

3670

LIFE : Local Initiative Facility for Urban Environment
Fonds d'Appui aux Initiatives Locales pour l'Amélioration de l'Environnement Urbain

EVALUATION GLOBALE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

LIFE/MDGD/BPD/UNDP

30 juillet 2001

TABLE DES MATIERES

I. Historique : Le Programme LIFE au niveau global

- ☞ Les objectifs du Programme
- ☞ L'approche du programme LIFE : Amont – Aval – Amont
- ☞ L'organisation du Programme LIFE
- ☞ Le support financier
- ☞ L'évaluation globale externe du Programme LIFE

II. Résultat et leçons notées au niveau des 10 pays pilotes

- ☞ Les mécanismes de gestion et de coordination au niveau national
- ☞ Les petits projets : un mécanisme pour atteindre les pauvres
- ☞ Dialogue, participation, partenariat et gouvernance locale
- ☞ Développement des capacités et renforcement des communautés
- ☞ Dissémination et plaidoyer
- ☞ Duplication et expansion au niveau national
- ☞ Influence sur les politiques et la pratique
- ☞ Durabilité du Programme LIFE
- ☞ L'équité dans le domaine du genre et l'avancement des femmes
- ☞ Liens entre l'Amont – l'Aval – l'Amont
- ☞ Situation et cadre institutionnel des programmes LIFE au niveau des pays
- ☞ Le rôle du bureau du PNUD
- ☞ Le rôle des mécanismes globaux dans les pays pilotes

III. Les Résultats notés au niveau des activités régionales et inter-régionales

IV. Les Résultats obtenus par les activités au niveau global

V. Forces, faiblesses, opportunités et recommandations

INTRODUCTION

I. Historique : Le Programme LIFE au niveau global

En 1990, le Programme des Nations Unies pour le Développement a reçu la mission de promouvoir le développement humain durable.

Les questions cruciales pour assurer le développement humain durable étant : l'élimination de la Pauvreté, l'équité dans le domaine du genre, la création d'emplois, l'amélioration de l'Environnement, la bonne gouvernance.

Le PNUD définit la gouvernance comme étant un exercice social, politique, économique et administratif par l'autorité afin de gérer les affaires de la société et en même temps, il s'agit d'un processus qui exige la participation du gouvernement, de la Société Civile et du Secteur privé. La bonne gouvernance a plusieurs attributs. Elle est participative, transparente, responsable et elle est effective en ce qui concerne la bonne utilisation des ressources et elle est équitable.

En se fondant sur le concept de Développement humain durable, le PNUD a lancé, en 1992, au Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, le Programme pilote dénommé LIFE (Local Initiative Facility for Urban Environment).

Le premier objectif de ce Programme est de promouvoir le dialogue entre acteurs urbains locaux et de montrer que les solutions communautaires participatives conviennent pour faire face aux problèmes d'environnement dans les quartiers pauvres et peuvent aider à influencer les politiques (au niveau local et national). Ce Programme utilise la dégradation de l'Environnement comme porte d'entrée pour réaliser le développement humain durable. En même temps que ce Programme cherche à fournir une amélioration des conditions de vie pour les pauvres, il essaie également de renforcer les capacités des Organisations Communautaires de Base (OCB), des Organisations Non-Gouvernementales (ONG) et des Autorités locales. Bref, il essaie de donner plus de pouvoir et de force aux pauvres et aux femmes en les impliquant dans toutes les phases du Programme ; ce Programme tente également de promouvoir leur pouvoir politique et social, leur participation et intégration dans le développement et le processus de gouvernance locale.

☛ Quels sont les objectifs que se fixe ce Programme ?

Le Programme LIFE a été conçu durant les années 1991 - 92, plus précisément dans la période de préparation du Sommet sur la Terre. Trois (3) grands objectifs avaient été identifiés pour le Programme LIFE :

- Montrer qu'il est possible de faire face aux problèmes d'environnement urbain en utilisant des solutions trouvées localement ;
- Renforcer les capacités institutionnelles et la collaboration des acteurs locaux, par le financement de petits projets qui impliquent les Communautés de Base, les

Organisations Non - Gouvernementales et les autorités locales au niveau du voisinage, donc du quartier, de la ville et du pays ;

- Faciliter le dialogue politique fondé sur les résultats obtenus par des initiatives locales ;
- Promouvoir l'échange d'approches et d'innovations réussies aux niveaux sub-régional, régional et inter - régional.

☞ L'approche LIFE : AMONT - AVAL - AMONT

Pour démontrer qu'il est possible de faire face aux problèmes d'environnement urbain en utilisant des solutions trouvées localement et renforcer les partenariats, le Programme LIFE a développé une approche à trois (3) niveaux : Amont - Aval - Amont, qui utilise le dialogue entre acteurs locaux pour s'attaquer aux problèmes d'environnement des pauvres au niveau des villes. Au cœur de cette approche, nous retrouvons les petits projets, conçus, exécutés par les Communautés de Base, les Organisations Non - Gouvernementales et les Autorités locales, avec la participation du Secteur Privé.

Le premier niveau de l'approche qui se situe en Amont commence par la formulation d'un cadre national et d'une stratégie pour identifier et prioriser les objectifs en matière d'environnement urbain.

Puis le 2^{ème} niveau de l'approche consiste à se déplacer vers l'Aval afin de sélectionner et fournir de petites subventions aux organisations locales qui seront chargées d'exécuter ou de réaliser des projets d'environnement d'une façon participative, au niveau des quartiers pauvres. Ces petits projets représentent "des expérimentations de politique" et offrent un cadre pour réunir des partenaires divers pour qu'ensemble, ils engagent le dialogue et des actions dans la collaboration.

Les résultats et les leçons tirées des petits projets sont utilisés pour initier un dialogue au niveau politique de telle sorte qu'au 3^{ème} niveau, c'est à dire en Amont, ils influencent les politiques afin que celles-ci puissent soutenir davantage l'expansion, la vulgarisation, le transfert et la génération de nouvelles initiatives communautaires au niveau local. Le dialogue entre acteurs locaux est le premier outil du Programme LIFE. Son objectif est de créer une extension de la participation et du partenariat à tous les niveaux du Programme.

☞ Comment est organisé le Programme LIFE ?

Pour atteindre les objectifs que s'est fixés le Programme LIFE et maximiser les connaissances que l'on peut tirer de l'exécution dudit Programme, douze (12) pays ont été choisis dans des contextes divers à l'intérieur des 5 régions du monde en développement. Parallèlement, il a été jugé nécessaire d'apprendre à partir d'autres approches participatives diverses qui se préoccupent d'amélioration de l'environnement et qui ont été développées et exécutées par d'autres organisations aux niveaux régional, inter - régional et global.

Ainsi, le Programme LIFE a été organisé au niveau national, régional et global de la façon suivante :

Au niveau national

Pour démontrer et tester l'efficacité du Programme LIFE, 12 pays ont été sélectionnés dans les 5 régions en voie de développement du monde. Sept (7) pays ont été choisis dans la phase I et cinq (5) autres dans la phase II.

PAYS PHASE	Asie- Pacifique	AFRIQUE	AMERI-QUE LATINE	ETATS ARABES	Europe de l'Est
Phase I 1992 - 93	- Thaïlande - Pakistan	- Tanzanie - Sénégal	- Brésil - Jamaïque	- Egypte	
Phase II 1994 - 96	Bangladesh	Afrique du sud	Colombie	Liban	Kyrgystan

L'efficacité de l'approche LIFE a été testée à travers l'exécution participative de petits projets qui prennent en compte la demande sociale (besoins de base), qui ont un lien avec certains problèmes d'environnement définis par le Programme LIFE comme priorités et qui font la promotion de la participation des femmes. La limite du montant pour le financement d'un projet ne devant pas dépasser 50.000 dollars. Les résultats des petits projets doivent être utilisés pour influencer les procédures locales participatives et les politiques.

au niveau regional et inter-régional

Parallèlement au programme pilote et démonstratif au niveau national, et en consultation avec les bureaux régionaux du PNUD, des réseaux régionaux et internationaux d'Organisations Non-Gouvernementales et des associations de villes ont été sélectionnées pour recevoir des subventions afin de documenter et partager les succès, innover et tester de nouvelles méthodologies, renforcer les capacités régionales et initier le dialogue au niveau régional, inter - régional et global en croisant les questions d'environnement urbain, de participation et de partenariat.

Au niveau global :

Au niveau global, comme l'approche prônée par le Programme LIFE marque une certaine déviation par rapport à l'approche habituelle du PNUD, les activités au niveau global étaient conçues pour fournir le maximum de soutien possible et de conseils avisés en vue de renforcer l'effort de démonstration des 12 pays pilotes ; également, ces activités au niveau global devaient développer des partenariats et le

dialogue pour favoriser des innovations au niveau régional et inter-régional ainsi que documenter, évaluer et disséminer les résultats et leçons au niveau national, régional. Enfin, ces activités devraient contribuer à la connaissance globale et au plaidoyer pour les procédures participatives communautaires et la gouvernance locale.

☞ Le soutien financier :

Le soutien financier global provient du PNUD, complété par les gouvernements de Suède, des Pays - Bas, de la République fédérale allemande et du Danemark. Au niveau national, des soutiens additionnels ont été fournis par des organisations publiques et privées dans ces mêmes pays ainsi que des bailleurs de fonds internationaux qui ont un intérêt spécifique dans certains pays. L'UNOPS, quant à elle, fournit les services de gestion financière et assure le suivi des dépenses du Programme LIFE globalement.

