



NATURAL SOLUTIONS
PACIFIC

Kosi Latu,
Directeur général
Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement (Secrétariat du PROE)
PO Box 240
Apia Samoa

20 septembre 2021

Cher Directeur général,

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PROE

Au nom de l'équipe d'évaluation indépendante, veuillez trouver ci-joint la version finale de notre rapport. Un exemplaire du rapport a également été transmis au Secrétariat du PROE pour traduction et diffusion aux Membres du Programme.

Les conclusions sont le fruit de la méthode détaillée dans le Plan de projet et le rapport qui comprenait :

- un examen de plus de 1 000 documents fournis par le Secrétariat ;
- plus de 30 heures de consultation directe avec le personnel du Secrétariat dans le cadre d'ateliers et d'entretiens ;
- plus de 37 heures de consultation directe avec les Membres au cours de sessions de consultation et d'entretiens en groupe (61 représentants au total) ;
- plus de 28 heures de consultation directe avec les partenaires et donateurs (32 représentants au total) ;
- une proposition écrite via une enquête en ligne de 15 membres, 18 partenaires et donateurs, et 41 employés du Secrétariat.

Les conclusions et recommandations du rapport ont été formulées par le responsable de l'évaluation indépendante du PROE, Simon Clegg, et moi-même, en tant que responsable de l'évaluation du Plan stratégique, en utilisant la méthodologie détaillée dans le Plan de projet. Simon et moi avons tous deux été poussés par la nécessité d'aborder les problèmes identifiés par les parties prenantes. Nous avons fait appel à nos qualifications, notre expérience et nos antécédents pour élaborer ces recommandations. Nous nous sommes focalisés sur l'élaboration de recommandations pratiques axées sur les résultats. Elles ont été rédigées comme une série d'actions qui se complètent et se soutiennent mutuellement.

Nos recommandations ont été révisées et débattues par l'ensemble de l'équipe du projet lors d'un atelier à distance. Le rapport et les recommandations ont ensuite été examinés dans leur intégralité par deux responsables techniques du projet (William Kostka et Teresa Manarangi-Trott). Cette évaluation technique a consisté en un examen écrit détaillé et en plusieurs sessions de travail en équipe à distance pour discuter et confirmer la teneur des conclusions et recommandations. En outre, d'après les commentaires du Secrétariat sur le projet de rapport, nous avons décidé de recourir à une révision technique indépendante du rapport, en particulier en ce qui concerne les conclusions et recommandations de l'évaluation institutionnelle. Cet examen a été effectué la semaine dernière (du 14 au 16 septembre) par M. Rod Mitchell. Fort de ses qualifications et de son expérience étendues, M. Mitchell est l'actuel Président du Sous-comité d'audit et de risque du Secrétariat du Forum des îles du Pacifique. Il a procédé à cette évaluation en toute indépendance de sa fonction de Président du Sous-comité d'audit et de risque. Enfin, il ne restait plus qu'à faire signer le rapport par le Dr Russell Howorth, directeur du projet, et moi-même en tant que chef de projet.

Toute notre équipe a volontairement accepté de consacrer une part importante de son temps personnel à toutes les étapes du projet, car nous nous sommes engagés à mener une étude rigoureuse et fiable en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour le PROE.

Observations du Secrétariat

Nous avons pris acte des retours du Secrétariat estimant que le rapport présente un « manque de preuves » et « d'analyse substantielle » pour soutenir les recommandations 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 21, 25, 26, 32 et 31. Nous avons répondu à ces observations dans la liste de commentaires ci-jointe et sommes convaincus que nos recommandations sont fondées sur une analyse substantielle, comme le prévoit la méthode de projet approuvée et documentée dans le Plan de projet, et conformément aux éléments probants fournis par le processus de consultation et l'examen des documents.

Nous notons également que la volonté du Secrétariat de voir ces recommandations chiffrées et/ou de voir inclure une proposition de calendrier de mise en œuvre dépasse le cadre du Mandat de l'évaluation. Si les Membres du PROE choisissent d'adopter ces recommandations, il faudra alors élaborer un plan de mise en œuvre précisant les délais et confirmant le budget et les ressources nécessaires.

Nous comprenons les craintes du Secrétariat qui estime qu'un certain nombre de recommandations entraîneraient des coûts associés. Cependant, certaines d'entre elles visent à introduire des gains d'efficacité qui réduiraient les dépenses de base, à augmenter le budget de base, à créer un fonds spécial pour le processus de changement lié à la mise en œuvre des recommandations et à créer un fonds de réserve pour le remplacement des actifs et les grandes mises à niveau de systèmes.

Nous notons que le Secrétariat désapprouve certaines des conclusions et recommandations de l'examen. Je puis confirmer sans réserve que nous avons rigoureusement suivi et respecté le Mandat et fait tout notre possible pour collaborer et communiquer au mieux avec l'équipe du Secrétariat, et ce malgré le manque de temps. Je tiens à insister sur le fait que nous étions également tenus de garantir scrupuleusement l'indépendance de l'examen et notre engagement envers les personnes consultées afin d'éviter toute attribution directe.

Remarques finales

Dans son évaluation et ses conclusions de haut niveau, l'équipe de l'évaluation estime qu'il n'existe aucun problème majeur quant aux fonctions stratégiques ou institutionnelles du PROE. Comme pour toute évaluation de cette nature, nous nous sommes concentrés sur les aspects à améliorer et sur la formulation de recommandations explicites pour les prochaines étapes, en nous appuyant sur notre expertise et notre connaissance collectives de ce qui s'est avéré efficace pour des organisations équivalentes, tant au niveau régional qu'international.

Tout au long du processus d'examen, nous avons apprécié et valorisé le soutien du Secrétariat et son esprit de collaboration pour mener à bien cette évaluation. Nous regrettons toutefois que le calendrier serré et le facteur des distances de cette évaluation ne nous aient laissé que peu de temps pour partager et commenter les conclusions et recommandations finales avec l'équipe de direction du

Secrétariat avant la soumission du projet de rapport. Nous aurions préféré, par courtoisie et respect, tenir la séance proposée avec l'équipe de direction pour leur présenter nos conclusions et recommandations. Cela n'aurait pas changé le contenu des recommandations, mais aurait pu nous faire gagner du temps lors du processus de révision ultérieur.

Le Dr Russell Howorth, directeur du projet, Teresa Manarangi-Trott, responsable des consultations, et moi-même, en tant que responsable de l'examen du Plan stratégique, présenterons le rapport aux Membres lors de la réunion extraordinaire du 15 octobre.

Nous soumettons par la présente ces conclusions et recommandations au Secrétariat et aux Membres du PROE pour examen et approbation.

Au nom de l'équipe d'évaluation indépendante,

Cordialement,

Nicola Thomson
Directrice
Natural Solutions Pacific

28 Lancaster Mews, Londres, W23QE
Tél. | +44 (0) 79011 70692
E-mail | naturalsolutionspacific@gmail.com



NATURAL SOLUTIONS
PACIFIC

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE

Rapport final

20 septembre 2021

Volume 1 : Rapport

Informations de qualité

Document :	Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE – Rapport final
Date :	20 septembre 2021
Rédigé par :	Russell Howorth, Teresa Manarangi-Trott, Nicola Thomson, Simon Clegg, Crystal Johnston, Ashlee Poswell
Révisé par :	William Kostka, Teresa Manarangi-Trott, Rod Mitchell, Nicola Thomson, Russell Howorth

Historique des révisions

Rév.	Date de révision	Détails	Personnes autorisées	
			Nom/Poste	Signature
1	31 août 2021	Corrections syntaxiques et orthographiques. Suppression d'une erreur de rédaction dans la section D, en accord avec le Secrétariat du PROE.	Russell Howorth, directeur de projet	
2	21 septembre 2019	Modifications apportées au projet de rapport du 30 août à la suite de la liste de commentaires fournie par le Secrétariat du PROE le 13 septembre.	Russell Howorth, directeur de projet	

Table des matières

Part A: Executive Summary and Recommendations	iii
1. Introduction to the Report	iii
2. Review Findings	iv
2.1 Findings from the Strategic Plan Review	iv
2.2 Findings from the Corporate Review	vii
3. Conclusions of the Review Team	viii
4. List of Recommendations	xi
Part B: Introduction, Background and Method	1
1. Introduction	1
1.1 Purpose and Scope of the Review	1
1.2 The Review Team	1
1.3 The Review Methodology	2
1.3.1 Guiding Principles and Frameworks used in The Review	2
1.3.2 The Review Process	4
2. The Operating Environment - Changes, Challenges and Opportunities	6
2.1 Review Context and Challenges	6
2.2 Evolution of SPREP's Role, Mandates and Directives	7
2.3 SPREP's Evolving Role in the Regional and International Community	8
2.3.1 SPREP as a Member of the Council of Regional Organisations of the Pacific (CROP)	8
2.3.2 SPREP's Role in the International Context	9
2.4 Situation Analysis	10
2.4.1 Global COVID-19 Pandemic	10
2.4.2 SPREP's Funding Environment	11
Part C: Regional Objectives Review – Strategic Plan Review	12
1. Introduction	12
1.1 Overview of the Current SPREP Strategic Plan and Reporting Process	12
1.2 Assessment Methodology used in this Strategic Plan Review	13
2. Overall Progress and Achievements (2017-mid 2021)	14
2.1 Snapshot of Progress	14
2.2 Progress and Delivery of Planned Work	22
2.2.1 Resource Allocation	22
2.2.2 Status of Implementation	26

2.2.3	Impact of COVID-19 Pandemic on Progress	29
2.2.4	Concerns and Risks Raised in Relation to Programme Implementation	30
2.3	SPREP's PIP Planning and Reporting System	33
3.	Effectiveness	35
3.1	Snapshot of Effectiveness	35
3.2	Sustainability of Results	37
3.3	Regional Indicators of the State of the Environment and Sustainable Development	38
3.4	Gender Equity and Social Inclusion	40
3.5	SPREP's Results and Learning Framework	42
4.	Relevance	43
4.1	Alignment of SPREP's Work with the Strategic Plan	44
4.2	Relevance to the Needs and Priorities of Members	45
4.3	Relevance to Regional Policies and Priorities	48
5.	Partnerships	49
5.1	Partner Feedback	51
5.2	Areas for Improvement – Partnerships	52
5.2.1	CROP Collaboration	52
5.2.2	The Role of the Pacific Climate Change Centre and Integration of Regional Effort	54
6.	Challenges and Opportunities	55
6.1	Operational Challenges Relating to COVID-19	55
6.2	SPREP's Project-based Delivery Model	56
6.3	The Silo Effect	57
6.3.1	Regional Programme Integration	58
6.3.2	Partner Engagement	59
6.3.3	Member Engagement	60
6.4	Regional Leadership on Strategic Priorities	62
6.5	Gender Equity and Social Inclusion	64
6.6	Monitoring, Evaluation and Continuous Improvement	65
	Part D: Organisational Objectives Review – Corporate Review	106
	Introduction	106
1.	Structure	110
1.1	Context and observations relating to the current structure	110
1.2	Managing Multiple Business Models	113

