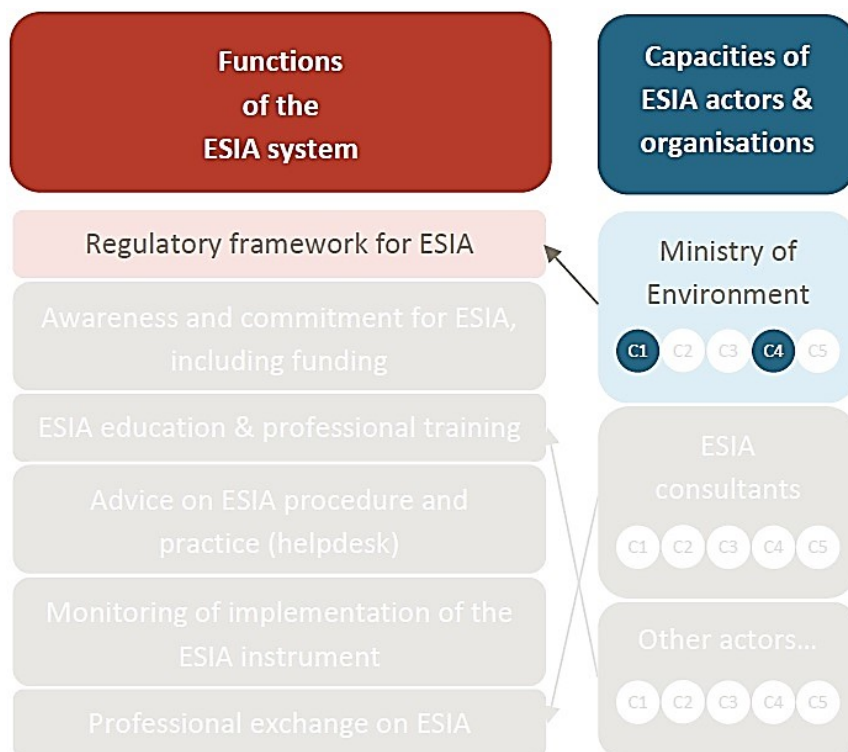


Figure 4

3.2 Comment la CNEE applique-t-elle l'approche systémique dans la pratique ?

L'approche systémique de l'EIES peut fournir un cadre utile pour l'analyse du système d'EIES d'un pays et pour l'identification des éléments devant être renforcés. Quand un programme pluriannuel de coopération est formulé, la CNEE commence en général une évaluation globale du système. Avec nos partenaires, nous discutons des différentes fonctions qui devraient être incluses dans le système d'EIES. Nous décidons alors d'un commun accord quelles fonctions doivent être créées ou renforcées. À l'étape suivante, les organisations ou les acteurs qui jouent un rôle dans ces fonctions sont identifiés. Selon les possibilités qui se dessinent, la CNEE commence à travailler sur les fonctions que les organisations intéressées par la coopération trouvent prioritaires.

Quand la CNEE entame un processus de coopération avec une organisation, celle-ci est ensuite analysée en fonction des cinq capacités (cf. 2.2). Un plan ou un programme d'action est alors élaboré, conjointement avec l'organisation, pour renforcer cette organisation spécifique. Ce programme de coopération traite d'une ou plusieurs des capacités de l'organisation (cf. par exemple les cercles de couleurs du cadre *Ministère de l'Environnement* dans la figure 4 ci-dessus).

Bien sûr, il est rarement possible de prendre en compte en même temps tous les besoins en capacités dans un système d'EIES donné. Des choix doivent être faits selon l'échelle de la coopération et les partenaires voulant coopérer. La coopération commence toujours par une demande formulée par le partenaire potentiel. Le plus souvent, la CNEE travaille plus spécifiquement avec les organisations et capacités qui sont le plus directement liées à l'EIES. Dans la plupart des cas, les activités soutenues par la CNEE se concentrent sur un ou deux niveaux du système d'EIES, mais elles peuvent déboucher sur des résultats à d'autres niveaux. Un conseil de la CNEE sur un dossier spécifique d'EIES peut par exemple entraîner des changements dans les procédures de travail d'une organisation, ou entraîner une amélioration de l'engagement politique en faveur de l'EIES. De même, quand les partenaires de la CNEE renforcent leurs capacités, cela entraîne souvent une amélioration des fonctions du système auxquelles contribuent les partenaires.