☞ L'Evaluation externe du Programme LIFE dans sa globalité

La présente évaluation du Programme LIFE dans sa globalité a couvert la période allant de 1992 à avril 1999 et a inclus toutes les activités du Programme LIFE entreprises au niveau national, régional et global d'abord et ensuite les phases 2 et 3 dudit Programme.

Les objectifs de l'évaluation :

L'évaluation du Programme LIFE dans sa globalité a été entreprise avec les objectifs suivants :

- évaluer tous les résultats obtenus par le Programme LIFE au niveau national, régional et global.
- Identifier les conditions qui ont aidé ou qui n'ont pas permis d'atteindre les objectifs.
- Habilitier divers acteurs à faire parvenir des choix programmatiques éclairants pour améliorer la gouvernance locale et les conditions de vie des pauvres.

La Procédure de l'évaluation :

L'évaluation a concerné dix des douze (12) pays pilotes dans lesquels le Programme a été implanté. Elle a exclu le Bangladesh et l'Afrique du Sud où le Programme a débuté.

Trois formats pour la collecte de l'information en profondeur ont été développés pour assister les consultants et pour maintenir une uniformité dans l'approche. Les dix (10) pays ont été évalués par quatre (04) consultants internationaux indépendants.

Les résultats, leçons et recommandations de chaque pays ont été consignées dans les rapports spécifiques des pays.

Les évaluations relatives aux activités régionales, inter-régionales et globales sont fondées sur les rapports d'évolution des projets et les interviews des principaux acteurs par un consultant international qui a revu les résultats et leçons de l'évaluation des autres programmes globaux du PNUD sur des sujets tels que : le Fonds pour l'Environnement Mondial, le Réseau Afrique 2000, les partenaires dans le Programme de Développement, le Partenariat Public - Privé pour l'Environnement Urbain.

Ces leçons ont été prises en compte au moment de la définition des leçons et recommandations globales au niveau national, régional et global. Cependant, la synthèse suivante des résultats a été présentée en grande partie en accord avec les grandes questions de l'évaluation mentionnées dans l'aide-mémoire de l'évaluation globale.

II. Leçons et résultats : au niveau des 10 pays pilotes

Sur les dix (10) pays qui ont été évalués, sept (Brésil, Thaïlande, Jamaïque, Egypte, Pakistan, Tanzanie, Sénégal) ont commencé le Programme dans la 1^{ère} phase et trois (03) : Colombie, Liban, Kirghizstan y ont été ajoutés dans la 2^{ème} phase. Tous les pays pilotes ont appliqué l'approche du Programme LIFE en 03 phases pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus. Ces pays présentent une large gamme de différences dans leur taille géographique, leurs caractéristiques démographiques, économiques, leurs situations socio-politiques et le niveau de maturité des institutions démocratiques. Chaque pays présente un cas unique pour tester l'approche et la méthodologie prônée par le Programme LIFE.

☞ Management et mécanismes de coordination au niveau national

Au niveau national, le Programme est coordonné par les Coordonnateurs Nationaux qui, dans certains cas, sont localisés dans les bureaux du PNUD et dans la majorité des cas dans les bureaux des ONG en travaillant en étroite collaboration avec les bureaux du PNUD. Toutes les décisions relatives à la stratégie, à l'exécution et à la gestion du Programme sont prises par le Comité National de Sélection et le Coordonnateur National. Le Comité National de Sélection et le Coordonnateur National sont déterminants pour le développement, la guidance et la gestion du Programme LIFE. Le Comité National de Sélection dans chaque pays comprend divers acteurs, dont le représentant du PNUD.

Le raisonnement pour la mise en place du Comité National de Sélection a été d'introduire une large responsabilité dans la gestion du Programme pour sélectionner les petits projets afin de faciliter l'échange d'expertises, d'encourager les partenariats, de lier les projets à la définition de politique et à leur capacité à influencer sur les changements.

Comment les Comités de Sélection ont fait pour être efficaces ?

- ◆ Dans la plupart des Comités de Sélection, les membres ont été constitués pour une partie par des intellectuels et pour une autre partie par des praticiens du développement. Les Organisations Non-Gouvernementales et les Communautés de base étaient représentées, suivies par le gouvernement. Dans tous les Comités Nationaux de Sélection, des femmes étaient représentées. Dans la 3^{ème} phase, le Comité National de Sélection, dans beaucoup de pays, a été reconstitué pour jouer un rôle plus stratégique et a été rebaptisé Comité National de Pilotage.
- ◆ Les fonctions des Comités Nationaux de Sélection étaient très étoffées. Ils étaient chargés de fournir des soutiens dans les domaines du renforcement des capacités, du suivi, de la diffusion de l'information etc.. Cependant, à cause du manque de fonds pour les voyages, du manque de temps, les Comités Nationaux de Sélection dans beaucoup de pays ne pouvaient pas fournir le dynamisme leadership qui était attendu du Programme. Cependant, la Jamaïque a constitué une exception car ici, le Comité National de Sélection a conduit le processus entièrement.
- ◆ Avec l'élargissement de la couverture géographique et l'accroissement des activités, le Comité National de Sélection seul ne pouvait pas faire face à toutes les fonctions. Il y a eu un besoin pour mettre en place des Comités de Soutien. Ils ont pu prendre la forme d'un Comité Exécutif (exemple en Jamaïque), d'un Comité Local de Pilotage dans un projet individuel au niveau d'une ville (exemple en Colombie) ou alors des Comités régionaux en fonction du contexte du pays.
- ◆ Etant donné l'importance du rôle des autorités locales pour la promotion des objectifs du Programme LIFE, il était nécessaire qu'elles soient impliquées plus étroitement dès le début dans le Comité National de Sélection et les Comités de Soutien.
- ◆ Le Comité National de Sélection a un rôle crucial à jouer dans la généralisation des activités du Programme LIFE et dans l'institutionnalisation des leçons apprises à partir des petits projets. Il a besoin d'être plus actif à cette fin et doit inventer des stratégies efficaces pour le plaidoyer.

Quel a été la contribution des Coordonnateurs nationaux ?

Les Coordonnateurs nationaux, dans les pays, ont donné une contribution significative pour guider le Programme.

Dans le cadre général du Programme, ils ont eu l'autonomie pour façonner le Programme et mettre l'accent sur les sujets qu'ils considèrent importants. Chaque Coordonnateur a laissé sa marque sur le Programme. Pour améliorer leurs rôles, ils ont besoin d'une orientation efficace dans le domaine des questions politiques et dans la formation afin de jouer le rôle de catalyseur politique, ce qui pourrait être très utile.

- ♦ En comparaison avec les multiples demandes du Programme LIFE, le Coordonnateur a un staff très réduit. Il y a un besoin d'accroître la dimension du staff de telle sorte que les projets puissent être suivis et fournir des données d'une manière plus fréquente pour mettre en valeur leurs impacts.

☞ Les petits projets : un mécanisme pour atteindre les pauvres ?

Est-ce que les petits projets ont atteint les pauvres et ont amélioré leurs conditions environnementales ?

- ♦ Les petits projets qui ont atteint les pauvres dans plusieurs cas se sont attaqués aux besoins pressants tels que : l'eau potable, l'assainissement, la collecte des ordures.
- ♦ La collecte des ordures a été l'activité la plus fréquente en ce qui concerne les projets financés. Dans plusieurs cas, cette activité a eu un impact immédiat sur l'amélioration de l'environnement et des conditions de vie des communautés à faibles revenus.
- ♦ Les petits projets ont été un terrain propice pour le renforcement des capacités des communautés mais aussi pour motiver les différents acteurs à travailler ensemble.
- ♦ Ils ont montré que les initiatives communautaires ont été capables d'influencer les politiques, de changer les comportements des communautés et des autorités locales et créer de nouveaux mécanismes. Par exemple, en Jamaïque, la structure nationale chargée de l'Assainissement a été créée.

En Tanzanie, pour promouvoir les initiatives communautaires, une loi a été votée et qui exige des autorités de réserver 10 % de leurs revenus pour soutenir des projets générateurs de revenus conduits par les femmes et les jeunes. En Thaïlande, plusieurs autorités locales ont créé un département chargé du développement communautaire afin de faciliter la participation populaire.

Est-ce que les petits projets ont contribué à l'amélioration des revenus des pauvres ?

Bien que l'amélioration des revenus n'était pas un objectif direct du Programme LIFE, l'amélioration de l'Environnement des zones dégradées a eu un impact économique en termes d'amélioration de la santé résultant de la réduction des dépenses en matière de soins curatifs, d'amélioration de la productivité, ce qui contribue à la réduction de la pauvreté.

- ♦ Quelques projets ont abouti à la création d'emplois temporaires. Ils ont fourni, en addition aux petits bénéfices financiers, une opportunité aux travailleurs pour apprendre de nouvelles techniques et habilités qui ont accru leurs possibilités d'emplois. Ils ont également encouragé les jeunes à s'impliquer dans les travaux

communautaires et à obtenir leur reconnaissance en tant qu'acteurs pour leur contribution, ce qui augmentera le respect qu'ils ont vis à vis d'eux-mêmes.

- ◆ Un petit nombre de projets a explicitement promu les activités génératrices de revenus. En dehors du recyclage des déchets solides, très peu d'activités génératrices de revenus ont été mises en place. Dans très peu de cas comme au Brésil, l'activité génératrice de revenus constituait une partie intégrale de la conception du projet.

Au Sénégal, après la reconnaissance de l'importance des activités génératrices de revenus pour assurer la durabilité des projets, les organisations communautaires ont demandé de l'aide, pour mettre en place des structures de crédit-épargne et des activités économiques telles qu'un poulailler et une pépinière qui pourraient être gérés. Il aurait été utile d'étudier si les projets intégrés étaient plus durables à long terme.