1.3	Governance	115
1.3.1	SPREP Meeting	115
1.3.2	The Troika	116
1.3.3	Executive Board	117
1.3.4	Independent Chair	118
1.3.5	Audit Committee and Internal Auditor	119
1.4	Proposed New Organisation Structure	120
1.4.1	Corporate Services	121
1.4.2	Executive Roles	121
1.4.3	Proposed New Organogram	122
1.4.4	Management Team Responsibilities	123
1.4.5	Member Country Engagement	124
2.	Processes and Systems	125
2.1	Snapshot of Performance	126
2.2	Process Mapping	129
2.3	Project Planning	130
2.4	Memoranda of Understanding	131
2.5	Quality Management System	132
2.6	Procurement	133
2.7	Information and Knowledge Management	134
3.	People and Rewards	138
3.1	People Category	138
3.2	Staff Conduct	140
3.3	Staff Advisory Committee	141
3.4	Gender Equity and Social Inclusion	142
3.5	Protection and Disposal of Personal Data	143
3.6	Rewards	143
3.6.1	Retirement and Pensions	145
3.6.2	Learning and Development	145
4.	Sustainable Finance and Funding	146
4.1	Secretariat Work on Sustainable Funding to Date	146
4.2	Issues and Solutions	148
4.2.1	Matching of Management and Administration Fees	149
4.2.2	Clarifying and Segmenting Project Funding	150
4.2.3	Rationalising Expenditure under Core Budget	151

4.2.4	Adjustments to the Core Budget – Special Assessments and Capital Assessments	151
4.2.5	Accounting Standards and the Financial Regulations	152
Part E: Conclusion and Recommendations for the Way Forward to 2026 and Beyond		155
1.	High-level Conclusions of the Review Team	155
2.	Continued Relevance of the 2014 Independent Review Recommendations	156
3.	Review Findings	157
3.1	Findings from the Strategic Plan Review (Part C)	157
3.2	Findings from the Corporate Review (Part D)	160
4.	List of Recommendations	162
4.1	Recommendations from the Strategic Plan Review	162
4.2	Recommendations from the Corporate Review	164

Liste des Annexes

- Annexe 1 : Mandat : Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE
- Annexe 2 : Liste des parties prenantes consultées
- Annexe 3 : Questions de consultation
- Annexe 4 : Questions de l'enquête
- Annexe 5 : Conclusions de haut niveau de l'enquête
- Annexe 6 : Graphiques récapitulatifs des réponses à l'enquête
- Annexe 7 : Rapport de consultation de la sous-région de la Polynésie
- Annexe 8 : Rapport de consultation de la sous-région de la Micronésie
- Annexe 9 : Rapport de consultation de la sous-région de la Mélanésie
- Annexe 10 : Rapport de consultation de la sous-région des territoires francophones
- Annexe 11 : Rapport de consultation des partenaires, donateurs et membres métropolitains
- Annexe 12 : Rapport de consultation du personnel du PROE
- Annexe 13 : Principales réalisations pour chaque but régional rapportées par le Secrétariat du PROE aux réunions des Membres du PROE, 2018-2021.
- Annexe 14 : Empreinte nationale des Membres du PROE par but régional rapporté dans les rapports du Plan de mise en œuvre des performances 2018-2019 et 2020-2021.
- Annexe 15 : Concept et processus des Cadres de partenariat stratégique par pays et territoire du PROE, approuvés lors de la réunion du Conseil exécutif du PROE, septembre 2020.
- Annexe 16 : Cadre de planification des résultats, de rapport de performance et d'apprentissage (le Cadre de résultats) du PROE, version communiquée dans l'ordre du jour de la 30^e Conférence du PROE tenue en septembre 2021.
- Annexe 17 : État des indicateurs environnementaux de la région Pacifique en 2020, extrait du rapport régional sur l'état de l'environnement et de la conservation (SoE) (PROE, 2020)
- Annexe 18 : Stratégie pour l'engagement des partenaires et pour la mobilisation des ressources (PERMS)
- Annexe 19 : Accords de partenariat actif, issus de la base de données interne du Secrétariat du PROE, vers juin 2021.
- Annexe 20 : Modèles opérationnels décrits dans la partie D, section 1
- Annexe 21 : Évaluation de l'équité entre les sexes et de l'inclusion sociale
- Annexe 22 : Revue de l'état d'avancement des recommandations de l'évaluation indépendante et de l'examen du Plan stratégique formulées en 2014
- Annexe 23 : PROE et la pandémie du Coronavirus – Plan d'urgence et d'intervention, juillet 2021

Figures

Figure 1: The Review Team	2
Figure 2: The Concept of Value as applied in this Report	3
Figure 3: Correlation of the STAR Model to The Review Method	4
Figure 4: The Review Process	4
Figure 5: Strategic Plan 2017-2026 Goals and Objectives: Outcome Results Logic and Focus for this Review	13
Figure 6: Snapshot of Progress against each Regional Objective and Indicator (PIP Reporting)	18
Figure 7: Summary of stakeholder perception of how well the Secretariat has delivered on its mandate over the last 5 years	21
Figure 8: Stakeholder perceptions of SPREP's progress with the four Regional Goals	22
Figure 9: Stakeholder feedback on the effectiveness of SPREP's response to the COVID-19 Pandemic in terms of maintaining service delivery	30
Figure 10: Member, partner and donor assessment of alignment of SPREP's work to the Regional Goals	44
Figure 11: Secretariat staff assessment of alignment of SPREP's work to the Regional Goals	44
Figure 12: Member assessment of relevance of the Regional Goals to their national priorities	46
Figure 13: Member feedback on the Secretariat's approach to working with national governments in implementing the four regional goals	46
Figure 14: Partner and donor assessment of relevance of SPREP's Regional Goals to regional priorities	49
Figure 15: Partner and donor feedback on SPREP's approach to working in partnership with other organisations to achieve its strategic aims	51
Figure 16: Stakeholder feedback on the delivery of SPREP's role	108
Figure 17: Staff assessment of SPREP progress against the Organisational Goals	109
Figure 18: Staff assessment of resourcing levels at SPREP	110
Figure 19: Proposed new organisation structure for SPREP	123
Figure 20: SPREP's Project Cycle	130
Figure 21: Agenda Item 9.3: CROP Harmonisation on Remuneration	144

Tableaux

Table 1: Stakeholder Workshops	5
Table 2: Examples of achievements for each regional Goal highlighted in Secretariat Reports on PIP Outcomes to the 29 th (2019) and 30 th (2021) SPREP Members Meetings	20
Table 3: Budget Allocation by Regional Goal	23
Table 4: Regional Budget allocation versus Island Member allocations according to 2020-2021 and 2022-2023 PIP Report Budget	25
Table 5: Budgeted and Actual Expenditure by Regional Goal	26
Table 6: Country/Territory Footprint for Regional Objective 2. Ecosystem and Biodiversity Protection according to the 2020-2021 PIP Report	28
Table 7: Example of an inaccuracy in PIP reporting	34
Table 8: Comparison of the key elements of SPREP's two existing business models	113
Table 9: Mapping of SPREP functions to business model	114

Avant-propos

Avant toute chose, je tiens à dire, au nom de l'équipe d'examen, que ce fut à la fois un plaisir et un défi de mener à bien cette évaluation indépendante du Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement (PROE). Le défi tenait au calendrier et au fait que les membres de l'équipe et le Secrétariat travaillaient sur sept fuseaux horaires différents dans le monde.

L'équipe d'évaluation est convaincue que les Membres du PROE ont de nombreuses choses à étudier dans le présent rapport qui expose les consultations menées auprès des parties prenantes ainsi que les conclusions et recommandations de l'équipe. Le rapport conclut que l'examen est intervenu à un moment opportun pour les Membres du PROE, non seulement pour dresser la voie à suivre pour les cinq dernières années du Plan stratégique 2017-2026, mais aussi pour décider si le maintien du statu quo est possible ou non.

Depuis la signature en 1993 de l'Accord portant création du PROE, bien des choses ont changé aux niveaux national, régional et mondial au cours des 28 années écoulées. En 1993, la valeur du PROE figurait clairement dans l'Accord, à savoir qu'il s'agissait de la première organisation de la région axée sur l'environnement, établie pour aider ses Membres insulaires, notamment en leur offrant des services consultatifs.

Depuis, si on laisse de côté l'impact négatif dramatique de la pandémie de COVID-19 de ces 18 derniers mois, des répercussions néfastes progressives et souvent catastrophiques sont apparues dans l'ensemble du programme de développement durable de la région.

Il est indéniable que pour les Membres du PROE, en particulier ses Membres insulaires, les effets négatifs sur l'environnement ont été disproportionnés dans le Pacifique. Le changement climatique, l'élévation du niveau de la mer et la multiplication des phénomènes météorologiques tels que les cyclones tropicaux, les inondations fluviales et côtières et les sécheresses comptent parmi les principaux impacts. Par ailleurs, les conséquences économiques et sociales qui en découlent ont été considérables, avec de sévères répercussions sur l'agriculture, la pêche, la sylviculture et le tourisme.

Sur le plan institutionnel, le PROE a également subi des changements spectaculaires. Depuis la création du Programme, nous étions soumis à un budget restreint reposant sur les contributions des Membres. Cependant, la réalité des demandes croissantes des Membres insulaires s'est traduite par un accroissement de l'activité liée aux projets, qui a engendré de nombreuses contraintes, souvent disparates, en matière de transparence et de responsabilité.

Le dernier examen de 2014 a mis en évidence la croissance et l'expansion du programme de travail et du budget, avec un revenu de soutien au programme (extrabudgétaire) substantiel et en hausse provenant des donateurs qui appuient la concrétisation des activités par le biais de projets. L'évaluation de 2014 a relevé que le budget de base n'augmentait pas au même rythme, loin de là. Globalement, l'examen actuel a révélé que les défis et problèmes identifiés dans celui de 2014 persistent ; ils ont été intégrés dans le travail et les conclusions du présent rapport d'évaluation.

Une question clé a structuré et motivé cet examen :

« Après bientôt 30 ans, le PROE apporte-t-il toujours de la valeur ? Cette question peut être formulée en relation avec l'une des déclarations de valeur du Plan stratégique actuel : Le PROE valorise-t-il une prestation de services ciblés et de haute qualité ? »

C'est une question simple à soulever, mais difficile à répondre. Il s'agit d'une interrogation cruciale à laquelle les Membres du PROE devraient également réfléchir.

Il ne fait aucun doute que le PROE accomplit un travail considérable et toujours plus important. Toutes les parties prenantes interrogées en témoignent. Mais il y a un mais ! Il convient également de se demander si tout ce bon travail contribue à la réalisation du Plan stratégique ou s'il répond simplement aux contraintes liées à une mise en œuvre dominée par les projets. Autrement dit, on peut être à la fois dans le même bateau et ramer dans des directions différentes.