Le Cadre 1 ci-dessous illustre comment l'approche systémique d'EIES a influencé l'élaboration d'un programme de coopération de six ans en Afrique centrale, qui visait spécifiquement l'amélioration de la capacité des associations nationales de professionnels d'EIES.

Cadre 1. Approche systémique d'EIES en Afrique centrale

Le programme qui soutient les associations nationales pour l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux en Afrique centrale est le PAANEEAC. Il consistait en un programme de petites subventions soutenu par le ministère néerlandais des Affaires étrangères et a été mis en œuvre par la CNEE de 2008 à 2013. Lors de la création du PAANEEAC, l'approche systémique de la CNEE n'était pas encore très développée, mais on retrouve dans la conception du programme les raisonnements sur l'approche systémique. Le PAANEEAC soutenait alors principalement les associations nationales de professionnels d'EIES et leur Secrétariat pour l'évaluation environnementale en Afrique centrale (SEEAC).

Ces associations professionnelles d'EE contribuent à de nombreuses fonctions des systèmes d'EIES dont elles font partie, et sont plus stables que les organismes gouvernementaux de la région qui souffrent d'un renouvellement constant du personnel. Grâce à ce programme de petites subventions, les associations ont pu renforcer leurs capacités. Elles ont par exemple développé des compétences internes, ont élaboré des plans annuels et des stratégies pluriannuelles, et ont puisé dans des ressources financières durables. Elles ont pu ainsi s'affirmer comme des organisations crédibles qui ont contribué au système d'EIES de leur pays en organisant des échanges professionnels et en offrant, entre autres, des possibilités de formation professionnelle.

Le PAANEEAC permet aux professionnels d'EIES d'organiser une plateforme pour des débats sur « les étapes vers une meilleure pratique d'EIES ». Les professionnels impliqués travaillent dans les administrations publiques, ONG, universités et cabinets-conseils au Burundi, au Cameroun, au Congo Brazzaville, en République Centrafricaine et au Rwanda.

3.3 Opportunités et obstacles : Les activités de coopération dans leur contexte

L'approche systémique de la CNEE peut aider à identifier les opportunités de renforcement de l'EIES, à décider avec le partenaire des souhaits de changement et à définir les résultats que les partenaires souhaitent atteindre avec le soutien de la CNEE. À l'inverse, la logique systémique peut aussi mettre en évidence des impossibilités. Si par exemple l'analyse des systèmes montre que des fonctions spécifiques ou des capacités organisationnelles représentent un véritable blocage pour la performance du système et qu'il n'est guère possible de les changer, alors la CNEE peut reporter les activités de coopération à une période plus propice.

La CNEE essaiera de plus, en collaboration avec ses partenaires, d'évaluer le contexte d'un système d'EIES pour comprendre si le calendrier des activités de coopération est bien programmé. Quel est l'agenda politique ? Quelle est la culture administrative ? Qui détient le pouvoir ? Ce sont les réponses à ce type de questions qui aident à déterminer si les activités proposées ont des chances de réussir dans le contexte donné. Si des facteurs contextuels importants risquent de constituer une restriction, les activités de coopération peuvent devoir être réexaminées.

3.4 Utilisation des indicateurs pour mesurer la performance de la CNEE

Comme mentionné plus haut, c'est une demande du ministère néerlandais des Affaires étrangères qui a été la motivation première pour formuler l'approche systémique de l'EIES, afin de rendre plus concrets et mesurables les résultats du travail de la CNEE. Nous avons essayé l'approche systémique dans le programme de travail de la CNEE en 2013, et nous avons ensuite toujours continué à l'utiliser. Les résultats escomptés des activités prévues ont été formulés selon les critères et les indicateurs de l'approche systémique. Cette approche s'est révélée adaptée à cette utilisation. L'équipe de la CNEE est convaincue que l'approche pourra également servir de cadre valable pour la mesure des résultats au cours et à la fin d'un projet de coopération. Il faudra cependant davantage d'expérience pratique pour confirmer cette attente.