Est-ce que les petits projets ont renforcé les capacités des Organisations Communautaires et des Organisations Non-Gouvernementales ?

Au total, 216 petits projets ont été exécutés. L'impact le plus important a concerné les organisations communautaires. Ils ont aidé à la formation de nouveaux groupes formels et ont renforcé les capacités des organisations existantes. L'exercice qui a consisté à formuler des projets, à les gérer et à les exécuter elles-mêmes a aidé à renforcer les capacités des ONG et des Communautés de base pour s'engager dans des activités de développement.

Les leaders communautaires ont offert une grande ouverture aux nouvelles procédures et envers les autres acteurs. Il y a eu des instances de groupes communautaires qui continuaient à rechercher de grandes et peut-être difficiles solutions ayant trait à la tenure foncière en Jamaïque, au maintien du processus de la paix en Colombie, et à la collecte de taxes municipales et à celles relatives aux abonnés aux services publics de Tanzanie.

- ◆ Des groupes communautaires étaient capables de tirer leur crédibilité et prestige, spécialement des autorités locales, en s'associant avec le Programme LIFE et le PNUD. Les projets exécutés avec succès mettent en valeur la confiance à l'égard du peuple et contribuent à réduire leur exclusion sociale.
- ◆ L'amélioration physique de l'Environnement enlève certains points de friction entre voisins et conduit à l'établissement de relations plus harmonieuses entre membres de la Communauté. Ceci contribue à fournir de la motivation pour soutenir des actions collectives.
- ◆ Dans certains projets, une préparation inadéquate et une insuffisante information fournie aux communautés a abouti à une absence d'implication de leur part. Les projets qui n'avaient pas trait aux besoins immédiats du peuple ont conduit à un manque d'intérêt. Un plus grand soin dans la conception et la sélection des projets est nécessaire pour s'assurer que les communautés sont motivées à participer.

Un soutien stratégique à un petit projet de construction d'une allée piétonnière le long d'un canal en Thaïlande a été une illustration pour montrer qu'un projet choisi avec soin a un potentiel pour créer un impact à long terme. Il aide à dissiper la tension entre les autorités locales et les groupes communautaires et réduit la menace de l'éviction des squatters qui vivent sur les talus, le long du canal, transforme la confrontation en collaboration, motive le peuple à améliorer l'environnement et plus fondamentalement contribue à bâtir un large réseau à travers plusieurs villes.

Comment les autorités locales ont répondu aux Initiatives Communautaires ?

Le degré d'implication de l'autorité municipale dans les projets a varié d'un pays à un autre ; cependant, partout où elles ont été impliquées, les autorités municipales ont pu se familiariser avec la méthode participative de fonctionnement et ses avantages pour la fourniture effective de services. En Tanzanie, les petits projets ont fourni des possibilités de génération de revenus aux Autorités Municipales, ce qui a motivé leur plus grande implication dans l'exécution des projets. En Thaïlande, les autorités ont répondu par la mise en place de départements en faveur des communautés. Les autorités locales, dans d'autres pays comme le Pakistan, la Tanzanie et le Liban, ont montré de la volonté pour collaborer avec les ONG. Ceci marque le début de l'institution de la gouvernance locale participative

Le petit nombre de petits projets qui ont été exécutés par les municipalités tend un peu à répondre à l'objectif étroit des projets. Ils ne contribuent donc pas beaucoup à réaliser le grand objectif du renforcement social des communautés. Dans le but de réaliser les objectifs sociaux de ce programme et d'assurer la continuité du processus social, il est essentiel de renforcer la capacité des officiels civils en les équipant pour qu'ils jouent le rôle de facilitateurs du développement communautaire.

Comment est-ce que l'impact des petits projets peut être mis en valeur ?

- ♦ L'expérience notée à travers certains projets a montré que ce n'est pas toujours possible d'isoler la question de l'amélioration de l'environnement local de celle de la grande question de la protection de l'Environnement. Des possibilités d'amélioration réelles ne se trouvent pas toujours à l'intérieur de la sphère des petits projets développés par les communautés de base.

Les zones à risque et les sites de moindre valeur que les pauvres communautés sont souvent contraintes d'occuper montrent le lien entre leurs problèmes et la grande question de l'exclusion et de l'injustice sociale. Pour s'attaquer à ces problèmes, l'implication des autorités locales et des autres gouvernements est essentielle. De plus, renforcer les capacités des communautés afin de s'attaquer à ces grandes questions telles que la tenure foncière et l'accès aux aménagements en matière de toilettes à construire doit être partie intégrante de la stratégie de développement de la Communauté. Il y a une évidence à montrer que ceci est en train d'arriver dans certaines instances et que le Programme Life a contribué à de tels efforts.

- ◆ La conception des projets, même si elle met l'accent sur l'amélioration de l'environnement, pourrait également prendre en compte, l'objectif de génération de revenus et de renforcement social.
- ◆ Dans l'ensemble, les projets individuels restent isolés les uns des autres. Le fait de n'avoir pas fait des efforts particuliers pour les lier, a entraîné une perte d'opportunités pour les mettre en valeur. Il y a un besoin de concevoir des stratégies pour lier les projets. La création de comités locaux comme celle montrée par le cas de la Tanzanie peut aider à relier les projets et à créer le dialogue entre différents acteurs.
- ◆ Un problème identifié en ce qui concerne certains projets a trait à la possibilité de voir leur impact s'éteindre après quelque temps. C'est le cas des projets qui entreprennent des campagnes en ce qui concerne la protection de l'environnement. En cas d'absence de facilités pour traduire le message de la campagne en pratique, l'impact ne dure pas. Il y a un besoin de faire suivre les campagnes par des projets concrets.
- ◆ Dans certains cas, il y a un doute en ce qui concerne la durabilité sur le long terme des petits projets, ce qui surgit à partir de circonstances en dehors du contrôle des communautés mais au sujet desquels, les responsables des projets pourraient être plus conscients. Ce problème a tendance à affecter surtout la gestion des projets de ramassage des ordures ménagères au Liban où il y a des difficultés dans le recyclage des ordures collectées. Ceci montre le danger qui consiste à fournir des efforts en matière de développement et permet de voir qu'il faut mettre l'accent sur la nécessité de concevoir des projets en gardant en vue une grande perspective.

☞ Dialogue, participation, partenariat et gouvernance locale

Le Programme LIFE est en train de chercher à redéfinir le dialogue comme un exercice où un ensemble d'acteurs deviennent des partenaires dans la planification et la mise en œuvre de changements à tous les niveaux et dans l'établissement d'une nouvelle base pour la bonne gouvernance.

Au niveau communautaire, Life était capable de promouvoir un dialogue entre acteurs locaux consistant et substantiel et une participation qui pourrait conduire les communautés pauvres à bâtir des partenariats afin d'améliorer leurs conditions de vie. L'étendue avec laquelle ils pourraient s'engager dans la gouvernance participative était, cependant, fonction de la réceptivité des autorités locales. Le dialogue a été perçu comme étant un important facteur pour mettre ensemble des partenaires et a contribué à la construction de partenariats.

Dans beaucoup de pays, le Programme LIFE a joué un rôle de facilitateur du dialogue et de courtier pour favoriser le partenariat.

Est-ce que le Programme LIFE a fait la promotion du dialogue entre acteurs locaux ?

- ◆ Dans tous les pays, le Programme Life, par l'intermédiaire du Coordonnateur National et du Comité National de Sélection, a agi comme un facilitateur du Dialogue social, ce qui a contribué à briser le mur entre différents groupes. Certains de ces groupes ne se connaissaient pas avant et, dans certains cas, étaient partiaux contre d'autres ou étaient même des adversaires. En plus des organisations communautaires de base, des organisations non-gouvernementales et des autorités locales, il y avait d'autres acteurs avec qui le dialogue était établi et parmi lesquels, il y avait des fondations privées, des universités, des chambres de commerce, la Croix Rouge etc..
- ◆ Un dialogue fructueux a été souvent établi entre les communautés de base, les organisations non-gouvernementales dans tous les pays pilotes et avec les autorités locales dans certains pays. La Thaïlande est un bon exemple de la mise en valeur du dialogue entre les autorités locales et les groupes de communautés. Ceci est entrain d'apparaître au Pakistan aussi. Le dialogue avec les autorités locales et les agences gouvernementales s'est amélioré dans plusieurs pays mais non suffisamment pour faciliter une implication active des communautés et des organisations communautaires de base dans la gouvernance participative. Dans beaucoup de pays, le secteur privé n'a pas montré beaucoup d'intérêt à s'engager dans un dialogue avec les organisations non-gouvernementales et les organisations communautaires de base. Il est nécessaire de faire des efforts pour bâtir des objectifs et une vision partagée avec le secteur privé ; le renforcement des capacités des organisations non-gouvernementales et des organisations communautaires de base qui a résulté de leur participation dans l'exécution des projets pourrait également aider dans cette direction.

Est-ce que le Programme Life a promu le partenariat entre différents acteurs ?

- ◆ Le Programme Life a promu le partenariat entre divers acteurs. En Egypte, Life a introduit une culture de partenariat et avec le soutien de la Fondation Ebert, organisé plusieurs manifestations pour réunir différents acteurs afin de dialoguer. Ceci a entraîné l'établissement d'un groupe au niveau national de partenaires sur les questions d'environnement.