Le PROE a évolué : les objectifs de son programme de travail ont évolué et ses objectifs organisationnels ont évolué. Ces deux aspects les plus fondamentaux du PROE, en tant qu'organisation, sont de plus en plus imbriqués.

Le rapport démontre qu'il existe actuellement deux « modèles opérationnels » au sein du Secrétariat. L'un reflète le rôle consultatif initial et permanent, tandis que l'autre s'adapte aux modalités croissantes des projets. Il se peut même qu'un troisième modèle émerge pour faire face aux demandes de certaines très grosses entités de financement. Par ricochet, cela a influencé les différents modes de prestation et la communication avec les Membres insulaires. Cet examen estime que cette tendance est à l'origine des observations de nombreuses parties prenantes concernant la « duplication » et le « travail en vase clos » au PROE.

De nombreuses parties prenantes consultées au cours de cette évaluation ont affirmé que le PROE a accompli et continue d'accomplir un travail précieux, mais nous pensons que l'évaluation de 2021 illustre clairement que la poursuite du scénario opérationnel actuel engendrera de nombreuses difficultés pour le PROE à l'avenir, notamment en termes de pérennité du financement.

Par conséquent, en réponse à la question relative à la valeur posée ci-dessus, il ne fait aucun doute que la présente évaluation conclut de façon positive. Toutefois, si l'on appréhende l'avenir, cette même évaluation considère que la prestation ciblée de services selon l'approche habituelle n'est plus viable et qu'un changement s'impose. L'examen conclut également qu'une nouvelle problématique pour le moins urgente se profile pour les Membres du PROE :

« Le PROE est-il aujourd'hui adapté à sa mission et, dans le cas contraire, comment doit-il évoluer pour améliorer son action et relever les défis de demain ? »

En se penchant sur cette question, ainsi que sur les conclusions et recommandations de la présente évaluation, les Membres du PROE pourraient relever une certaine similitude avec les propos tenus récemment lors de l'ouverture de la Conférence du 50^e anniversaire du Forum des dirigeants des îles du Pacifique, où le Président entrant, le Premier ministre des Fidji, M. Bainimarama, a posé la question suivante :

« Ce 50^e anniversaire est le moment idéal pour nous demander si le Forum est adapté à sa mission. Et si non, comment doit-il changer et évoluer ? »

Ayant à cœur les meilleurs intérêts de la région, l'équipe d'évaluation remet à présent son rapport aux Membres du PROE et leur adresse tous ses vœux de réussite dans leurs délibérations.

Dr Russell Howorth
Directeur de projet
Au nom de l'équipe d'évaluation indépendante,

Partie A : Résumé analytique et recommandations

Partie A : Résumé analytique et recommandations

1. Introduction

1. Lors de la deuxième réunion du Conseil exécutif du PROE tenue en septembre 2020, il a été décidé de procéder à une évaluation indépendante du Programme. En mars 2021, le PROE a émis un appel d'offres pour la réalisation d'une « *Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE* » (l'évaluation). Le contrat a été attribué à Natural Solutions Pacific en mai 2021. L'examen s'est déroulé sur une période de trois mois et le rapport final a été soumis en temps utile pour la 30^e Conférence du PROE, le 7 septembre 2021.
2. Ce processus d'évaluation a représenté un véritable défi, car il a dû être mené à bien dans un délai très court, alors que les Membres du PROE et les bureaux du Secrétariat à Apia, Suva, Honiara, Port Vila et Majuro devaient composer avec les conséquences de la pandémie de coronavirus (COVID-19). Dans le même temps, le COVID-19 avait des impacts similaires sur la plupart des partenaires et donateurs du PROE.
3. La partie consacrée à l'évaluation indépendante du PROE examine la performance globale du Secrétariat depuis la dernière évaluation de 2014, en particulier en ce qui concerne les avancées obtenues pour réaliser les recommandations formulées à l'occasion de la dernière évaluation, approuvées lors de la 25^e Conférence du PROE. L'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE examine la capacité du Programme à mettre en œuvre le Plan stratégique actuel. Bien que les spécifications initiales de l'appel d'offres prévoyaient deux rapports distincts pour l'évaluation indépendante et l'évaluation du Plan stratégique, l'équipe d'examen a jugé contre-productif de traiter séparément ces deux volets, d'autant plus qu'ils relèvent d'un seul et même processus d'évaluation. Il en a donc été convenu avec le Secrétariat de ne remettre qu'un seul rapport d'évaluation global, avec des volets distincts qui abordent à la fois les problématiques stratégiques et institutionnelles.
4. L'évaluation du Plan stratégique utilise un cadre articulé autour des progrès, de l'efficacité, de la pertinence et des partenariats pour faciliter l'évaluation des performances du PROE. L'évaluation indépendante utilise quant à elle un cadre de développement organisationnel, à savoir le *STAR Model* (le modèle de l'étoile de Galbraith, 1993), qui évalue la stratégie (capacités), la structure, les processus et les systèmes, et le personnel et les primes (ressources humaines) de l'organisation. L'évaluation indépendante se termine par un examen des finances et du financement. Pour toutes ces analyses, l'équipe de révision a adopté une approche globale du « concept de valeur » pour orienter tous les processus d'évaluation.
5. Toute l'évaluation s'est déroulée en trois étapes principales : une phase initiale, une phase de consultation, et une phase d'analyse et de rapport. La phase initiale comprenait une étude des documents et une analyse documentaire, notamment une estimation de l'état d'avancement des recommandations formulées dans l'évaluation indépendante et l'évaluation du Plan stratégique précédentes. La phase de consultation a été effectuée sur une période de six semaines, du 14 juin au 30 juillet 2021. L'équipe a sollicité un grand nombre de parties prenantes, notamment les Membres du PROE, le personnel, les donateurs et les partenaires. Cette phase de consultation comportait des ateliers, des séances d'information, une enquête en ligne et des entretiens avec des représentants clés de tous les groupes de parties prenantes. Au total, nous avons reçu 74 réponses à l'enquête, organisé huit ateliers et séances d'information, et mené 67 entretiens de consultation. Enfin, la phase d'analyse et de rapport s'est déroulée en août et a abouti à une version préliminaire pour commentaires du PROE, avec l'espoir de présenter les conclusions de l'évaluation lors de la 30^e Conférence du Programme.

2. Conclusions de l'évaluation

2.1 Conclusions de l'évaluation du Plan stratégique

Évolution des rôles, mandats et directives du PROE

6. Le PROE dispose aujourd'hui d'un large mandat issu d'une variété de contextes où des groupes de Membres du PROE ont déterminé leurs besoins.
7. Les directives de dirigeants transmises par le processus du CORP ont un impact important sur le programme de travail du PROE. Et cela ne devrait pas diminuer. En outre, les résultats de la prochaine révision de l'architecture régionale pourraient bien avoir des répercussions sur la structure organisationnelle, les systèmes et le mandat du PROE. Cette évaluation n'a pas pour objet d'anticiper le moindre changement, mais il est bon de garder à l'esprit que ces changements sont appelés à se matérialiser avant la fin de la période du Plan stratégique 2017-2026.

Rôle du PROE dans le contexte international

8. La portée mondiale du travail du PROE, qui recouvre des missions de coordination, de facilitation et d'établissement de rapports en faveur des délégations des Membres insulaires participant aux forums internationaux, devrait continuer à se développer dans les années à venir. Ceci a bien entendu des incidences sur le programme de travail et le budget du PROE.

Analyse de la situation

9. La pandémie de COVID-19 a bouleversé l'agenda du développement dans la région. Par conséquent, des efforts de coopération régionale ciblés seront nécessaires pour s'assurer que le redressement post-COVID tienne compte des problématiques de développement durable. Néanmoins, malgré les impacts négatifs du COVID-19 sur le PROE et ses Membres, il apparaît clairement que certaines innovations ont été introduites avec succès afin de minimiser les perturbations dans l'exécution du programme de travail. Des perspectives positives se dessinent pour l'avenir, avec des incitations à « faire les choses différemment », notamment la possibilité de réduire les coûts de transport. Ces résultats positifs nécessiteront une approbation, un soutien et une orientation politique délibérés de la part des Membres.

Situation d'ensemble du financement

10. Outre le soutien financier de longue date provenant d'un groupe de donateurs, le PROE a noué de nouvelles relations de financement significatives avec des partenaires dans le domaine du changement climatique, tels que le Fonds pour l'adaptation (FA) et le Fonds vert pour le climat (FVC), qui présentent à la fois une occasion unique et des défis tout aussi importants en termes d'exigences administratives et de responsabilités.

Allocation des ressources

11. Les ressources du PROE sont inégalement réparties, avec un fort penchant pour les pays où des projets financés par des donateurs sont mis en œuvre, et une prépondérance du but 1 (Résilience face aux changements climatiques).

Évolution de la mise en œuvre

12. Dans l'ensemble, le rapport fait état d'un volume et d'un éventail de travaux louables pour chacun des 18 objectifs au cours des cinq dernières années, avec plusieurs réalisations importantes. L'analyse des rapports du Plan de mise en œuvre des performances et des dépenses budgétaires met toutefois en évidence certaines lacunes dans la mise en œuvre des buts régionaux 1, 2 et 3. L'impact de COVID-19 est de nature à accentuer cette tendance de sous-utilisation du budget.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Impact de la pandémie de COVID-19

13. La réponse du Secrétariat au COVID-19 a donné lieu à des innovations et à des changements dans l'approche de mise en œuvre des projets qui devraient être maintenus à l'avenir.

Préoccupations et risques liés à la mise en œuvre du programme

14. Diverses préoccupations relatives à la mise en œuvre du programme ont été soulevées. Par exemple : les correspondants des Membres sont débordés ; on note un manque de coordination entre les programmes régionaux ; et les projets sont gérés comme des entités séparées (en vase clos), ce qui occasionne des doublons au niveau des systèmes, des ressources et des informations, et des occasions perdues en termes de synergies et de coordination du programme.
15. L'objectif 1.4 du but régional 1 (Résilience face aux changements climatiques) du Plan stratégique 2017-2026 vise à : « Aider les Membres insulaires océaniques à obtenir et à gérer les financements liés aux changements climatiques et leurs mécanismes d'accréditation nationaux ». Afin d'atteindre cet objectif au cours des cinq prochaines années, le PROE devra réaliser des investissements importants pour garantir son accréditation permanente auprès du FVC.

Système de plan de mise en œuvre des performances (PIP) et de production de rapports du PROE

16. Cet examen a mis en évidence certains domaines à améliorer en ce qui concerne les systèmes de planification, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports mis en place par le PROE. Cela comprend notamment le fait que les Cadres de partenariat stratégique par pays et territoire (anciennement Plans d'action des Membres insulaires), qui relèvent du processus de planification et d'établissement de rapports tel que détaillé dans le Plan stratégique 2017-2026, ne sont toujours pas en place. Le Conseiller suivi et évaluation du PROE est chargé de réviser le système actuel, y compris l'élaboration d'une politique de suivi et d'évaluation. Les Membres insulaires et le Secrétariat ont renouvelé leur engagement à initier le développement des Cadres de partenariat stratégique par pays et territoire en 2021.