En clair, nous devons minutieusement nous concentrer sur les indicateurs de performance pour chaque application. Après tout, dans nos programmes de pays, nous travaillons rarement avec toutes les institutions concernées par le système d'EIES, et rarement avec les six fonctions du système. La CNEE ne suivra donc chaque fois qu'un ensemble limité de résultats liés aux activités présentant de l'intérêt dans un projet ou programme spécifique de coopération.

4. Les indicateurs de performance

Les tableaux des pages suivantes détaillent les indicateurs de performances pour chacun des niveaux (fonctions, organisation (et individu), et processus).

Noter que les moyens de vérification sont alignés avec l'indicateur auquel ils correspondent. Si ce n'est pas le cas, les moyens de vérification peuvent être utilisés pour plus d'un des indicateurs mentionnés sous ce résultat.

S'il est fait référence aux « partenaires » sous les moyens de vérification, il s'agit de nos partenaires des activités de coopération dans le pays, tels que les organismes de protection de l'environnement.

4.1 Indicateurs de performance d'EIES – Niveau de fonctions du système

Fonction : Fournir un cadre réglementaire pour l'EIES & la prise de décision		
Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Réglementation d'EIES en vigueur et/ou de qualité suffisante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réglementation d'EIES établie (oui/non) ▪ Scores combinés de la carte sur la loi d'EIES et sur la loi sur la prise de décision, OU : ▪ Résultat combiné sur la norme de bonne pratique : <ul style="list-style-type: none"> ○ Champ d'application conforme à l'ambition et à la capacité ○ Portée de l'évaluation suffisante (comprenant des alternatives) ○ Participation incluse ○ Contrôle de qualité de l'EIES inclus ○ Questions de justification suffisamment précisées ○ Les rôles, mandats & accords en matière de coordination doivent être clairs (examiner d'éventuelles compétences floues ou qui se chevauchent dues à la décentralisation, aux mandats de délivrance des permis, etc.) ○ Dispositifs suffisants pour la conformité et l'application ○ Il existe une relation avec les réglementations sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de document ▪ Interviews ▪ Carte d'EIES ▪ Évaluation de la réglementation (ou des modifications de la réglementation) au regard des références (utilisation d'une liste de contrôle – oui/non) sur chaque aspect étayé par une description qualitative)
Il existe des instructions d'EIES qui sont facilement accessibles, et de qualité suffisante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des instructions existent (oui/non) ▪ Les instructions d'EIES couvrent les principaux secteurs (oui/non) ▪ Estimation du % d'acteurs qui ont accès aux instructions ▪ Résultat combiné de la qualité d'évaluation au regard de la norme de bonne pratique : <ul style="list-style-type: none"> ○ Instructions élaborées au moyen d'un processus itératif et consultatif ○ Instructions appropriées pour le niveau et le type de pratique ○ Instructions pratiques, comprenant des exemples de cas ○ Les instructions utilisent des ressources (internationales) existantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de document (sources : rapports fournis par le gouvernement) ▪ Interviews avec des (forums de) spécialistes ▪ Évaluation de la qualité des instructions