Dans beaucoup de pays, le plus grand nombre de partenariats a été établi entre les organisations communautaires de base, les organisations non-gouvernementales et par extension avec les autorités locales, par exemple en Thaïlande, au Liban et maintenant au Pakistan. Au Brésil, le Coordonnateur National a réussi à faire en sorte que le Programme LIFE intéresse des partenaires potentiels. Le meilleur exemple à titre d'illustration de ceci est l'association avec une université privée. Life a fourni des opportunités pour la faculté et les étudiants, ce qui leur a permis de travailler sur des projets réels initiés par les communautés de base. En Colombie, le partenariat est un des points forts du Programme Life où des partenariats effectifs entre des fondations privées et des communautés de base pourraient être réalisés. Ceci a été largement possible grâce à l'implication étroite du Coordonnateur National dans le tissu social, sa persistance et la crédibilité dont elle jouit dans la société.

En Thaïlande, la chambre de commerce, une branche locale de la Croix Rouge et des membres d'une faculté d'une université qui travaillaient ensemble comme représentants du groupe de la société civile ont été soutenus par le Programme LIFE dans certaines de leurs activités

- ♦ Au Pakistan, la méthodologie du Programme LIFE a fourni une nouvelle vision et une alternative aux organisations non-gouvernementales qui étaient jusqu'à présent orientées vers les œuvres de charité et les œuvres sociales

Une procédure technique de tri et de collecte des ordures ménagères ainsi que des latrines à faible coût développés par une organisation non-gouvernementale a fourni un modèle à suivre aux autres groupes.

Le Programme LIFE et les organisations non-gouvernementales locales ont permis l'établissement d'un pont nécessaire pour atteindre les pauvres, en liant la collecte des ordures ménagères de la Commune à celle des communautés.

En Thaïlande, le Programme LIFE a intégré, d'une façon formelle, son budget de 1999 avec celui de la Ligue Municipale de Thaïlande (qui est composée des représentants de membres élus provenant des municipalités). Ils entreprendront ensemble la formation de l'équipe dirigeante des municipalités, la duplication des projets, la dissémination de l'information relative aux belles pratiques, le soutien technique. Ce partenariat a le potentiel d'introduire la méthodologie du Programme LIFE au niveau des municipalités à travers le pays. Si ceci arrive, la gouvernance locale participative avancera.

Développement des capacités et renforcement des pouvoirs des communautés

Le développement des capacités constitue la clé pour satisfaire les objectifs du Programme LIFE. La majeure partie du renforcement des capacités se situait à deux niveaux : d'abord, au niveau des communautés et des organisations communautaires et ensuite au niveau des autorités locales, du gouvernement et des autres acteurs. La nature du renforcement des capacités qui était nécessaire dans chaque pays était déterminée par plusieurs facteurs. Ceci incluait la présence ou l'absence de groupes communautaires impliqués activement dans les questions environnementales, le niveau de l'expérience des organisations non-gouvernementales et des organisations communautaires de base et la présence ou l'absence d'organisations non-gouvernementales qui peuvent transmettre la formation et l'orientation.

Quels efforts ont été faits pour développer les capacités des divers acteurs ?

Dans tous les pays, beaucoup d'efforts ont été faits au départ pour renforcer les capacités des organisations non-gouvernementales, des organisations communautaires de base pour concevoir des projets. Au Kirghizstan, depuis que l'ensemble du processus de l'amélioration de l'environnement par les communautés

était perçue comme une nouvelle expérience, le Coordonnateur National et le Comité National de Sélection se sont engagés dans le renforcement des capacités des communautés, exactement, de l'identification du projet à la formulation et à l'exécution. Le besoin de la création d'organisations formelles et la gestion des projets a aidé à donner plus de pouvoirs aux communautés.

En Thaïlande et au Sénégal, des organisations communautaires existantes ont consolidé leurs capacités par leur participation dans l'exécution des projets LIFE.

L'expérience dans la formulation et l'exécution des projets financés par Life a eu un puissant impact sur les communautés qui étaient impliquées. Ceci est cependant le premier pas dans le processus de renforcement des capacités qui peut conduire à une amélioration réelle des conditions de vie. Elles ont besoin de bâtir une confiance et des capacités en vue d'être largement impliquées dans les questions de développement qui peuvent contribuer au développement humain durable.

L'expérience montre que pour s'attaquer aux aspects substantiels en matière de développement des capacités, il faut des efforts consciencieux et des stratégies.

En Colombie, le Programme Life a commencé avec des efforts intensifs de renforcement de capacités parce qu'il a ressenti que le peuple avait besoin d'être équipé à participer et à prendre des responsabilités dans le processus de développement. Environ 100 sessions de formation ont été organisées pour plus de 15.000 personnes, 50 organisations communautaires de base, 40 organisations non-gouvernementales, 82 officiers civils, 118 représentants des agences nationales et 10 organisations privées.

Le succès obtenu par ces efforts de renforcement de capacités a inspiré le gouverneur de Bolivar à inviter le Coordonnateur National à prendre des responsabilités pour développer les capacités sociales et environnementales de 6 municipalités qui sont atteintes par la violence.

- ♦ Le Programme LIFE a contribué au renforcement des capacités des organisations non-gouvernementales qui ont abrité le Programme Life. Elles ont eu l'opportunité de coordonner un plus grand nombre de programmes qu'elles étaient normalement chargées. Elles ont pu entrer en interactions avec différents acteurs et des décideurs politiques. Elles ont eu à présenter de nouveaux concepts et techniques.
- ♦ Donner plus de pouvoir aux communautés et développer le leadership est le plus fort résultat des petits projets dans la plupart des pays pilotes et ceci peut être regardé comme étant la plus significative contribution du Programme LIFE.

Dissémination et Plaidoyer

Il est important que les informations relatives aux petits projets et à leurs résultats soient largement diffusées afin de promouvoir leur duplication, leur généralisation et qu'elles servent de plaidoyer pour changer de politique. Dans le programme, la conception, la documentation et la dissémination ont été reléguées

à la 3^{ème} phase et celles-ci n'ont pas suffisamment progressé au moment de l'évaluation. *L'effort de dissémination dans la 1^{ère} et 2^{ème} phases a été sporadique et non planifié.* Cependant, la dissémination de l'information qui a été mise en œuvre s'est faite à travers les mots de la bouche dans une faible extension et à travers les visites d'échanges et d'une façon minime à travers la couverture médiatique dans les pays pilotes sauf au Liban et au Kirghizstan.

Comment l'information concernant le Programme LIFE a été disséminée et quel impact celle-ci a eu ?

Au Liban, la couverture médiatique qui a suivi la Consultation Nationale et le séminaire consacré aux Médias, tenu en 1998 a été un instrument pour la diffusion du message de LIFE. Toutes les femmes impliquées dans la gestion des ordures ménagères ont obtenu une publicité nationale. Le leader de l'organisation communautaire de base a reçu un prix. Ceci a retenu l'attention des médias. La couverture médiatique a inspiré d'autres communautés à suivre l'exemple de cette femme. Des événements importants au cours de l'exécution et au moment de l'achèvement des petits projets avaient été utilisés pour faire une publicité en faveur de LIFE et de ses objectifs.

Au Kirghizstan, la présence des médias au niveau des réunions du Comité National de Sélection a été un outil puissant pour faire la publicité du Programme LIFE. LIFE a été aussi responsable de l'initiative pour abriter un nombre d'événements chargés de disséminer l'information en ce qui concerne le Programme LIFE et le message environnemental. Un impact de ceci a été l'accroissement de l'intérêt des communautés, des OCB et des ONGs à participer aux projets LIFE. En 1997, il y en avait 102 et en 1998, 135 projets ont été reçus.

Les exemples du Liban et du Kirghizstan montrent ce qu'une dissémination effective et faite à temps en matière d'information pourrait faciliter la recherche de fonds, le partenariat, la duplication, l'influence dans le domaine de la politique. *Il est important que cette dissémination atteigne aussi les pauvres communautés afin qu'elle les tienne motivées à suivre les bonnes pratiques de leurs pairs.* Une documentation effective et une stratégie de dissémination puissante menées ensemble pourraient aider ces processus.

Beaucoup de pays ont publié et distribué une brochure sur le Programme LIFE. Chaque pays a développé des études de cas sérieuses sur les petits projets et est en train de faire un plan en vue d'une dissémination systématique afin de favoriser un plaidoyer pour la généralisation et influencer les mentalités et les politiques. Le Brésil, la Jamaïque et le Pakistan ont développé leur propre site Web pour mieux disséminer leurs expériences. L'Egypte a un journal et les autres sont en train de professionnaliser leurs efforts.

☞ Duplication et Généralisation au niveau national

Peut-on apprécier l'étendue de la reproduction et de l'expansion des petits projets ?

Les autorités locales et les agences gouvernementales dans certains pays ont montré un certain intérêt pour le soutien et la duplication des petits projets. En Colombie, comme résultat de la dissémination de l'information en ce qui concerne la procédure LIFE, le gouverneur de la province de Bolivar a cherché le soutien du Coordonnateur National pour l'exécution de petits projets dans les Communes où le conflit déchire la zone. En Egypte, le Ministre de la jeunesse a été suffisamment impressionné par le Programme LIFE pour annoncer une subvention pour l'exécution de projets de jeunes dans le domaine de l'environnement pour chacun des 26 gouverneras. En Thaïlande, la collaboration de LIFE et de la ligue municipale de Thaïlande avait pour objectifs d'introduire la méthodologie LIFE au niveau des Municipalités, à travers le Pays.

Au Pakistan, le bureau du PNUD a pris la tête pour généraliser les projets LIFE au niveau des Communes.