Efficacité

Le Cadre de résultats

17. Les travaux du PROE sont par essence très vastes, ce qui complique la tâche pour mesurer leur impact. La plupart des indicateurs de résultats définis pour le Plan stratégique 2017-2026 et détaillés dans le Cadre de résultats sont axés sur la réalisation d'activités et de tâches plutôt que sur les résultats et les impacts. Le Cadre de résultats actuel témoigne d'un manque d'investissement organisationnel dans un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui, pour sa part, éclaire le travail du PROE par une gestion et un apprentissage adaptatifs.

Durabilité des résultats

18. Le Secrétariat n'est actuellement pas en mesure de démontrer que le travail entrepris, en collaboration avec les Membres et les partenaires, est conçu et réalisé de manière à optimiser la durabilité des résultats. Le Secrétariat ne saurait y parvenir seul sans un véritable partenariat avec les Membres insulaires et les partenaires de la région.

Indicateurs régionaux et mondiaux

19. Si les rapports mondiaux et régionaux sur l'état de l'environnement et du développement durable font état de progrès et de réalisations louables, le panorama global est sans appel : l'approche suivie actuellement par le PROE, en collaboration avec ses partenaires, pour mettre en œuvre la vision et les buts régionaux du Plan stratégique 2017-2026 ne génère pas de progrès

suffisants. Cette crise environnementale exige un changement de stratégie radical de la part de tous, y compris du PROE (Secrétariat et Membres).

Équité entre les sexes et inclusion sociale

20. Quelques évolutions encourageantes ont été réalisées en ce qui concerne la politique d'intégration des questions liées au genre, notamment l'introduction d'un groupe de travail sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes et de l'inclusion, mais ces efforts restent trop disparates et irréguliers entre les différents domaines du programme. Compte tenu des défis considérables auxquels la région est confrontée en matière d'égalité des sexes, le PROE devrait vraisemblablement consacrer davantage de formation technique et de ressources à cette vaste problématique transversale.

Cadre de résultats et d'apprentissage du PROE

21. Le Cadre de résultats illustre les avancées accomplies en réponse aux recommandations de l'évaluation de 2014. En revanche, il ne satisfait pas à l'engagement du Plan stratégique 2017-2026 de mettre en place un système de suivi et évaluation axé sur la réalisation des buts et objectifs régionaux qui soit conforme aux mesures internationales pertinentes (notamment les ODD qui couvrent la période 2015-2030) et décrive l'approche du PROE en matière d'apprentissage et d'amélioration continue. Il est nécessaire d'achever et de mettre en œuvre la politique de suivi et évaluation qui est en cours d'élaboration depuis 2020.

Pertinence

Harmonisation des travaux avec le Plan stratégique

22. Le travail du PROE est bien en phase avec les buts régionaux. Néanmoins, compte tenu du caractère général des buts régionaux, il n'est pas difficile de parvenir à une harmonisation, et l'on a le sentiment que le PROE cherche à couvrir trop de domaines et à satisfaire trop de parties prenantes. Il n'est pas certain que les interventions actuelles sont les moyens les plus efficaces, pertinents et durables pour le PROE de contribuer à ce corpus de travaux communs. Une orientation stratégique plus stricte et mieux définie donnerait lieu à des résultats plus ciblés pour la région.

Pertinence au regard des besoins et priorités des Membres

23. L'expertise technique du PROE est reconnue et appréciée par les Membres insulaires, mais elle pourrait être renforcée et rendue plus disponible en cas de demande. On a le sentiment que le trop grand nombre de projets réalisés par le PROE entraîne un manque de focalisation sur les besoins et demandes des Membres insulaires, ainsi qu'une certaine concurrence et un manque de coordination avec les organismes régionaux et nationaux. Les Membres ressentent le besoin d'une plus forte présence du PROE au niveau national.

Pertinence au regard des priorités régionales

24. Il semblerait que le PROE doive intensifier sa réponse aux priorités et initiatives régionales émergentes et jouer un rôle de leader plus proactif à cet égard. Une approche plus rationalisée et hiérarchisée de la planification est indispensable pour garantir une approche mieux ciblée et plus efficace dans la région.

Partenariats

25. Le PROE jouit d'une longue liste de partenaires et d'une grande diversité dans les types d'organisations avec lesquelles il travaille. En général, les partenaires de tous types qualifient leur collaboration avec le PROE d'expérience positive. Cependant, la coordination et la collaboration avec les organisations du CORP ont été mentionnées à plusieurs reprises par les parties prenantes, y compris le propre personnel du PROE, comme devant être améliorées.

26. On craint que le rôle et la fonction du Centre océanien sur les changements climatiques (PCCC), créé il y a deux ans, en tant que mécanisme de partenariat et de collaboration régionaux, ne soient pas gérés et mis en œuvre comme prévu à l'origine.

2.2 Conclusions de l'évaluation indépendante

Structure

27. L'équipe d'évaluation reconnaît que la structure actuelle du Secrétariat n'est pas totalement adaptée à sa mission et qu'elle présente une série de lacunes en matière de gouvernance, de gestion efficace et de prestation de services à l'échelle de l'organisation.
28. La structure actuelle, adaptée aux priorités stratégiques convenues par les Membres, entraîne un « effet de cloisonnement » dans la mise en œuvre des programmes. Les possibilités de coordination des programmes et d'approches multidisciplinaires ne sont pas exploitées.
29. De fait, le PROE administre deux types de modèles de prestation de services distincts, mais néanmoins liés : (i) fournir des services de conseil en matière d'environnement aux Membres, et (ii) réaliser/mettre en œuvre des projets dans les pays pour les Membres. Cela crée des tensions et des inefficacités sur le plan des ressources, auxquelles il convient de remédier afin d'améliorer la capacité du PROE à servir efficacement les Membres dans ces deux catégories de prestation de services.
30. Les responsabilités en matière de gestion sont inégales au sein de l'organisation, avec des différences quant au nombre d'employés relevant directement de chaque régulateur et des écarts significatifs en termes de marge de contrôle.

Gouvernance

31. Des ajustements aux dispositions de gouvernance du PROE permettraient de mettre en place des mécanismes de liaison, de surveillance et de responsabilité accrues.
32. L'équipe d'évaluation considère que la création du Conseil exécutif a marqué une étape importante dans l'amélioration de la gouvernance du PROE de manière à équilibrer son efficacité (en raison de la taille optimale de ce type d'organe), tout en veillant à ce que tous les Membres puissent participer à cette structure de gouvernance. En tant que tel, il s'agit d'une excellente plateforme, qui pourra encore être affinée pour assumer les responsabilités du groupe de la Troïka. Le fait d'inclure un groupe un peu plus élargi de membres représentatifs permettrait à la fois de simplifier et de renforcer le rôle des États membres dans le travail du Secrétariat entre les différentes Conférences du PROE.

Processus et systèmes

33. Les systèmes et processus organisationnels du Secrétariat gagneraient à être mis à niveau vers des systèmes plus modernes, notamment numériques.
34. L'absence d'approche standardisée en matière de gestion de projet renforce « l'effet de cloisonnement » au sein de l'organisation, ce qui entraîne une duplication des efforts et de l'inefficacité.
35. Il n'y a actuellement aucun mécanisme externe en place pour assurer la responsabilité des pratiques de passation des marchés.
36. Le Comité d'audit assure une surveillance structurée et systématique des pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du PROE et rend compte aux organes de gouvernance du PROE. Il s'acquitte bien de ses fonctions, notamment en ce qui concerne la gestion financière. Une plus grande attention pourrait néanmoins être accordée à la fonction de gestion des risques du Comité. Selon certaines informations, l'auditeur interne, qui occupe le

poste de secrétaire du Comité d'audit, assurerait également une mission de contrôle interne au PROE, ce qui est incompatible avec l'audit axé sur les systèmes.

Personnel et primes

37. La Stratégie en matière de ressources humaines pour la période 2021-2025 est une initiative bienvenue qui vise à promouvoir un environnement et une culture de travail sains pour le personnel du PROE. L'équipe d'évaluation a toutefois noté l'absence de tout budget dédié aux activités de ressources humaines de nature à concourir à la réalisation des objectifs de cette stratégie.
38. Le code de conduite du PROE est un document réfléchi, mais il ne prévoit pas de mécanisme externe de règlement des litiges permettant au personnel de solliciter un examen indépendant.
39. L'équipe d'évaluation a constaté que le Comité consultatif du personnel n'est peut-être pas tout à fait indépendant de la direction du PROE et ne peut donc pas remplir pleinement la fonction importante de représentation des préoccupations du personnel auprès de cette dernière.
40. L'équipe de révision prend note et soutient l'exigence de l'évaluation des piliers de l'UE concernant une politique de protection des données personnelles.
41. Il semble qu'il n'y ait eu que peu ou pas d'évaluation ou de progression du personnel dans les cadres de rémunération, un grand nombre d'employés restant à 90 % de leur fourchette de salaire.
42. Certains pays ne permettent pas à leurs citoyens de cotiser à leur fonds de pension national lorsqu'ils travaillent à l'étranger, ce qui constitue un problème pour certains membres du personnel international.
43. Une politique d'apprentissage et de perfectionnement a été mise en place et doit être concrétisée par des plans annuels de formation et perfectionnement. Néanmoins, le personnel estime ne pas disposer de possibilités suffisantes de développement professionnel et de formation.

Finance et financement durables

44. Les contributions des Membres sont pratiquement inchangées depuis 2004. Des contributions volontaires sont versées par deux des Membres métropolitains, ce qui permet de garantir un certain niveau de financement non lié pour couvrir les coûts de base. Jusqu'à présent, l'accent a été mis sur l'équilibre budgétaire, au détriment de la valorisation des contributions des Membres.
45. On constate une dépendance excessive à l'égard des frais de gestion de projet pour compléter le budget de base, ce qui est instable et non viable. Ces frais de gestion de projet ne reflètent pas le coût total de la mise en œuvre du projet pour l'organisation.
46. Le budget de base a augmenté dans des proportions considérables au cours des dernières années, parallèlement à une multiplication des postes de direction et de services administratifs. Si le financement des projets a également connu une progression marquée ces derniers temps, on ignore si cette augmentation a nécessité une dotation indirecte en personnel.
47. On notera certains progrès réalisés au niveau des systèmes de gestion des savoirs, mais il convient d'investir davantage dans les technologies numériques et de l'information.