Fonction : Sensibilisation et engagement relatifs à l'EIES, y compris le financement		
Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Pour réaliser les activités liées à l'EIES, un budget suffisant est alloué aux organisations concernées, comme le ministère de l'Environnement (faire la distinction entre budgets des donateurs et budgets nationaux)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le budget gouvernemental, un budget est affecté à l'EIES (oui/non), estimation approximative des budgets & tendances, budget jugé suffisant ? ▪ Budget disponible pour des EIES individuelles : (oui/non), estimation approximative des budgets & tendances, budget jugé suffisant ? ▪ Score de la loi sur la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews et (le cas échéant) analyse des budgets gouvernementaux ▪ Interview avec des professionnels (ou un groupe de professionnels) d'EIES ▪ Carte d'EIES
L'EIES est mise en évidence dans les médias	Niveau de couverture médiatique sur l'EIES	Analyse des médias (ou moins scientifique : les partenaires rassemblant des coupures de presse)
L'EIES est sur l'agenda politique, et des décideurs de haut niveau sont impliqués dans la pratique d'EIES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gouvernement a une politique claire sur l'évolution de l'EIES (oui/non) ▪ D'autres organismes ont une politique claire (oui/non) – et n^{bre} de politiques. ▪ N^{bre} de fois où l'EIES apparaît à l'agenda pertinent de Conseils des ministres, ou d'autres agendas pertinents etc. (par an) ▪ N^{bre} d'interventions par des décideurs dans des processus d'EIES individuelles. ▪ N^{bre} de fois où les décideurs sont physiquement présents à des événements se rapportant à l'EIES 	Mentionné par l'organisation partenaire
Y a-t-il suffisamment d'intérêt et de participation pour les événements liés à l'EIES (séminaires, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation : n^{bre} de participants, et proportion groupe cible / participants ▪ Appréciation donnée à l'évènement ▪ Niveau des questions et discussions lors de l'évènement (de base/avancé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports des événements ▪ Si faisable : commentaires des participants (formulaire d'évaluation) ▪ Analyse/interview des organisateurs
Les parties prenantes concernées sont au courant de la réglementation d'EIES	Scores pour le niveau de sensibilisation des ONG, consultants, universités (instituts de formation), instituts de recherche	Carte d'EIES
Il y a un leadership reconnaissable, accepté et efficace pour l'EIES	Les spécialistes d'EIES peuvent identifier les leaders d'EIES qui poussent/motivent à de meilleures pratiques si demandé (oui/non)	Interview avec des professionnels (ou groupe de professionnels) d'EIES

Fonction : Assurer l'enseignement et la formation professionnelle en EIES (NB : enseignement = enseignement supérieur en EIES dans des institutions académiques, formation professionnelle = développement professionnel)

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Enseignement d'EIES existant	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'études établi à une institution d'enseignement (oui/non) N^{bre} de niveaux auxquels l'EIES est enseignée 	Recherche sur internet (+ interviews si nécessaire)
L'enseignement d'EIES est de qualité satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> N^{bre} d'institutions où l'enseignement de l'EIES a bonne réputation (classement académique) L'enseignement d'EIES est coordonné ou soumis à un contrôle de qualité (programme d'enseignement standardisé, etc.) (oui/non) Les participants/étudiants sont capables de contribuer à la bonne pratique (oui/non) Scores élevés sur l'évaluation de l'enseignement par les participants 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche sur internet Interviews avec les anciens étudiants Interviews avec des (forums de) spécialistes Analyse des évaluations des cours existants
Il existe une formation professionnelle (l'indicateur ne concerne donc pas une formation ponctuelle mais des ateliers réguliers etc. pour les professionnels d'EIES afin de parfaire leurs compétences et d'approfondir leurs connaissances)	<ul style="list-style-type: none"> Une formation existe (oui/non) N^{bre} de possibilités de formation en EIES par an (ateliers etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche sur internet Interviews avec une sélection de spécialistes si nécessaires

Fonction : Fournir des conseils sur la procédure et la pratique d'EIES (service d'assistance en EIES)

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Un service d'assistance pour l'EIES est créé, accessible et utilisé	<ul style="list-style-type: none"> Service d'assistance créé (oui/non) N^{bre} de demandes reçues Convivialité (cf. scores de qualité d'instructions pour utilisateurs dans la cartographie d'EIES) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports des partenaires (service d'assistance/suivi et/ou interview avec des experts du service d'assistance) Carte d'EIES
Le service d'assistance facilite l'accès aux données et à l'information sur l'EIES	<ul style="list-style-type: none"> Le service d'assistance identifie les bases de données et sources d'information pertinentes (externes) et met en contact le client avec le propriétaire/manager (oui/non) Il existe un système de gestion de l'information permettant l'accès à des bases de données et des sources d'information (externes) (oui/non) N^{bre} de demandes reçues 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports des partenaires (service d'assistance/suivi et/ou interview avec des experts du service d'assistance)
Service d'assistance efficace pour influencer la pratique	Niveau d'efficacité (%) attribué par les spécialistes	Interviews avec des (forums de) spécialistes d'EIES