- ◆ Cependant, il n'y a pas beaucoup d'instances de généralisation. Au Brésil, le projet relatif à la gestion des déchets solides entrepris par une ONG et soutenu par les autorités locales à Belo Horizonte a été un exemple réussi pour la duplication. Les autorités locales ont l'intention d'augmenter le nombre de participants et la quantité des déchets collectés. La généralisation bénéficiera à la ville en la rendant plus propre et en améliorant la qualité de l'environnement aussi bien par la réduction de la quantité d'ordures à transporter à la décharge que par le coût du traitement. Ceci permettra à l'ONG d'atteindre une dimension opérationnelle qui la rendrait capable de vendre les déchets directement aux industries chargées du recyclage et de chercher de meilleurs prix.
- ◆ Les membres du Comité de Sélection qui ont été stratégiquement choisis ont un important rôle à jouer dans la duplication et la généralisation. Le réseautage avec des ONG bien localisées peut aussi aider dans ce sens. Il est trop tôt pour mesurer l'impact de leurs efforts.
- ◆ Dans beaucoup de pays, des projets avaient été formulés et sélectionnés sans de sérieuses réflexions accordées à la duplication et à la durabilité. Comme le rapport de la Jamaïque le mentionne, les petits projets étaient vus comme des projets de démonstration et donc ainsi, ils n'étaient ni conçus, ni planifiés pour l'expansion. En dépit de cela, il y a des instances de duplication dans beaucoup de pays. Cette procédure pourrait être plus effective avec des stratégies qui promeuvent que la duplication et la généralisation soient partie intégrante de l'exécution du projet et couplés avec le plaidoyer et des efforts pour impliquer les autorités.
- ◆ Plutôt que de réserver la fonction d'influencer les politiques à la 3^{ème} phase du Programme, comme cela est présentement conçu, il aurait été beaucoup plus judicieux de démarrer le plaidoyer pour le besoin de changement plus tôt dans

le programme. Par exemple, en Jamaïque, un dialogue politique organisé en 1997, pour discuter politique et stratégies afin de fournir l'assainissement à faible coût a abouti à la mise en place de la structure nationale pour l'assainissement ; celle-ci a gagné en crédibilité dans un laps de temps très court et a un potentiel pour influencer la politique dans le pays.

☞ L'influence du Programme LIFE sur les politiques et la pratique

Est-ce que le Programme LIFE a été capable d'influencer les politiques nationales et la pratique ?

- ◆ Influencer les politiques est un processus lent et graduel. Il y a beaucoup d'instances dans les pays pilotes qui illustrent que des changements faibles et significatifs ont eu lieu, ce qui indique l'influence du Programme LIFE sur les politiques.
- ◆ En Thaïlande, un certain nombre de municipalités ont, comme résultats de leur interaction avec le Programme LIFE, mis en place des départements chargés du développement communautaire pour faciliter la participation populaire et pour supporter les initiatives communautaires.
- ◆ En Jamaïque, le Programme de réforme du gouvernement local utilise la méthodologie du Programme LIFE pour promouvoir la participation communautaire dans la gouvernance locale. Le Projet Desjardins de Portmore en Jamaïque a été présenté au Parlement comme un modèle pour trouver une solution aux problèmes d'établissement et de tenure foncière.
- ◆ Au Sénégal, le service d'hygiène a été fortement influencé par l'approche préconisée par le Programme LIFE et l'a adopté dans les zones où il est en train de construire des toilettes et de fournir de l'eau potable.
- ◆ Au Pakistan, le PNUD a été le premier à institutionnaliser l'approche prônée par LIFE et a commencé l'exécution de deux projets qui impliquent la coopération entre les autorités et les citoyens.
- ◆ En Tanzanie, les autorités locales ont été impressionnées par la méthodologie du Programme LIFE à cause du fait qu'elle a été capable de changer les comportements des populations et les a convaincues à payer les services. Pour promouvoir les petits projets, une loi a été votée et qui exige aux autorités locales de réserver 10 % de leurs revenus pour soutenir des activités génératrices de revenus conduites par les femmes et les jeunes.
- ◆ En Colombie, le Coordonnateur National a été invité par le gouverneur de Bolivie à prendre part à l'élaboration du plan de paix pour la province.
- ◆ Ces exemples montrent qu'il y a eu un changement dans la perception des officiels en ce qui concerne les initiatives communautaires et une reconnaissance de leur potentiel pour l'amélioration de l'environnement dans les villes. L'impact du Programme LIFE est faible mais significatif. L'expérience

montre cependant que le Processus de changement politique est lent et graduel. Des efforts pour influencer des politiques doivent cependant plutôt d'être relégués à la 3^{ème} phase, constituer une partie intégrante de toutes les phases du Programme.

☞ Durabilité du Programme LIFE

Quels efforts ont été faits pour assurer la durabilité de la procédure et du Programme LIFE

- ♦ La durabilité du Programme LIFE est un sujet sérieux qui concerne tous les pays pilotes. L'incertitude qui entoure la continuation du Programme LIFE pose problème. Il y a un besoin à consolider davantage les gains obtenus de telle sorte que le processus d'institutionnalisation qui est dans sa phase initiale ne soit pas inhibé. Beaucoup de pays sont en train de travailler sur des stratégies ou ont tenté d'établir des plans pour rendre le Programme durable. Les stratégies sont spécifiques à chaque pays et dépendent de leur contexte et des opportunités qui existent.

La Jamaïque a préparé un plan stratégique pour explorer les possibilités d'utiliser l'expérience LIFE dans le domaine du travail entrepris avec les communautés pauvres pour vendre leurs services au gouvernement et à d'autres clients. Une autre possibilité est de créer une fondation qui assurera la durabilité du Programme LIFE.

- ♦ Au Pakistan, il y a eu une proposition de stratégie établie par le Coordonnateur National et qui est actuellement en discussion au niveau du PNUD afin de trouver des voies pour continuer le partenariat et le dialogue à divers niveaux après la fin du Programme LIFE. Le financement de cette initiative va débiter dans une des provinces et une autorité locale a déjà commencé la procédure qui consiste à soutenir le dialogue entre une ONG et la Communauté.
- ♦ La Thaïlande et le Sénégal sont en train de travailler sur une proposition pour mettre en place une fondation pour soutenir le Programme LIFE.

☞ Genre, équité et avancement des femmes

Les femmes ont participé à toutes les étapes du développement du Programme LIFE. Dans certains pays comme le Pakistan, la participation des femmes est lente.

En Thaïlande, la participation des femmes est non seulement élevée mais presque le tiers des projets est dirigé par les femmes. Exception faite cependant de la Colombie, l'équité en matière de genre n'est pas une priorité dans les pays où intervient le Programme LIFE. Ceci s'explique en partie par l'absence de prise de conscience au niveau des Coordonnateurs Nationaux et des membres des Comités Nationaux de Sélection en ce qui concerne les questions importantes liées au genre et comment mettre en valeur l'équité dans le domaine du genre.

Comment l'étendue de la participation des femmes et les questions d'équité en matière de genre ont été promues ?

Au niveau des pays pilotes, des efforts particuliers ont été faits en Colombie pour promouvoir l'équité dans le domaine du genre et pour accroître l'implication des femmes dans les projets financés par le Programme LIFE. Le Coordinateur national qui est étroitement associé au mouvement des femmes en Colombie, a mis l'accent sur le renforcement des femmes dans le Programme LIFE. En matière de développement des capacités, un accent particulier est mis sur l'équité dans le domaine du genre. Ainsi, le taux de participation des femmes dans les petits projets s'est accru, allant de 65 à 85 %.

Les femmes sont maintenant conscientes qu'elles seraient capables de conduire le travail même sans un soutien du Programme LIFE. Le cas de la Colombie peut servir de guide pour les autres pays dans la conception de stratégies qui pourraient mettre en valeur le rôle des femmes dans les prises de décisions.

- ♦ Au Liban, le Programme LIFE a aidé les femmes dans un petit quartier afin qu'elles organisent le ramassage des ordures ménagères dans leur zone. Cette expérience a eu un grand impact sur les femmes. Bien que la question importante de la collecte des ordures n'est pas entièrement résolue, les femmes ont bénéficié d'une reconnaissance et d'une publicité pour leurs efforts. Ceci a inspiré d'autres groupes de femmes pour tenter collectivement de résoudre leurs problèmes.
- ♦ Au Liban, un séminaire a été prévu pour se pencher sur l'introduction du concept de genre et développement, clarifier les voies dans lesquelles la question du genre est pertinente et intégrée aux initiatives soutenues par le Programme LIFE.

L'expérience de cet atelier pourrait devenir un modèle pour les autres pays.

- ♦ Au niveau communautaire, l'organisation d'expositions pour des initiatives qui ont obtenu des succès et dans lesquelles des femmes ont joué un rôle central dans les prises de décisions peut créer un impact remarquable sur les femmes et les inspirer à participer dans des activités de développement et y jouer les premiers rôles.

☞ Liens entre l'Amont – l'Aval et l'Amont

L'approche LIFE qui se décline en Amont – Aval – Amont, a raisonnablement bien fonctionné dans les pays pilotes.

Les premiers pays qui ont commencé le Programme LIFE sont dans la 3^{ème} phase et vont entrer dans la dernière phase qui est celle de la généralisation.

Comment a-t-on pu apprécier l'utilité de l'approche Amont – Aval – Amont ?

Tous les pays pilotes ont eu un processus similaire de généralisation après le lancement du Programme dans les pays pris individuellement. Cette phase a commencé par une consultation nationale pour identifier les priorités et mettre l'accent sur les atouts du Programme. Dans la phase II, c'est-à-dire, au niveau de la mise en œuvre, un total de 216 petits projets ont exécutés en fin 1998. Dans tous les pays pilotes, ils ont contribué à satisfaire les besoins immédiats des populations et à leur offrir un environnement local propre. Beaucoup de projets ont atteint les pauvres et ont eu un impact remarquable sur les communautés. Ceci a contribué à changer la perception des officiels en ce qui concerne la contribution des initiatives des communautés de base dans le processus du développement communautaire et de l'amélioration de l'environnement. Le renforcement des capacités des groupes de communautés et l'impact que ceci a eu sur elles a contribué à atténuer leur exclusion sociale. Un grand nombre de projets a obtenu des succès en impliquant les autorités locales dans le soutien apporté aux initiatives communautaires. Des partenariats avec les autres acteurs ont été formés dans une moindre mesure.