3. Conclusions de l'équipe d'évaluation

48. Il est indéniable que la région du Pacifique est confrontée à une crise environnementale susceptible d'avoir un impact majeur sur la vie et le bien-être de tous les habitants des îles du Pacifique. En tant que principale organisation de la région axée sur l'environnement, le PROE

endosse la lourde responsabilité de gardien de la santé environnementale et de coordinateur régional d'une multitude de projets, de programmes, d'initiatives, de campagnes et d'activités de sensibilisation internationale à caractère écologique. Les demandes adressées à l'organisation sont diverses et souvent complexes, mais les messages des Membres sont clairs. Le travail du Secrétariat est fortement apprécié, mais ce tournant décisif vers une crise climatique mondiale imminente appelle à davantage d'efforts. La pertinence et la valeur des travaux réalisés à ce jour par le PROE dans le cadre du Plan stratégique 2017-2026 ne sont pas remises en question, mais l'occasion se présente aujourd'hui de réévaluer *la manière* dont une partie de ces activités est réalisée afin de s'assurer qu'elles répondent mieux aux besoins des Membres et, en définitive, aux problèmes environnementaux concrets auxquels la région est confrontée.

49. La présente évaluation a établi qu'une grande partie du travail du PROE est effectuée sous de nombreux projets distincts financés par les donateurs. Les possibilités de coordination des programmes, d'approches multidisciplinaires, de partenariats productifs et de gains d'efficacité ne sont pas pleinement exploitées. Une supervision stratégique plus poussée est nécessaire pour établir des priorités et consolider le travail de l'organisation afin qu'il soit exécuté comme un tout. Un élément important de cette supervision stratégique est de coordonner l'ensemble des travaux menés par le Secrétariat au niveau national pour rationaliser et améliorer la communication avec les Membres. Au vu des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19, les Membres souhaiteraient également voir davantage de ressources sur place pour la mise en œuvre des programmes du PROE afin de renforcer les capacités locales et d'assurer la continuité et la pérennité des programmes.
50. Le PROE a indéniablement évolué au gré de son programme de travail et de ses objectifs organisationnels. Ces deux aspects les plus fondamentaux du PROE, en tant qu'organisation, sont de plus en plus imbriqués. Les demandes adressées au PROE par ses principales parties prenantes bénéficiaires, les Membres insulaires, ont augmenté, mais l'aide budgétaire de base de ces derniers pour faire face à ces dépenses accrues n'a pas suivi. Pour équilibrer son budget, le Programme est devenu dépendant des projets financés par les donateurs comme mode de prestation. Cela représente une charge importante pour l'organisation en termes d'administration de projets et d'établissement de rapports. L'équipe d'évaluation s'interroge sur la viabilité économique de cette approche de financement et craint que les efforts de collecte de fonds et de relations avec les donateurs ne nuisent à l'objectif initial du Secrétariat, à savoir fournir des services consultatifs aux Membres.
51. L'équipe d'évaluation a observé que la manière dont le Secrétariat a adapté son organisation au scénario de financement a donné lieu à deux « modèles opérationnels » au sein du Secrétariat. L'un reflète le rôle consultatif initial et permanent, tandis que l'autre s'adapte aux modalités croissantes des projets. Il se peut même qu'un troisième modèle émerge pour faire office d'entité accréditée auprès de grands fonds tels que le FVC et le Fonds pour l'adaptation (FA). Ces modèles parallèles sont source d'inefficacité et créent de nombreuses tensions internes entre les fonctions de conseil et d'exécution des projets du Secrétariat.
52. L'équipe d'évaluation conclut que la structure actuelle du Secrétariat n'est pas totalement adaptée à sa mission. Les systèmes et processus organisationnels du Secrétariat doivent être mis à niveau pour passer à l'ère numérique. En outre, il est recommandé d'apporter certains ajustements aux dispositions actuelles de gouvernance du PROE afin de veiller à ce que le Secrétariat dispose de mécanismes adéquats de liaison, de surveillance et responsabilité.
53. Cette évaluation suggère que le PROE s'attache à jouer un rôle de leader plus dynamique et plus actif au sein de la région. Les cadres d'établissement de rapports régionaux sur l'état de l'environnement, les objectifs de développement durable des Nations Unies et les objectifs d'Aichi en matière de biodiversité dressent un tableau alarmant de la situation

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

environnementale, de la biodiversité et du développement durable dans la région du Pacifique. L'orientation stratégique du PROE pour les cinq années à venir doit permettre d'actionner cette alarme de façon plus fructueuse, à l'échelle locale, régionale et internationale.

54. Cette évaluation a mis en exergue une série de défis et de perspectives pour le PROE, non seulement pour les cinq dernières années de mise en œuvre de son Plan stratégique 2017-2026, mais aussi au-delà. En outre, des initiatives telles que la « Stratégie pour le continent Pacifique bleu à l'horizon 2050 », prochainement présentée par les dirigeants du Forum, auront des répercussions sur l'orientation stratégique et les priorités du PROE que la présente évaluation ne peut anticiper.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

4. Liste des recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
Partie C du rapport : Évaluation des buts et objectifs régionaux	
Défis opérationnels liés au COVID-19 : partie C, section 6.1	<u>Recommandation 1 :</u> La Conférence du PROE considère que le Secrétariat doit élaborer un plan d'intervention complet à la pandémie de COVID-19 à partir d'une évaluation des scénarii probables pour les cinq dernières années de mise en œuvre du Plan stratégique. Ce plan d'intervention devrait inclure une évaluation de la viabilité des nouvelles modalités qui s'avèrent efficaces, et confirmer leur intégration dans les Plans de mise en œuvre des performances (PIP) actuels et futurs, ainsi que les plans de travail sous-jacents.
Mise en œuvre des programmes régionaux : partie C, section 6.3.1	<u>Recommandation 2 :</u> La Conférence du PROE envisage de confier à l'équipe dirigeante du Secrétariat le soin d'entreprendre une initiative de coordination des programmes en consultation avec les directeurs de programmes régionaux et d'autres membres du personnel du Secrétariat, le cas échéant. Cette initiative pourrait être reprise dans les activités prévues pour l'indicateur de résultat 2.1.3 du PIP 3 (2022-2023). Elle débiterait par une consultation interne inclusive afin de repérer les lacunes en matière de coordination et d'y remédier dans la planification, la réalisation et le suivi de toutes les actions et à tous les niveaux du PROE. Cette consultation déboucherait sur un plan détaillé de coordination des programmes avec des actions limitées dans le temps et des engagements dans l'attribution des moyens.
Engagement des partenaires : partie C, section 6.3.2	<p><u>Recommandation 3 :</u> La conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de développer et de consolider ses partenariats avec les organisations du CORP, par le biais de la Stratégie d'engagement des partenariats et de mobilisation des ressources (PERMS) et les accords actuels de partenariat en guise de base, et via les mécanismes établis du CORP au niveau de la Directrice adjointe.</p> <p><u>Recommandation 4 :</u> Au regard des commentaires reçus dans le cadre de cette évaluation, la Conférence du PROE pourrait souhaiter réexaminer la proposition selon laquelle le PCCC fonctionnerait indépendamment du programme de travail du PROE par le biais d'un Président et d'un Conseil d'administration.</p>
Engagement des Membres : partie C, section 6.3.3	<p><u>Recommandation 5 :</u> La Conférence du PROE réitère son engagement à élaborer des Cadres de partenariat stratégique par pays et par territoire en collaboration avec le Secrétariat du PROE, conformément au processus entériné lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020 ; Les cadres devraient prévoir une obligation mutuelle de rapport semestriel sur les progrès réalisés. Les cadres devraient être développés et en cours de mise en œuvre avec tous les Membres insulaires d'ici la prochaine Conférence du PROE.</p> <p><u>Recommandation 6 :</u> La Conférence du PROE encourage le Secrétariat à continuer d'explorer et de promouvoir des solutions rentables pour étendre sa présence sous-régionale en nommant des représentants du PROE dans tous les Membres insulaires.</p>
Leadership régional sur les priorités stratégiques : partie C, section 6.4	<u>Recommandation 7 :</u> La Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat d'élaborer un Plan de communication afin de cibler, normaliser et coordonner les activités de communication et de sensibilisation du Secrétariat à tous les niveaux. Il s'agira notamment

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
	de doter l'unité de communication et de sensibilisation des ressources nécessaires pour élaborer et appliquer ce Plan avec le concours et l'engagement du personnel de tous les programmes et départements du Secrétariat.
Équité entre les sexes et inclusion sociale partie C, section 6.5	<p><u>Recommandation 8</u> : La Conférence du PROE envisage de demander que :</p> <p>(i) l'équipe de direction du PROE renforce son implication dans la mise en œuvre de la politique en faveur de l'égalité des sexes du Programme, en désignant un membre de l'équipe exécutive comme Défenseur de la cause du genre afin de piloter son application ;</p> <p>(ii) les travaux du groupe de travail sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes et de l'inclusion soient intensifiés pour garantir leur prise en compte dans les systèmes et processus de gestion et de prise de décision du Secrétariat ; et</p> <p>(iii) le Secrétariat mette à jour la politique en faveur de l'égalité des sexes du PROE (2016) afin de faire écho aux évolutions de la théorie et de la pratique d'inclusion des questions liées au genre dans la région Pacifique. Ces actualisations incluraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La reconnaissance de l'intersectionnalité de la vie des femmes et des filles avec celle d'autres groupes marginalisés, notamment les LGBTQI et les personnes handicapées. • Des politiques spécifiques en matière de réponse au harcèlement sexuel et à la violence familiale. • Un engagement à former le personnel du PROE pour lui permettre de mettre en œuvre efficacement tous les aspects pertinents de la politique en faveur de l'égalité des sexes dans le cadre de son travail avec les Membres insulaires. • Une approche systématique de la planification, du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur le travail d'inclusion des questions liées au genre du PROE à travers divers programmes et projets.
Suivi, évaluation et amélioration continue : partie C, section 6.6	<u>Recommandation 9</u> : La Conférence du PROE envisage de conseiller au Secrétariat de donner la priorité à l'établissement et à la mise en œuvre complète du Cadre de planification des résultats, de rapport de performance et d'apprentissage tel que décrit dans le Plan stratégique 2017-2026, en particulier la composante « apprentissage et amélioration continue », en mettant l'accent sur l'identification des « stratégies et modalités qui fonctionnent le mieux et favorisent un environnement durable ».
Partie D du rapport : Évaluation des objectifs de l'organisation – Évaluation institutionnelle	
Gouvernance – Président indépendant : partie D, section 1.3.4	<p><u>Recommandation 10</u> : La Conférence du PROE envisage de :</p> <p>(i) redéfinir le Conseil exécutif en un conseil permanent pour superviser le PROE entre ses Conférences en organisant des réunions virtuelles (d'une demi-journée maximum) à raison de trois fois par an ;</p>