Fonction : Suivi de la mise en place de l'instrument EIES		
Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Un suivi adéquat de la réalisation de l'EIES a lieu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des activités de suivi sont mises en place (oui/non) ▪ Un budget est disponible pour le suivi (oui/non) ▪ Un compte-rendu (public) fait état de l'avancement (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de document ▪ Interviews
Une base de données d'EIES fonctionne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La base de données est créée (oui/non) ▪ La base de données est régulièrement mise à jour (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews ▪ Analyse de la base de données
Le suivi entraîne des efforts d'amélioration de l'EIES	N ^{bre} d'actions entreprises suite aux conclusions du suivi (commentaires et suivi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews ▪ Rapport des partenaires
Fonction : Faciliter les échanges professionnels sur l'EIES		
Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Une plateforme d'échanges entre professionnels est créée et est opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une plateforme existe (oui/non) ▪ Taux moyen de participation aux activités (n^{bre} ou niveau élevé/moyen/faible) ▪ Niveau d'activité (n^{bre} d'évènements ou niveau élevé/moyen/faible) ▪ % d'efficacité pour influencer la pratique ▪ Le réseau reconnaît et encourage les bonnes pratiques (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports de partenaires (association professionnelle d'EIES) ▪ Interviews avec des (forums de) spécialistes
Les professionnels d'EIES identifient et partagent les données et les informations concernant l'EIES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe des bases de données et sources d'information (externes) activement partagées (oui/non) ▪ L'accès à des bases de données et sources d'information (externes) est facilité pour les professionnels d'EIES (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de partenaire (association professionnelle d'EIES) ▪ Interviews avec des (forums de) spécialistes

4.2 Indicateurs de performance d'EIES – Niveau de capacités

Capacité d'un acteur spécifique (tel qu'un service d'EIES dans une organisation de protection de l'environnement, ou une association d'EE)		
Résultat	Indicateurs	Moyens de vérification
C1 : Capacité à s'engager et à agir (porte sur la base juridique pour les engagements, la capacité à planifier & à prendre des décisions, et les dirigeants)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le mandat est clairement défini dans les textes de loi (oui/non) ▪ Les décisions sont prises, communiquées et mises en œuvre (oui/non) ▪ L'organisation a une direction impliquée et stable (oui/non) ▪ La structure de l'organisation est claire et fonctionnelle (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des textes juridiques ▪ Interviews (tenus séparément avec la direction et les employés)
C2 : Capacité à réaliser (porte sur les connaissances techniques pour accomplir les tâches, l'accès aux connaissances externes, une base de ressources, l'accès aux données et à l'information)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un financement structurel est assuré pour réaliser le mandat (oui/non) ▪ Des bureaux ont été mis en place, et les facilités et équipements nécessaires sont disponibles (oui/non) ▪ Le nombre d'employés est suffisant pour exécuter les tâches (n^{bre}) ▪ L'expertise disponible correspond aux tâches à exécuter (peut être divisée entre les indicateurs pour des tâches spécifiques de l'organisation, selon le rôle de l'acteur dans le système d'EIES, p.ex. sélection, examen d'EIES, inspection sur le terrain, conseils en EIES aux spécialistes) (oui/non) ▪ Financements et mécanismes disponibles pour accéder à une expertise externe si nécessaire (spécialement pour l'examen d'EIES) (oui/non) ▪ Financements et mécanismes disponibles pour accéder à des bases de données et des sources d'information (externes) si nécessaire (particulièrement pour les données de référence d'EIES et l'évaluation d'impact) (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget de l'État/budget des organisations ▪ Politique des ressources humaines ▪ Calculs de la charge de travail ▪ Interviews (tenus séparément avec la direction et les employés)
C3 : Capacité à établir des relations avec les parties prenantes externes (réseaux et relations)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une coordination/coopération a lieu avec les partenaires concernés (particulièrement les autres autorités dans la procédure l'EIES, et celles de suivi et de conformité) (oui/non) ▪ L'organisation a une légitimité politique et sociale (oui/non) ▪ L'autorité en EIES de l'organisation est dûment reconnue par les partenaires (oui/non) ▪ Des plateformes/réseaux/coalitions pour l'échange (à la fois au niveau national et international) ont été identifiés par l'organisation, et celle-ci y participe de façon (pro)active (oui/non) ▪ L'organisation partage volontiers les données et l'information (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews (tenus séparément avec les gens à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation)
C4 : Capacité à s'adapter et à s'auto-renouveler (concerne l'apprentissage, et l'adaptation au contexte en évolution)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La direction encourage les échanges et l'apprentissage (oui/non) ▪ Le personnel reçoit une formation régulière et des efforts sont déployés pour maintenir l'expertise nécessaire aux tâches (oui/non) ▪ La direction anticipe sur les nouvelles évolutions (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews (tenus séparément avec la direction et les employés)