- ♦ Les objectifs de la 3^{ème} phase ont trait à l'institutionnalisation et à l'influence que le Programme LIFE peut exercer sur les politiques. Les possibilités de réalisation de cet objectif dépendent des produits et résultats obtenus par les petits projets et leur potentiel de généralisation. Plusieurs petits projets ont fait montre d'une grande valeur démonstrative et leur impact, bien que d'une faible ampleur, est déjà apparent dans le changement noté au niveau de la perception des officiels et des procédures.

L'étendue de l'influence que le Programme LIFE exerce sur les politiques dépend de la façon avec laquelle des opportunités sont utilisées dans les différents pays et des capacités de plaidoyer des Coordonnateurs nationaux, des membres des comités de sélection et des acteurs soutenus par le Programme LIFE à exprimer clairement les résultats obtenus dans les études de cas. Il est devenu apparent que le plaidoyer pour changer les politiques a besoin de commencer très tôt et devrait être partie intégrante de toutes les phases du Programme.

- ♦ Une documentation méticuleuse et réfléchie des expériences soutenues par le Programme LIFE et une effective dissémination de l'information sont très importantes pour influencer les politiques.

☞ Situation et cadre institutionnel des programmes LIFE au niveau des pays.

Au niveau national, le Programme LIFE doit remplir une double fonction en direction des communautés pauvres, des organisations communautaires de base et des organisations non-gouvernementales d'une part et de l'autre, en direction des institutions nationales et des agences internationales. Ceci fait que la question relative au cadre institutionnel est cruciale.

Quel effet a le cadre institutionnel sur la gestion et la coordination du Programme LIFE ?

Le pays dans lequel le Programme LIFE a été implanté, depuis le début, à l'intérieur des bureaux du PNUD a été le Pakistan. En Tanzanie et au Liban, les bureaux du Programme LIFE ont été transférés à partir d'ONG vers les bureaux du PNUD, en cours de route. Dans tous les autres pays pilotes, LIFE est dans les locaux d'une ONG. Il y a un accord général dans les rapports nationaux comme quoi le fait d'être localisé dans une ONG permet au Coordonnateur National d'avoir une plus grande indépendance, une flexibilité et une prise de décision spontanée qui sont nécessaires pour une prise en main effective des petits projets, spécialement, ceux qui impliquent des groupes communautaires, des organisations communautaires. De plus, ceci permet une plus grande acceptation du Programme LIFE de la part des groupes communautaires, des organisations communautaires de base et des ONG.

Le fait d'être abrité par une ONG ne doit pas être intimidant et troublant en matière de sécurité pour les organisations internationales et les institutions gouvernementales. Certains parmi les autres Programmes du PNUD qui soutiennent les communautés de base tels que le GEF, le Réseau Afrique 2000 et les Programmes des Partenaires en Développement mettent l'accent sur des résultats similaires.

- ♦ Ne pas être dans les bureaux du PNUD peut signifier la perte du label et de la propriété du PNUD, ce qui peut accorder du prestige et de la crédibilité aux petits projets et aux initiatives portées par les communautés. Le bas profil institutionnel qui en résulte et l'absence des avantages offerts par le marketing sont vus comme des facteurs qui rendent le dialogue avec les agences nationales et internationales difficile et réduit les possibilités de généralisation et d'intégration du Programme LIFE. Ceci, cependant, ne représente pas un grand obstacle et pourrait être vaincu si le Programme LIFE était consciencieusement présenté comme un Programme du PNUD et que le personnel du PNUD maintienne des liens étroits avec le Programme et participe aux événements importants organisés par le Programme LIFE.
- ♦ Beaucoup de rapports provenant des pays ont mentionné la faiblesse du nombre de personnes constituant le staff comme un facteur limitant pour la coordination et la gestion du programme LIFE. Pour améliorer cette situation, l'équipe de terrain a besoin d'être renforcée et la prise de décision décentralisée.

Les comités au niveau local, comme dans le cas de la Tanzanie et de la Colombie, pourraient s'occuper des fonctions de gestion et réduire les responsabilités de l'équipe du Programme Life et leur permettre ainsi de réserver plus de temps à la coordination et au plaidoyer. Le Programme LIFE a besoin d'accroître son budget de voyage afin de faciliter de fréquentes visites à des projets, ainsi que le volume des subventions ou au moins les allocations de voyage aux acteurs qui sont engagés et assistent régulièrement aux réunions et soutiennent les activités du Programme LIFE.

- ♦ Le fait que le bureau du Programme LIFE et celui du PNUD soient localisés dans une même ville ou dans deux villes séparées semble avoir entraîné une

différence pour établir des relations entre le bureau du Programme LIFE et le siège du PNUD.

Exception faite de la Colombie, du Kirghizstan et du Brésil, les bureaux du Programme LIFE sont dans la même ville que ceux du PNUD.

La localisation éloignée du bureau du Programme LIFE par rapport au bureau du PNUD a gêné la communication et le contact entre les deux institutions et a contribué à l'isolement du Coordonnateur National. Cette situation a probablement interdit les possibilités d'intégration et d'incorporation des activités du Programme LIFE dans des projets plus grands et qui sont dans des domaines d'activités similaires. Etre éloigné de la Capitale du pays a semblé poser des difficultés pour les Autorités nationales afin qu'elles prêtent attention au Programme LIFE. La même situation n'a pas facilité le plaidoyer et a empêché de faire pression pour obtenir des contreparties financières au niveau des ministères, des agences de développement, des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Le problème a été rendu plus difficile en Colombie du fait de l'inexistence jusqu'à une date récente d'un Comité de Sélection pour exercer ces fonctions.

- ♦ Dans un grand pays, avec un programme qui a des activités dispersées sur le plan spatial, chaque emplacement pourrait être considéré comme étant éloigné de sa clientèle.

L'emplacement dans la capitale est vu comme pouvant accorder une certaine neutralité qu'aucun emplacement dans aucune province ne pourrait avoir. Plus le Pays est grand, plus se pose le problème pour atteindre les projets situés dans des villes différentes.

Le rapport du Brésil suggère de déplacer le Programme LIFE dans la Capitale Brasilia, notamment pour la 3^{ème} phase afin de donner au Programme un caractère national.

L'expérience du Programme LIFE ne suggère aucun modèle pour vaincre les problèmes posés par l'emplacement du Programme LIFE dans la Capitale ou dans la province dans laquelle des projets pourraient être concentrés. Cependant, quelques traits d'un arrangement plus satisfaisant pourraient être suggérés. La mise en place de comités locaux pour superviser et coordonner des projets locaux devrait aider à traiter le problème posé par la distance. Un Comité National de Sélection plus actif qui gérerait les fonctions de plaidoyer devrait aider à donner au Programme plus d'efficacité. Une plus grande provision de fonds pour des dépenses de voyage, et pas seulement pour l'équipe LIFE mais aussi pour les autres acteurs, notamment les Communautés pauvres, devrait faciliter un vaste échange d'informations et de connaissances.

Le Rôle du Bureau du PNUD

Gérer un programme de petites subventions qui soutient directement les initiatives communautaires est une expérience nouvelle pour le PNUD. Dans tous les pays

pilotes, le Programme LIFE a un statut et une crédibilité à cause de son intégration au sein des Nations Unies. Ceci donne également une neutralité au Programme. En d'autres termes, le Programme LIFE a aidé à changer la perception du PNUD en étant une institution ouverte et disposée à s'attaquer aux besoins des communautés et à travailler avec des partenaires Non-Gouvernementaux.

Quel rôle le Bureau National du PNUD a eu à jouer dans la promotion du Programme LIFE

Le Programme LIFE a été intégré dans les bureaux du PNUD au Pakistan. Certains bureaux du PNUD comme par exemple la Jamaïque et la Thaïlande ont soutenu le Programme LIFE tandis que d'autres se sont simplement accommodés de l'existence du Programme LIFE. Dans plusieurs pays pilotes, le bureau du PNUD n'a pas fait d'efforts particuliers pour s'impliquer très étroitement dans le Programme LIFE. Une conclusion générale semble être de dire que l'importance de ce mécanisme institutionnel stratégique n'a pas été explorée ou utilisée pour faire avancer le Programme LIFE. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le Programme LIFE est un petit Programme comparé aux autres Programmes gérés par les bureaux des pays et par conséquent n'a pas retenu beaucoup d'attention.