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
	<p>(ii) créer un poste rémunéré à temps partiel de Président indépendant du Conseil exécutif, justifiant d'une grande expérience comme cadre supérieur, de nationalité différente de celle du Directeur général ou du Directeur général adjoint, et nommé au mérite pour un mandat de quatre ans, après quoi le poste sera attribué par rotation à un autre membre du PROE ; et</p> <p>(iii) supprimer la Troïka et intégrer ses fonctions au Conseil exécutif.</p>
Gouvernance – Comité d'audit et auditeur interne : partie D, section 1.3.5	<p><u>Recommandation 11</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de renforcer la fonction d'auditeur interne en :</p> <p>(i) modifiant la chaîne hiérarchique entre l'auditeur interne et le Président du Conseil exécutif par l'intermédiaire du Président du Comité d'audit ;</p> <p>(ii) en ajoutant des ressources externes supplémentaires pour aider l'auditeur interne et le gestionnaire des risques à remplir la fonction d'assurance ; et,</p> <p>(iii) en veillant à ce que le rôle actuel de l'auditeur interne en tant que contrôleur interne, investi de responsabilités d'approbation interne, disparaisse pour laisser place à un processus d'assurance fondé sur l'évaluation des processus.</p>
Structure et gestion de l'organisation – Proposition de nouvelle structure organisationnelle : partie D, section 1.4	<p><u>Recommandation 12</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de transférer la responsabilité principale de supervision de ses principaux projets à un nouveau Programme de coopération technique et de projets distinct, qui aurait son propre Directeur. Le programme disposerait de ses propres centres de revenus et de coûts, distincts de ceux associés aux services de conseils. Il permettrait de gérer et de coordonner les principaux projets au moyen d'un « contrat interne » avec d'autres programmes et départements du PROE, dans le cadre duquel ils négocieraient et conviendraient du temps consacré par leurs experts à chaque projet (voir également les recommandations 31 et 32 associées). Ce programme aurait aussi pour tâche de négocier et de garantir le financement de nouveaux projets.</p>
Structure et gestion de l'organisation – services institutionnels : partie D, section 1.4.1	<p><u>Recommandation 13</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de restructurer les départements des services institutionnels en une seule unité opérationnelle appelée Unité de soutien opérationnel, qui relèverait d'un Directeur des opérations ou d'un Directeur général de soutien opérationnel. Cette unité se concentrerait sur les fonctions internes de soutien administratif et opérationnel.</p>
Structure et gestion de l'organisation – postes de direction : partie D, section 1.4.2	<p><u>Recommandation 14</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de fournir au nouveau Directeur général une lettre des attentes exposant les objectifs organisationnels que les Membres souhaitent atteindre au cours de son premier mandat. Celle-ci doit préciser les attentes spécifiques concernant la culture institutionnelle et le style de gestion que le Directeur général est appelé à promouvoir.</p>

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
Structure et gestion de l'organisation – responsabilités de l'équipe de gestion : partie D, section 1.4.4	<p><u>Recommandation 15</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de modifier son cadre de délégations afin de garantir que :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) le Conseil exécutif prenne les décisions relatives à tout remaniement futur des postes de direction (au-delà de l'échelon 13) ; (ii) le Président du Conseil exécutif passe en revue toutes les évaluations de performance des cadres supérieurs, conjointement avec le Président du Comité d'audit ; et (iii) le Conseil exécutif examine tous les accords de financement importants de plus de [2] million(s) de dollars US. Le Président du conseil d'administration sera autorisé à les signer après avoir obtenu le feu vert de l'ensemble du Conseil dans le cadre d'une procédure tenue en session et en marge de celle-ci.
	<p><u>Recommandation 16</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de procéder à une révision complète des structures de gestion et du nombre de postes. La révision doit comprendre une appréciation de l'étendue des responsabilités du personnel ayant des fonctions de gestion et de supervision dans l'ensemble de l'organigramme (échelon 11 et supérieur). La révision devrait fournir des recommandations en vue d'une restructuration qui établirait le nombre de subordonnés directs par responsable entre quatre et six. Cette révision devrait amener à réévaluer tous les postes de direction pour répondre à la nouvelle structure recommandée.</p>
	<p><u>Recommandation 17</u> : La Conférence du PROE devrait réorganiser les responsabilités de la direction afin que le Directeur général se concentre sur la gestion des relations extérieures et que le Directeur général adjoint se consacre à la prestation de services aux Membres.</p>
	<p><u>Recommandation 18</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat d'ajuster les chaînes hiérarchiques actuelles afin que l'exécutif gère directement :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) l'unité de communication et de sensibilisation ; (ii) les bureaux sous-régionaux (et les bureaux nationaux financés par des projets) ; et (iii) la fonction d'entité accréditée.
Processus et systèmes : Schématisation des processus : partie D, section 2.2	<p><u>Recommandation 19</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de schématiser et de documenter les flux de travail de tous ses processus opérationnels internes et les flux de données associés pour toute l'organisation. À partir de cette recommandation de schématisation des processus, le Secrétariat mettra en œuvre un système de gestion de la qualité, tout en cherchant à obtenir une accréditation selon la norme ISO 9000 et/ou d'autres normes internationales pertinentes pour les opérations (services informatiques et gestion de projets).</p>

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
Planification et gestion de projets : partie D, section 2.3	<u>Recommandation 20</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat d’adopter une méthodologie de projet unique et standardisée et de l’appliquer à tous ses projets, y compris une évaluation détaillée et chiffrée des risques pour chacun d’entre eux.
Passation de marchés : partie D, section 2.6	<u>Recommandation 21</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de nommer un médiateur pour les passations de marchés, qui serait chargé d’enquêter sur les plaintes en la matière. Le médiateur rendrait compte au Conseil exécutif du PROE par l’intermédiaire du Comité d’audit.
Gestion de l’information et du savoir – transformation numérique : partie D, section 2.7	<p><u>Recommandation 22</u> : La Conférence du PROE devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) soutenir la transformation numérique du PROE et s’engager à financer la mise à niveau préalable ; (ii) demander au Secrétariat d’élaborer une proposition comprenant une description complète de l’état final souhaité et une feuille de route étape par étape pour y parvenir. Cette proposition devrait s’appuyer sur les principes suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes disparates actuels doivent être simplifiés et consolidés en un seul ensemble de systèmes opérationnels sur une plateforme commune. • Les sites internet ou les outils informatiques spécifiques à un projet doivent être abandonnés, et les fonds de projets des donateurs doivent être utilisés pour déployer des solutions durables sur les systèmes centraux du Secrétariat, toutes les dépenses étant couvertes par les frais de recouvrement des coûts de projets. • Le recours à des logiciels open source qui regroupent toute une palette de systèmes opérationnels sous forme de modules, déjà intégrés et donc interopérables.
Gestion de l’information et du savoir – Gestion des changements : partie D, section 2.7	<p><u>Recommandation 23</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) faire appel à un soutien externe, le cas échéant, pour accompagner le Secrétariat dans son processus de transformation numérique, qui intègre une méthodologie de cycle de vie reconnue ; et (ii) mettre en place une Unité de gestion des changements pour la transformation numérique et les changements organisationnels au sens large.
Stratégie des ressources humaines – Cadre des capacités : partie D, section 3.1.1	<u>Recommandation 24</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de mettre en place un Cadre de renforcement des capacités qui pourrait être élaboré et mis en œuvre comme partie intégrante de la Stratégie des ressources humaines ou indépendamment de celle-ci.
Comportement du personnel et mesures de réparation : partie D, section 3.2	<u>Recommandation 25</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de demander au Secrétariat de mettre en place un mécanisme externe et indépendant de règlement des litiges, afin d’offrir une tribune neutre pour l’examen et la résolution des griefs du personnel, une

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
	fois que les autres procédures de règlement des litiges, telles que celles prévues par l'article 12 du Règlement du personnel, ont été épuisées.
Comité consultatif du personnel : partie D, section 3.3	<u>Recommandation 26</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de soutenir le Comité consultatif du personnel dans sa restructuration en une entité unique d'organisation du travail du personnel, jouissant d'un niveau d'indépendance plus élevé et agissant conformément aux normes de l'Organisation internationale du Travail (OIT).
Protection et élimination des données personnelles : partie D, section 3.5	<u>Recommandation 27</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de formuler une politique de protection des données personnelles. Cette dernière doit définir un délai de conservation de ces données et des procédures quant à leur élimination finale.
Conditions d'emploi et avantages du personnel – Retraite et pensions : partie D, section 3.6.1	<u>Recommandation 28</u> : Les Membres du PROE devraient s'assurer que leurs régimes nationaux de pension de retraite respectifs restent accessibles à leurs ressortissants lorsqu'ils travaillent au PROE.
Finances et financement durables – Contributions demandées aux membres : partie D, section 4.2	<u>Recommandation 29</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de modifier le Règlement financier pour : <ul style="list-style-type: none"> (i) étudier une stratégie d'ajustement régulier pour les contributions des membres évalués ; (ii) préciser que les contributions demandées aux membres sont obligatoires ; (iii) fixer une date définitive de paiement de ces cotisations ; (iv) instaurer des pénalités graduelles en cas de retard de paiement des cotisations ; et (v) stipuler que les arriérés de plus de 12 mois entraîneront la suspension des services, sauf si le gouvernement a convenu d'un plan de paiement approuvé par le Conseil.
Finances et financement durables – Clarifier et segmenter le financement des projets : partie D, section 4.2.2	<u>Recommandation 30</u> : Les Membres du PROE devraient demander au Secrétariat de : <ul style="list-style-type: none"> (i) modifier le Règlement financier afin d'éliminer les frais de gestion de projet des revenus divers, et budgétiser/comptabiliser ces revenus et les dépenses associées dans un segment budgétaire distinct ; (ii) identifier le personnel de gestion et de soutien qui se consacre à la mise en œuvre des projets, et le rémunérer en utilisant les frais d'administration des projets ; (iii) instaurer des redevances internes pour le recouvrement des coûts entre les segments budgétaires ; et (iv) veiller à ce que tous les services de consultation fournis par le personnel à un projet spécifique et non financés par ce projet soient facturés en interne selon le nombre d'heures ou de jours de travail plutôt que le nombre d'employés à temps plein.
Finances et financement durables – Rationalisation des dépenses prévues	<u>Recommandation 31</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de rationaliser les dépenses de base pour couvrir :

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie A : Résumé analytique et recommandations

Référence aux principales conclusions du rapport qui étayent la recommandation en question	Recommandation
dans le budget de base : partie D, section 4.2.3	<ul style="list-style-type: none"> (i) les fonctions essentielles de consultation sur les politiques ; et (ii) une fonction de soutien opérationnel viable.
Finances et financement durables – Ajustements au budget de base – Évaluations spéciales et évaluations du capital : partie D, section 4.2.4	<p><u>Recommandation 32</u> : La Conférence du PROE devrait envisager de modifier son Règlement financier pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) créer un fonds de contributions spéciales qui pourra servir, le cas échéant, à financer tout processus de changement visant à répondre à la nouvelle orientation stratégique, dans l'éventualité où la Conférence adopterait les changements recommandés dans la présente évaluation ; (ii) introduire un fonds de réserve en capital au Règlement financier pour le remplacement des actifs et les grandes mises à niveau de systèmes, qui pourra être réapprovisionné périodiquement par le biais d'une contribution distincte des Membres au capital ; et (iii) établir un fonds de réserve général afin de prévoir un minimum de quatre mois de dépenses opérationnelles en cas de circonstances totalement imprévues.
Finances et financement durables – Normes comptables et règlements financiers : partie D, section 4.2.5	<u>Recommandation 33</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat d'envisager l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public au cours des deux ou trois prochaines années.
	<u>Recommandation 34</u> : La Conférence du PROE devrait modifier son Règlement financier afin que les budgets soient établis sur la même base que les états financiers.
	<u>Recommandation 35</u> : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat d'envisager l'adoption d'un système d'information sectorielle afin de permettre un meilleur contrôle budgétaire en faisant correspondre les revenus et les dépenses pour les services de conseils et la mise en œuvre des projets.
Partie E du rapport : Conclusion et recommandations pour la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà	
Responsabilité de la mise en œuvre des recommandations : partie E, section 2	<u>Recommandation 36</u> : Étant donné que de nombreuses recommandations de l'évaluation indépendante de 2014 n'ont pas été pleinement mises en œuvre, la Conférence du PROE demande au Secrétariat de rendre compte des avancées de la mise en œuvre des recommandations approuvées de la présente évaluation lors des réunions annuelles du Conseil exécutif et des Membres du PROE, et ce jusqu'à ce qu'elles soient toutes appliquées.