<p>C5 : Capacité à assurer la cohérence (concerne la vision, les procédures de travail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe une Vision/Stratégie/Plan pluriannuel qui oriente le travail de l'organisation (oui/non) ▪ Des documents de Vision/Stratégie/Planification sont également accessibles et connus aux niveaux inférieurs (oui/non) ▪ Il existe un système de gestion de l'information permettant l'accès à l'information nécessaire pour l'exécution des tâches (oui/non) ▪ Instruments/instructions disponibles pour le soutien aux tâches (procédures de travail, listes de contrôle, etc.) (oui/non) ▪ Des réunions de planification/coordination sont tenues régulièrement (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de document (y compris les instructions) ▪ SGI⁶/analyse de base de données ▪ Interviews (tenus séparément avec la direction et les employés)
---	--	---

Capacité des individus à réaliser leur activité d'EIES		
Résultat	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Le professionnel d'EIES est tout à fait capable de réaliser son travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le savoir & l'expertise nécessaires pour réaliser son travail sont suffisants et à jour (oui/non) ▪ La personne a confiance en elle pour réaliser son travail (oui/non) ▪ L'accès aux connaissances et à l'information est assuré (oui/non) ▪ La position du personnel est reconnue et respectée (oui/non) ▪ L'ambiance est favorable aux échanges et à la discussion (oui/non) ▪ La direction respecte et défend les points de vue techniques du personnel (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats de l'évaluation des formations ▪ Rapports de coaching ▪ Évaluations de la qualité du travail ▪ Interviews ▪ Analyse des décisions

⁶ Système de Gestion de l'Information

4.3 Indicateurs de performance d'EIES – Niveau du processus

Pour le niveau du processus, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés, à des fins différentes.

On peut tout d'abord faire une évaluation de la procédure générale suivie pour les processus d'EIES dans un système donné. Les étapes du processus (cf. page de couverture) doivent alors être spécifiées, puisque chaque système a sa propre procédure. Comme dans ce cas, on ne peut pas généraliser, il n'y a pas d'indicateurs standards. La cartographie d'EIES de la CNEE (cf. www.eia.nl) peut être utilisée à cet effet.

Deuxièmement, on peut évaluer la qualité et les résultats d'un processus d'EIES individuelle. Dans ce cas, on peut utiliser les indicateurs ci-dessous. Ces indicateurs ont été conçus pour évaluer les résultats des services consultatifs de la CNEE dans des processus d'EIES concrets et sont utilisés pour suivre les résultats des Termes de référence (TdR) de la CNEE et l'avis de l'examen d'EIES, ainsi que pour le coaching. Noter que M1, M2 et M3 se rapportent à des formulaires de suivi élaborés antérieurement au sein de la CNEE. Les formulaires sont conçus pour rassembler l'information de suivi sur les résultats obtenus.

Processus d'EIES individuelle		
Résultat	Indicateur	Moyens de vérification
Rapport et processus d'EIES améliorés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les conseils de la CNEE ont été suivis, y compris les conseils sur les impacts à résoudre (oui/partiellement/non) ▪ L'évaluation est réalisée et sa portée appropriée (oui/partiellement/non) ▪ Des alternatives ont été identifiées et comparées (oui/partiellement/non) ▪ L'EIES a abordé les risques par le suivi/la gestion (oui/partiellement/non) ▪ Le processus est suffisamment transparent, et des possibilités de participation sont offertes aux parties prenantes concernées (oui/partiellement/non) ▪ L'EIES est intégrée dans le processus de conception du projet (oui/partiellement/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen par la CNEE du rapport d'EIES (le cas échéant) ▪ Le formulaire M2 est rempli sous forme d'interview et/ou comme questionnaire écrit
Amélioration de la prise de décision sur le projet (approbation du projet et/ou délivrance des autorisations environnementales)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une décision formelle a été prise (indicateur de condition préalable) (oui/non) ▪ Les recommandations d'EIES sont prises en considération dans l'énoncé de la décision (oui/non) ▪ Le soutien au projet a augmenté grâce à l'EIES (oui/non) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le formulaire M3 est rempli sous forme d'interview et/ou comme questionnaire écrit ▪ Analyse de la décision
Projet plus durable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De nouvelles alternatives sont incluses dans le projet (oui/partiellement/non) 	Un ou plusieurs interviews de suivi pour mettre à jour le formulaire M3, avec l'accent sur la réalisation