- ♦ Le Programme LIFE doit chercher des voies plus efficaces pour mettre en valeur le rôle du Bureau du PNUD, bien au delà du soutien en matière administrative et de gestion, notamment dans sa généralisation et son intégration. Il y a un besoin pour un meilleur échange d'informations entre le Coordonnateur National et le PNUD. Une présentation régulière par le Coordonnateur National des progrès obtenus dans le travail pourrait améliorer la compréhension du staff du PNUD à l'égard du Programme LIFE et des questions soulevées. Celui-ci devrait aussi être capable de fournir des soutiens réguliers au Programme LIFE. La présence des membres du PNUD aux importants événements organisés par le Programme LIFE pourrait aider à leur donner une visibilité et à mettre en valeur leur impact. Ceci pourrait grandement faire avancer le Programme LIFE, non pas seulement en promouvant son intégration mais aussi son institutionnalisation.
- ♦ L'intégration du Programme LIFE dans le Bureau du PNUD au Pakistan par exemple, a ses avantages, ce qui permet d'établir un courant d'interactions continues avec les autres Programmes. La double procédure impliquant à la fois le Bureau du PNUD et l'UN/OPS a cependant entraîné une duplication du contrôle et des procédures d'établissements de rapports. En conséquence, ceci a entraîné un manque de flexibilité qui a été au détriment du Programme LIFE et n'a pas permis de tirer profit des avantages de ces institutions.
- ♦ Les bureaux du PNUD au Pakistan, en Tanzanie et en Thaïlande ont adopté l'approche LIFE dans les autres Programmes du PNUD. Au Pakistan, la méthodologie du Programme LIFE a eu une influence significative dans le bureau du PNUD et il en est résulté qu'elle a été utilisée dans les projets SWEEP et Plus. Ainsi, 100,000 \$ (cent mille dollars) ont été attribués au Programme LIFE. En Tanzanie, le Bureau du PNUD a alloué 400,000 \$ (quatre cent mille dollars) au Programme LIFE pour l'expansion de celui-ci dans 04 nouvelles Communes. En Thaïlande également, le Bureau du PNUD a initié un Plan d'action entre la Thaïlande et le PNUD dans la collaboration, ce qui est un exemple d'intégration

de l'approche prônée par le Programme LIFE. Certaines Communautés qui ont reçu des financements du Programme LIFE antérieurement sont actuellement entrain de travailler avec Thaï-UNCAP.

☞ Rôle des mécanismes globaux dans les pays pilotes

Le Comité Consultatif au niveau global, le soutien technique au niveau global, la gestion financière globale, la production de la connaissance et sa distribution ont joué un rôle important dans l'échange d'expériences et ont été très constructifs dans le renforcement des programmes pilotes des pays.

- ◆ Le Comité Consultatif au niveau global a joué le rôle de plate-forme d'échanges de points de vue, de revue de performances et de suivi. Il a apporté au Programme LIFE la visibilité et un statut, et ceci a été particulièrement utile comme dispositif pour convaincre et influencer des partenaires potentiels.
- ◆ Le soutien technique au niveau global a joué un rôle important dans la fourniture d'outils et le transfert de techniques et de concepts.
- ◆ La gestion financière au niveau global a fourni des contrôles financiers et une gestion alternative aux procédures normales des bureaux des pays.
- ◆ La production de connaissances et sa dissémination au niveau global a facilité la publicité des réalisations du Programme LIFE.

III. Résultats provenant des activités aux niveaux régional et inter-régional :

Quelle est l'étendue du soutien du Programme LIFE aux projets régionaux et inter-régionaux et quelle valeur ceux-ci ont-ils ajouté ?

- ◆ Durant les 03 phases, le Programme LIFE a eu à soutenir 17 projets régionaux et globaux qui ont été mis en œuvre par 11 organisations qui ont couvert 29 pays.
- ◆ 29 pays y ont participé directement et se sont attaqué aux questions relatives à l'environnement urbain et à la gouvernance locale, ce qui a permis la création de méthodologies innovantes et de nouvelles technologies, de la documentation et du renforcement de capacités pour divers acteurs. Ces partenaires aux niveaux régional et global ont participé aux séminaires organisés par le Comité Consultatif Global et ont profité de cette occasion pour rendre compte, partager leurs découvertes, apprendre des bailleurs, des Coordonnateurs Nationaux et d'autres participants, participer dans la planification de chacune des phases du Programme LIFE. Les synergies au niveau national entre les programmes pilotes des pays et les projets régionaux et inter-régionaux ont aidé dans le renforcement des capacités, la connaissance de nouvelles méthodologies ainsi que la

dissémination au niveau régional des expériences du Programme LIFE, dans l'établissement de réseaux.

IV. Résultats des activités au niveau global :

Est-ce que le Comité consultatif au niveau global s'est réuni régulièrement et quelle valeur a-t-il ajouté ?

Le Comité Consultatif Global représentant différents intérêts s'est réuni 04 fois. Les participants au niveau du Comité Consultatif au niveau global incluaient divers intérêts qui soutiennent, participent et apprennent à partir du Programme Pilote LIFE au niveau global. Sa contribution a été réaffirmée comme étant une expérience très utile et a été bénéfique au Programme LIFE en général et aux différents pays en particulier, notamment, en termes d'échanges d'expériences, de développement de futures stratégies et de connaissance de nouvelles méthodologies. A travers le Comité Consultatif au niveau global, le PNUD pourrait renforcer la connaissance dans son système et influencer d'autres programmes globaux tels que le Programme global pour l'environnement, le Programme des petits projets et le Fonds de Développement Local.

Quelle est l'étendue du support technique global en ce qui concerne le renforcement des capacités du pays et la facilité offerte dans les domaines de la documentation, de l'évaluation, de l'échange d'expériences et du plaidoyer global ?

Le support technique global a joué un rôle multidimensionnel et pendant qu'il fournissait la coordination substantielle nécessaire et le support requis dans chaque phase du Programme, il a aussi lié les activités des niveaux national, régional et global et a également créé un laboratoire pour la connaissance.

Au niveau national, le support technique global a joué un rôle dans chaque phase du Programme, c'est-à-dire dans le lancement du Programme dans chaque pays, en fournissant des outils et des techniques aux pays, ce qui leur a permis de renforcer leurs capacités, promouvoir l'échange d'expériences entre les Coordonnateurs Nationaux.

Cependant, davantage de soutien technique et des efforts de renforcement des capacités seraient nécessaires ; ce qui pourrait être fourni, notamment pour conduire des tâches spécifiques telles que l'institutionnalisation, l'intégration et influencer sur les politiques ; ce qui nécessite des stratégies spécifiques. Le soutien technique global a aussi joué un rôle actif dans la documentation globale et la dissémination.

Il a été élaboré 04 grandes productions qui ont été largement disséminées dans plusieurs événements et à travers la page web au niveau de l'Internet. Il a fait la promotion des expériences du Programme LIFE dans plusieurs conférences, notamment à Habitat II, du dialogue dans le cadre des initiatives locales, de la gouvernance locale et du rôle des ONGs et CBOs.

L'évaluation et la documentation d'une quarantaine de petits projets dans 10 pays ont été conduites. Ces études de cas sont en train d'être analysées en vue de définir les recommandations et leçons. Le partenariat du soutien technique global, avec 10 ONG et les Associations de ville a aidé à élargir l'étendue des expérimentations et de la documentation des méthodologies innovantes aux niveaux régional et inter-régional et leurs liens avec les pays pilotes, ce qui a aidé à la fertilisation croisée des idées et des expériences.

Le Programme LIFE a eu à travailler avec un staff jouant le rôle de soutien technique au niveau global très réduit (essentiellement, un Coordonnateur à plein temps et un assistant) qui a eu à coordonner toutes les activités globales mais aussi a tenté de soutenir et conseiller les Coordonnateurs nationaux dans leurs rôles.

La force de l'équipe de direction, depuis le début du programme est restée la même en dépit du fait que le Programme a grandi et est devenu plus complexe à chaque étape. Pour renforcer le Programme LIFE, les capacités au niveau global, ont besoin d'être renforcées.

Comment le Programme LIFE a généré de l'intérêt dans de nouveaux pays ?

Plusieurs bureaux du PNUD ont montré de l'intérêt pour le Programme LIFE. Cependant, par manque de fonds, il n'a pas été possible de faire face à la forte demande. Le programme LIFE au niveau global a initié le dialogue avec les bureaux des pays intéressés, a fourni de l'assistance technique pour conduire de rapides évaluations et pour développer des documents de projets en vue de démarrer le Programme LIFE en Inde, en Ouganda, au Malawi, au Tchad, à El Salvador et en Mongolie. Ces pays ont utilisé des portes d'entrée différentes pour intégrer le Programme LIFE, par exemple, le Tchad a utilisé la méthodologie du Programme LIFE pour lier les initiatives communautaires et la ville, en ce qui concerne la gestion des déchets solides, l'initiative est soutenue par le bureau du PNUD et les volontaires. Les autres pays qui explorent les possibilités d'intégration sont : Djibouti, l'Ile Maurice, le Bénin et l'Ethiopie.

De quelle manière, le Programme LIFE au niveau global a-t-il répondu aux objectifs et priorités du Programme global ?

Les résultats montrent que le Programme LIFE a aidé les pays à s'attaquer aux priorités définies par le PNUD, à savoir la gouvernance locale participative, l'amélioration des conditions environnementales pour les pauvres, l'avancement de la question du genre et de l'équité, la promotion de l'exécution des recommandations du Sommet de Rio (Agenda 21), de Habitat II et le Sommet de Copenhague sur le Développement Social, a favorisé les changements de politique aux niveaux national et régional. La documentation globale, analyse des expériences nationales et régionales, a contribué à développer des guides et produits qui sont en train d'aider à l'intégration de la procédure utilisée par LIFE dans de nouveaux pays. En plus, les résultats et leçons des pays pilotes serviront dans la formulation de politiques et programmes au niveau global, ce qui contribuerait à renforcer la gouvernance locale participative pour le développement humain durable ainsi que pour la formulation d'outils et de méthodes opérationnels pour assister le PNUD dans la promotion de la phase Amont dans les pays

V. Forces, défauts, opportunités et recommandations

Les expériences du Programme LIFE dans les 10 pays pilotes ont montré que les petits projets ont servi de prétextes précieux pour créer une base afin que les populations viennent ensemble pour travailler en vue d'améliorer l'environnement local. Les initiatives communautaires ont apporté des améliorations tangibles dans les conditions de vie des pauvres et ont renforcé les capacités des populations à s'attaquer à leurs problèmes environnementaux immédiats. Cependant, les grands problèmes de protection de l'environnement et de lutte contre la pauvreté sont beaucoup plus sérieux que ce que le Programme LIFE peut prendre en main en tant que Programme modeste fondé sur des initiatives locales dispersées.