Partie B : Introduction, contexte et méthode

Partie B : Introduction, contexte et méthode

1. Présentation

1.1 Objet et portée de la présente évaluation

55. Le Secrétariat du Programme océanien de l'environnement (PROE) est une organisation intergouvernementale chargée de promouvoir la coopération entre les États et territoires insulaires du Pacifique pour protéger et améliorer leur environnement et assurer un développement durable. Il a été fondé en 1993 par l'Accord du PROE et sert 21 Membres insulaires et cinq Membres métropolitains. L'accord stipule que le PROE doit atteindre son but au moyen d'un Plan d'action adopté par la Conférence du PROE, qui définit ses stratégies et objectifs. Le Plan d'action actuel adopté par la Conférence du PROE, qui oriente les activités du Programme, est le Plan stratégique 2017-2026. Le plan est désormais à mi-chemin de sa phase de mise en œuvre.
56. En mars 2021, le PROE a émis un appel d'offres pour la réalisation d'une « *Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE* » (l'évaluation). Le contrat a été attribué à Natural Solutions Pacific en mai 2021. L'évaluation a été réalisée dans un délai de trois mois afin d'être disponible pour la 30^e Conférence du PROE prévue le 7 septembre 2021.
57. La partie consacrée à l'évaluation indépendante examine la performance globale du Secrétariat depuis la dernière évaluation de 2014, en particulier en ce qui concerne les avancées obtenues pour réaliser les recommandations formulées à l'occasion de cette dernière évaluation, approuvées lors de la 25^e Conférence du PROE. L'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2017-2026 du PROE examine la capacité du Programme à mettre en œuvre le Plan stratégique actuel. Le Mandat de la présente évaluation figure à l'[Annexe 1](#).
58. Bien que les spécifications initiales de l'appel d'offres prévoyaient deux rapports distincts pour l'évaluation indépendante et l'évaluation du Plan stratégique, l'équipe d'examen a jugé contre-productif de traiter séparément ces deux volets, d'autant plus qu'ils relèvent d'un seul et même processus d'évaluation. Le Plan stratégique du PROE, par exemple, définit cinq objectifs de développement organisationnel tout à fait pertinents pour l'évaluation indépendante, tandis que cette dernière réclame pour sa part un examen des performances du Secrétariat au regard du Plan stratégique 2017-2026. Lors d'une réunion de suivi tenue en juillet, le Conseil exécutif du PROE a convenu que l'équipe d'évaluation présenterait un seul rapport d'évaluation global couvrant l'évaluation indépendante et l'évaluation du Plan stratégique.
59. Dans cette optique, l'équipe d'évaluation a adressé la proposition suivante au Conseil exécutif du PROE : ne fournir qu'un seul rapport d'évaluation intégré, avec des composantes distinctes traitant à la fois des préoccupations stratégiques et institutionnelles. Ce rapport aidera le PROE à relever les difficultés de financement de son budget de base, qui constituent un volet important de l'évaluation de 2021, et à identifier de nouveaux modèles organisationnels susceptibles de garantir un financement durable à long terme. Cette proposition a été approuvée par le Conseil exécutif du PROE.

1.2 L'équipe d'évaluation

60. L'équipe d'évaluation constituée par Natural Solutions Pacific, et dirigée par le Dr Russell Howorth en tant que directeur de projet, est présentée dans la *Figure 1 : L'équipe d'évaluation* ci-dessous. L'équipe était composée de représentants principaux pour l'évaluation indépendante et l'évaluation du Plan stratégique, secondés par plusieurs responsables sous-régionaux et thématiques.

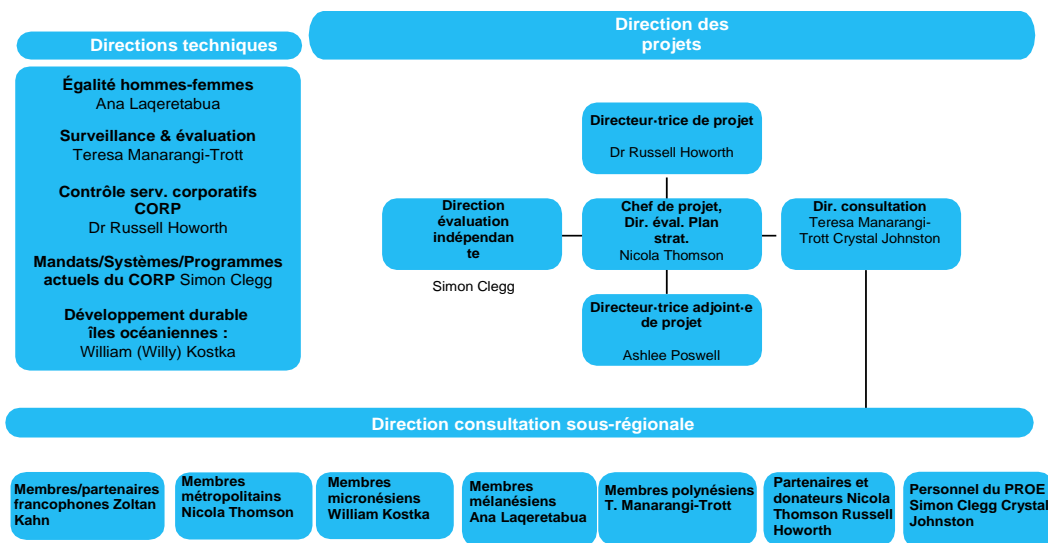


Figure 1 : L'équipe d'évaluation

1.3 La méthodologie de l'évaluation

61. Outre les orientations fournies dans le Mandat ([Annexe 1](#)), cette évaluation s'appuie sur deux cadres : un concept de valeur et le « modèle star » de Galbraith, décrits plus en détail ci-dessous.

1.3.1 Principes directeurs et cadres utilisés dans l'évaluation

Le concept de valeur appliqué à l'évaluation

62. Dans le Plan stratégique 2017-2026, le PROE précise clairement que son travail est « guidé par quatre valeurs simples », à savoir :

- l'environnement ;
- le personnel ;
- une prestation de services ciblée de haute qualité ; et
- l'intégrité.

63. Bien que l'utilisation d'un cadre dit « d'optimisation des ressources » dans l'évaluation de la coopération pour le développement présente de sérieuses limites, notamment les problèmes liés aux données et à la responsabilité côté bénéficiaire, le concept est intéressant lorsqu'il est appliqué dans le contexte de la gestion de projet. L'optimisation des ressources est souvent définie simplement comme la corrélation des « trois E » (économie, efficacité et efficacité), auxquels certains ont récemment ajouté l'équité. Pour y parvenir, il faut trouver un équilibre entre ces quatre éléments : un coût relativement faible, une productivité élevée et des résultats positifs et équitables. Le présent rapport estime que, pour les Membres du PROE, une simple référence à la « valeur » est suffisante, tout en reconnaissant la nécessité de trouver un juste milieu entre efficacité, efficacité et économie (au juste prix).

64. Pour résumer, l'utilisation du concept de valeur dans cette évaluation a pour but de déterminer si le PROE est en mesure de fournir à ses membres des services ciblés de haute qualité, tout en étant efficace, efficace et économique (*Figure 2 : Le concept de valeur appliqué dans ce rapport*).

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie B : Résumé analytique et recommandations

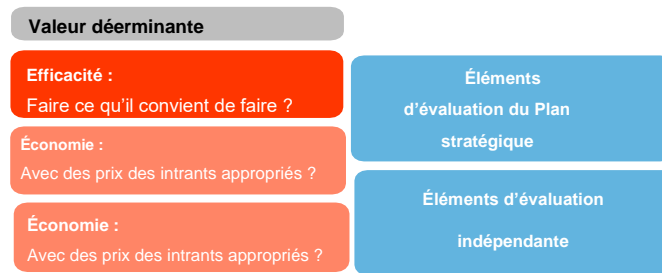


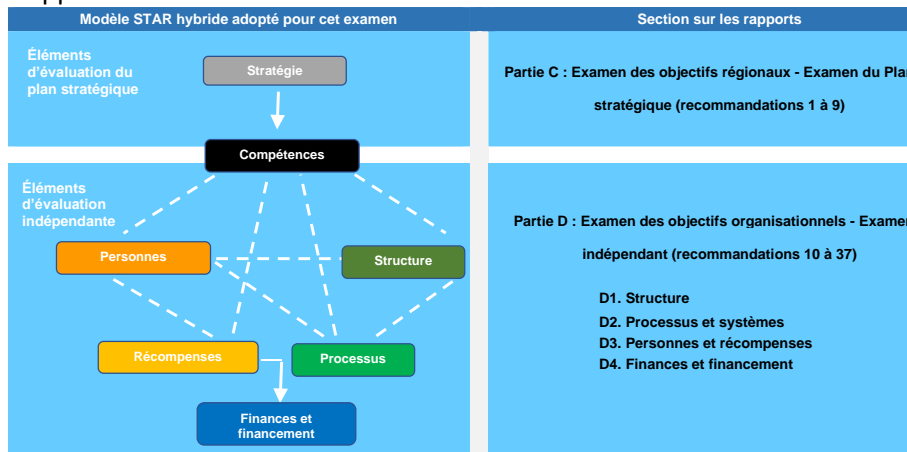
Figure 2 : Le concept de valeur appliqué dans ce rapport

Le *STAR Model* pour le développement organisationnel et l'évaluation

65. L'équipe d'évaluation a utilisé le *STAR Model* pour le développement organisationnel (Galbraith, 1993) afin de guider l'évaluation des performances du PROE. Ce modèle repose sur des principes de conception organisationnelle qui permettent d'évaluer l'alignement d'une organisation sur sa stratégie. Il peut être utilisé comme outil pour harmoniser les composantes organisationnelles les unes avec les autres afin de réunir les capacités nécessaires pour fonctionner dans un environnement particulier. Cinq éléments entrent en jeu :

1. La stratégie, qui détermine l'orientation et les capacités requises ;
2. La structure, qui détermine l'emplacement du pouvoir de décision ;
3. Les processus, qui se rapportent au flux d'informations, notamment les technologies de l'information ;
4. Les gratifications et systèmes de primes, qui influencent la motivation des employés à être performants et à atteindre les objectifs de l'organisation ; et
5. Les politiques relatives au personnel (politique de ressources humaines), qui influencent et définissent souvent l'état d'esprit et les compétences des employés.