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des mesures d'atténuation sont incluses dans le PGE⁷ (oui/partiellement/non) ▪ Les préoccupations des parties prenantes sont incluses dans le projet (oui/partiellement/non) ▪ L'EIES facilite la coordination entre les agences gouvernementales (oui/partiellement/non) ▪ Le projet est davantage respectueux de l'environnement et socialement acceptable (oui/partiellement/non) ▪ Des mesures d'atténuation sont incluses dans l'approche PGE (oui/partiellement/non) ▪ Des structures de gestion des risques environnementaux sont prévues ou en place (oui/partiellement/non) 	
Capacité améliorée (si l'EIES a également des objectifs d'apprentissage, p.ex. un examen conjoint avec l'équipe homologue pour démontrer comment effectuer l'examen ou l'implication d'experts (p.ex. spécialistes de l'eau néerlandais et locaux))	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel concerné est initié/participe à de nouvelles méthodes de travail (n^{bre} de personnes compétentes ayant participé à l'équipe homologue) ▪ Méthode de travail incorporée dans la pratique (oui/partiellement/non) ▪ Situation utilisée pour la formation/l'enseignement ou comme référence pratique (oui/non) 	Interviews
Un avis satisfaisant a été remis et a entraîné des actions concrètes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de satisfaction sur le contenu de l'avis (élevé/moyen/faible) ▪ Niveau de satisfaction sur le timing de l'avis (élevé/moyen/faible) ▪ Distribution de l'avis (% de parties prenantes impliquées dans l'élaboration des TdR consultatifs par rapport aux parties prenantes ayant reçu les TdR définitifs) ▪ Adoption de l'avis (oui/partiellement/non) ▪ Actions concrètes prises grâce à l'avis (examiner spécifiquement toute modification du budget alloué à l'EIES) (oui/non) 	Le formulaire M1 est rempli sous forme d'interview et/ou comme questionnaire écrit

4.4 Indicateurs de performance d'EIES – Performance du système

Les six fonctions, capacités organisationnelles et processus individuels, contribuent tous à la performance du système d'EIES en ce qui concerne le nombre et la qualité des EIES. La performance du système est suivie grâce aux résultats et indicateurs ci-dessous. Noter que les résultats sont formulés en termes de modifications relatives plutôt qu'en qualité absolue, du fait que la détermination d'une qualité suffisante de pratique d'EIES, d'un niveau adéquat d'application de l'EIES ou d'une bonne pratique d'EIES est relative au point de départ du système considéré, ainsi qu'aux ambitions de ce système précis d'EIES.

Performance du système : quantité et qualité des EIES		
Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification
Qualité de la pratique d'EIES globalement améliorée	Score de la réalité de l'EIES/Prise de décision	Carte d'EIES
Davantage de coordination entre les organismes gouvernementaux dans les processus d'EIES	% de cas où d'autres agences/services gouvernementaux sont consultés pour la sélection, le cadrage etc. (estimation)	Interviews
Amélioration de l'application de l'EIES (NB : selon les ambitions pour l'EIES, à terme, un n ^{bre} inférieur d'EIES peut dans certains cas indiquer une amélioration)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N^{bre} d'EIES par an ▪ % de projets nécessitant une EIES qui sont réellement sujets à une EIES dans la pratique 	<ul style="list-style-type: none"> • Système de contrôle d'EIES (responsabilité du partenaire) • Carte d'EIES
Meilleures EIES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proportion d'EIES considérées de qualité suffisante ▪ Proportion d'EIES considérées comme ayant de l'influence (sur la prise de décision et la réalisation) 	Analyse d'un échantillon d'EIES et/ou d'interviews (p.ex. avec les responsables de l'examen d'EIES)



Netherlands Commission for
Environmental Assessment