Les autorités locales commencent à apprécier la contribution des efforts des communautés pour régler des problèmes d'environnement locaux.

La procédure qui consiste à utiliser les résultats des micro-initiatives pour influencer les politiques vient juste de commencer. La durée du programme n'a pas été assez longue pour laisser une marque significative qui pourrait influencer la procédure de changement qui comme chacun le sait est lente. Dans ces circonstances, diviser le Programme LIFE serait préjudiciable à ses intérêts. Les activités régionales et globales ont aidé à élargir l'étendue du Programme et ont permis d'atteindre 34 pays, en facilitant la connaissance et le plaidoyer globaux.

☞ Les forces, défauts, opportunités et recommandations qui viennent des rapports des 10 pays et des analyses des activités régionales et globales sont :

☞ Les forces sont :

Au niveau du pays :

- ◆ Contributions des Coordonnateurs nationaux,
- ◆ Démonstration des avantages multidimensionnels offerts par les petits projets,
- ◆ Partenariats, notamment entre les organisations communautaires de base et les organisations non gouvernementales et les Autorités municipales,
- ◆ Renforcement des communautés,
- ◆ Duplication, bien que non uniformément au niveau de tous les pays.

Au niveau régional :

- ◆ Partenariat avec 11 ONG et associations de villes au niveau régional, inter-régional et global.

Au niveau global :

- ◆ Possibilités de démontrer et tester des stratégies, outils et mécanismes institutionnels nécessaires pour institutionnaliser la gouvernance locale participative dans 12 pays de différents contextes dans toutes les régions.
- ◆ Accroissement de la demande nationale pour des interventions afin de renforcer la gouvernance locale participative pour le développement humain durable.
- ◆ Documentation globale, réseau, plaidoyer et dissémination des résultats du Programme LIFE et des autres leçons pour promouvoir la gouvernance locale participative.

☞ Les recommandations sont :

Pour le Programme LIFE National

- ◆ Donner la priorité à la dimension amont de l'approche LIFE en faisant une bonne utilisation des opportunités existantes et ensuite veiller à la durabilité du Programme LIFE,
- ◆ Explorer les possibilités de tester les solutions pilotes urbaines et environnementales au niveau municipal et renforcer les efforts relatifs à la gouvernance locale pour institutionnaliser les expériences du Programme LIFE et promouvoir la gouvernance locale participative.
- ◆ Bâtir de solides partenariats avec les municipalités en donnant une plus grande visibilité et une reconnaissance de leur rôle dans l'amélioration des conditions de vie des populations et développer leurs capacités afin de faciliter le développement des communautés et le travail avec d'autres partenaires.
- ◆ Promouvoir le renforcement des capacités des femmes et l'égalité dans le domaine du genre par la conception de stratégies qui s'attaquent à ces questions et qui font qu'elles sont intégrées à la procédure de formulation et d'exécution des projets.
- ◆ Améliorer la qualité des projets - en ce qui concerne les données, la collecte de l'information financière et les rapports sur toutes les contributions pour un marketing efficace des réalisations du Programme LIFE.
- ◆ Assurer une dissémination des études de cas du Programme LIFE et des résultats de l'évaluation en direction du grand public qui inclut les communautés pauvres en vue de créer des partenariats avec divers

acteurs. Impliquer les médias pour faire la publicité de tous les grands événements et des résultats du Programme LIFE.

- ◆ Renforcer les capacités du Coordonnateur National et des membres du Comité National de sélection afin qu'ils comprennent mieux le fonctionnement municipal, pour jouer le rôle de catalyseur dans le domaine politique et faciliter la phase amont de l'approche LIFE.
- ◆ Accroître l'équipe LIFE qui s'occupe des projets et les frais de voyage pour développer et contrôler tous les différents types d'activités à des niveaux variés.

Pour le PNUD

Au niveau national pour améliorer les programmes pilotes :

- ◆ Retenir le soutien et protéger la neutralité du PNUD pour le Programme. Ceci est crucial pour la dimension amont de l'approche,
- ◆ Utiliser les possibilités disponibles (c'est-à-dire, les autres programmes, avec une concentration sur les bénéficiaires), intégration du Programme LIFE dans le Programme Pays du PNUD.
- ◆ Etablir des liens étroits entre les Programmes Pays du PNUD et le Programme LIFE et contribuer activement à la généralisation du Programme LIFE.
- ◆ Organiser l'orientation du Coordonnateur National sur les questions de Politique et pour développer une compréhension relative aux implications d'actions ayant trait au Challenge (défi) de travailler avec les communautés de base d'un côté et de l'autre, avec les agences nationales et internationales et un éventail d'acteurs.
- ◆ En liaison avec le siège, revoir les procédures de transfert de fonds afin d'éviter les goulots et les délais.

Au niveau du Siège, pour le soutien global et les activités

- ◆ Développer les capacités du Coordonnateur National, des membres du Comité National de Sélection à devenir des acteurs plus efficaces dans l'intégration du Programme LIFE et la promotion de la gouvernance locale participative.
- ◆ Fournir une assistance technique afin de créer des stratégies spécifiques pour généraliser les expériences des projets et s'assurer que les pays incorporent les recommandations de l'évaluation.

- ◆ Disséminer les expériences du Programme LIFE, les résultats et les leçons au niveau régional et global.
- ◆ Analyser et documenter les bonnes pratiques en matière de méthodologie, outils et stratégies pour aider à développer les capacités des pays pilotes en promouvant l'institutionnalisation et la durabilité du Programme LIFE.
- ◆ Promouvoir le plaidoyer pour intégrer LIFE dans de nouveaux Programmes des bureaux du PNUD.
- ◆ Développer une connaissance électronique globale et un réseau de connaissances pour promouvoir la gouvernance locale participative dans les 12 pays pilotes, aux niveaux local, régional, inter-régional, dans les réseaux d'ONGs, les associations de ville, dans les autres programmes du PNUD et au niveau des bailleurs.
- ◆ Renforcer les capacités au niveau global pour effectivement combler la demande de soutien technique au niveau du pays et pour étendre et soutenir le laboratoire global de connaissances créé par le Programme LIFE.

Pour les Bailleurs

- ◆ Encourager une plus grande implication des bailleurs dans l'approche et la méthodologie prônées par LIFE en participant aux événements organisés par le Programme LIFE.
- ◆ Faciliter le contact étroit entre les bailleurs et le Comité National de Sélection et le Coordonnateur National.
- ◆ Concevoir et établir un système de contrôle qui fournit des informations aux bailleurs sur les progrès et réalisations du Programme LIFE dans chaque pays. Ce système serait profitable au Coordonnateur National pour suivre et contrôler l'évolution du travail.
- ◆ En dehors des 12 pays pilotes, faire profiter à 29 autres pays les avantages tirés de l'expérience du Programme LIFE.

Au niveau global :

- ◆ Lier le laboratoire global de connaissances aux réseaux globaux et régionaux.
- ◆ Echanger les expériences entre les pays pilotes.
- ◆ Procédure d'intégration globale dans 10 nouveaux pays.
- ◆ Rôle du Comité Consultatif global.

☞ Les défauts sont :

Au niveau du pays :

- ◆ Performance des comités nationaux de sélection et capacité des Coordonnateurs Nationaux à s'occuper de la dimension Amont de l'approche.
- ◆ Liens entre les initiatives dispersées des communautés et les grands problèmes de protection de l'environnement urbain et de lutte contre la pauvreté.
- ◆ Liens avec les autres programmes de pays du PNUD pour l'intégration de la procédure LIFE dans les programmes pays du PNUD.
- ◆ Implication indirecte et partielle des autorités locales.
- ◆ Documentation et dissémination de LIFE afin d'influencer la procédure amont de l'approche.
- ◆ Renforcement du staff national et recherche de financements en relation avec l'importance du travail, la nature, le nombre d'activités et de fonctions à exercer.
- ◆ Rapport financier qui inclut toutes les contributions aux niveaux national et communautaire.

Au niveau régional

- ◆ Liens entre les activités régionales et nationales.

Au niveau global

- ◆ Documentation globale des expériences, bonnes pratiques etc.
- ◆ Habilité à faire face à l'accroissement de la demande du Programme LIFE dans les nouveaux pays.
- ◆ Renforcer le staff et les financements en relation avec le besoin pour des activités globales et de soutien.

☞ Les opportunités présentes sont :

Au niveau national :

- ◆ Le petit mais significatif impact aux niveaux municipal et national dans les pays pilotes.

- ◆ Possibilités identifiées et stratégies qui ont déjà été inventées pour la généralisation et la durabilité du Programme LIFE.
- ◆ Empressement des municipalités à travailler plus activement sur les questions de développement communautaire et avec des organisations communautaires de base et des organisations non-gouvernementales dans les pays pilotes.
- ◆ La généralisation, au niveau municipal, des petits projets fournit des opportunités pour démontrer la procédure LIFE au niveau municipal et pour développer les capacités des acteurs locaux pour des initiatives participatives au niveau municipal.
- ◆ Dissémination stratégique des études de cas existantes et évaluation globale des résultats.
- ◆ Possibilité d'utiliser les expériences des petites initiatives et des partenariats pour tester des solutions environnementales urbaines pilotes au niveau municipal et renforcement des efforts pour institutionnaliser les expériences de LIFE et promouvoir la gouvernance locale participative.

Au niveau régional :

- ◆ Dissémination régionale des leçons du Programme LIFE et des études de cas existantes pour promouvoir la gouvernance locale participative.