66. L'application du *STAR Model* à cette évaluation est illustrée dans la

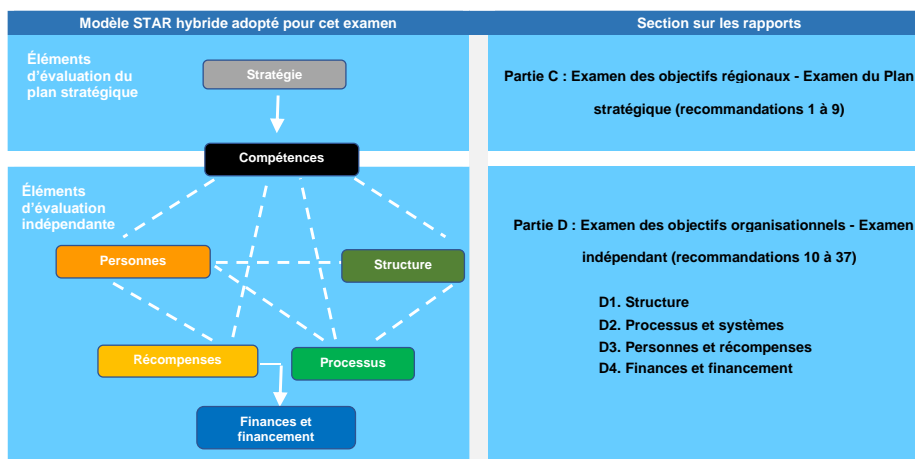


67. *Remarque : la finance et le financement ne font pas partie du STAR Model.*

68. **Figure 3 : Corrélation du STAR Model avec la méthode.** Le premier élément concerne la composante du Plan stratégique de l'évaluation du PROE, tandis que les quatre autres portent sur sa composante institutionnelle. L'équipe d'évaluation a utilisé cette application du *STAR Model* pour analyser l'évolution de l'organisation au cours des dernières années et évaluer son état de préparation actuel pour les cinq années à venir. Cette approche a requis une évaluation de la stratégie, de la structure, des processus et des systèmes, et du personnel et des primes (ressources humaines). L'évaluation se conclut par une évaluation des finances et du financement. Les finances ne sont certes pas une composante explicite du *STAR Model*, mais l'évaluation des finances et du financement s'appuie sur les éléments d'évaluation précédents.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie B : Résumé analytique et recommandations



Remarque : la finance et le financement ne font pas partie du STAR Model.

Figure 3 : Corrélation du STAR Model avec la méthode d'évaluation

1.3.2 Le processus d'évaluation

69. Toute l'évaluation s'est déroulée en trois étapes principales : une phase initiale, une phase de consultation, et une phase d'analyse et de rapport. Le processus d'évaluation est présenté dans la Figure 4 : Le processus d'évaluation ci-dessous.

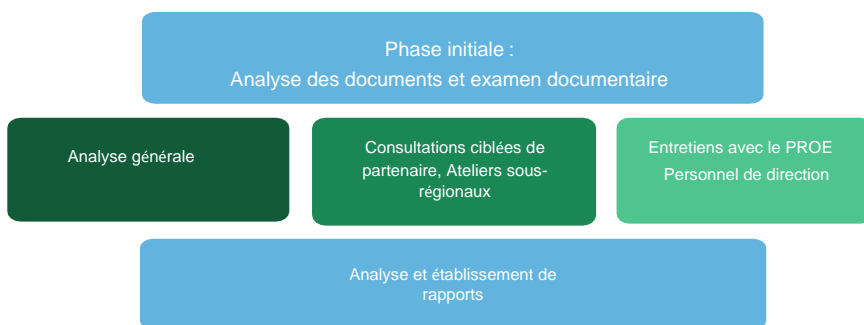


Figure 4 : Le processus d'évaluation

70. La phase initiale comprenait une étude des documents et une analyse documentaire, notamment une estimation de l'état d'avancement des recommandations formulées dans l'évaluation indépendante et l'évaluation du Plan stratégique précédentes (2014).

71. La phase de consultation a été effectuée sur une période de six semaines, du 14 juin au 30 juillet 2021. Le Secrétariat du PROE a fourni à l'équipe d'évaluation la liste complète des parties prenantes, qui a servi de référence pour la liste de consultation. Afin de mieux cibler le processus de consultation, l'équipe d'évaluation a réparti toute cette liste dans les catégories suivantes :

- Membres du PROE, Membres insulaires et Membres métropolitains ;
- personnel du PROE, y compris les individus ayant récemment quitté l'organisation ;
- principaux donateurs ;
- organisations intergouvernementales membres du CROP ;
- autres organisations intergouvernementales régionales et internationales ;
- autres partenaires, notamment les donateurs, organisations de la société civile (OSC) nationales et régionales et organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales.

72. Comme indiqué dans la liste ci-dessus, la consultation a inclus deux membres du personnel du PROE qui venaient de quitter l'organisation. Cette initiative est due aux membres actuels du personnel du PROE qui ont fait part de l'évaluation en cours à leurs anciens collègues du

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie B : Résumé analytique et recommandations

Secrétariat. Deux anciens membres du personnel ont répondu en contactant l'équipe de l'évaluation indépendante pour proposer un entretien. L'équipe a pris le temps de s'entretenir avec eux, car ils travaillaient pour le Secrétariat durant la période faisant l'objet de l'évaluation. Ces entretiens ont été conduits à la discrétion de l'équipe d'évaluation indépendante, en marge du travail de consultation auquel l'équipe s'était déjà engagée dans le Plan de projet et le contrat.

73. Le processus a été initié par l'envoi d'un courriel d'invitation à participer à l'évaluation, adressé à toutes les parties prenantes du PROE. Cette phase de consultation comportait des ateliers, des séances d'information, une enquête en ligne et des entretiens avec des représentants clés de tous les groupes de parties prenantes. L'enquête en ligne a été envoyée à toutes les parties prenantes du PROE. Nous l'avons légèrement adaptée aux différentes catégories de parties prenantes (personnel, Membres et donateurs/partenaires). Les questions de l'enquête sont disponibles à l'[Annexe 4](#). L'enquête a été conçue pour recueillir les impressions sur les performances du PROE au regard des buts régionaux et des objectifs organisationnels du Plan stratégique 2017-2026. L'enquête a été envoyée aux Membres et aux parties prenantes externes le 13 juillet et a été clôturée le 26 juillet.
74. Une enquête plus approfondie a été diffusée à l'ensemble du personnel du PROE le 20 juillet et a été clôturée début août. Au total, 74 réponses ont été reçues pour l'enquête en ligne. L'[Annexe 5](#) présente les résultats de haut niveau des enquêtes, tandis que l'[Annexe 6](#) reprend l'analyse numérique à travers une compilation de graphiques.
75. Une série d'ateliers en ligne a été réalisée avec différents groupes de parties prenantes. Cela a permis de se faire une idée du degré de sensibilisation au Plan stratégique 2017-2026 en vigueur, en particulier aux quatre buts régionaux et aux cinq objectifs organisationnels, et d'examiner comment les performances du PROE étaient perçues dans ces domaines. Le tableau suivant indique les dates et les niveaux de participation aux ateliers et aux séances d'information.

Groupe de parties prenantes	Date	Participation
Membres micronésiens	7 juillet 2021	4 Membres 12 représentants
Membres polynésiens	20 juillet 2021	4 Membres 16 représentants
Membres francophones	22 juillet 2021	5 représentants
Partenaires et donateurs (3 séances d'information)	15 et 16 juillet 2021	10 représentants
Personnel du PROE (2 séances d'information)	22 et 23 juillet 2021	Tout le personnel a été invité (pas de liste de participation)
Personnel du bureau régional du PROE (1 réunion de groupe)	23 août 2021	5 membres du personnel du bureau régional

Tableau 1 : Ateliers pour les parties prenantes

76. L'équipe d'évaluation a également mené des entretiens avec un total de 68 parties prenantes ciblées, dont des représentants des groupes suivants : Membres ; Conseil exécutif du PROE ; Département de la gestion des programmes du PROE ; un groupe de travail sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes et de l'inclusion ; bureaux sous-régionaux du PROE ; partenaires et donateurs. Une réunion a également eu lieu avec le Groupe de gouvernance du PROE. La liste complète des questions de consultation (voir l'[Annexe 3](#)) a été dressée pour recueillir les points de vue et observations des parties prenantes sur les questions énoncées dans le Mandat de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a utilisé cette liste des questions de consultation comme point de repère, en adaptant le contenu et la portée des questions au principal domaine de connaissances de la personne interrogée sur le PROE. La liste

complète de toutes les parties prenantes consultées à travers tous ces canaux (enquête, atelier et entretiens) figure à l'[Annexe 2](#).

77. À l'issue de la phase de consultation, une série de six rapports de consultation a été rédigée, synthétisant les apports et les commentaires reçus des différents groupes de parties prenantes suivants : Membres polynésiens, Membres mélanésiens, Membres micronésiens, Membres francophones, donateurs et partenaires, et personnel du PROE. Les rapports de consultation reprennent les informations recueillies lors de l'enquête, des ateliers et des entretiens. Ils sont présentés dans les [Annexes 7 à 12](#).
78. Après la phase de consultation, l'équipe d'évaluation a entamé une période d'analyse afin d'examiner l'étendue des résultats de la recherche documentaire et des consultations. Un projet de rapport a été préparé et soumis au Secrétariat et au Groupe de gouvernance pour examen le 30 août 2021. L'équipe d'évaluation a livré une présentation lors de la 30^e Conférence du PROE du 7 septembre 2021 pour informer les Membres de l'avancement de l'évaluation. Une dernière série d'observations sur le projet a été fournie à l'équipe d'évaluation par le Secrétariat le 13 septembre 2021.
79. D'après les commentaires du Secrétariat sur le projet de rapport qui nous ont été fournis le 13 septembre, l'équipe de l'évaluation indépendante a décidé de recourir à une révision technique indépendante du rapport, en particulier en ce qui concerne les conclusions et recommandations de l'évaluation institutionnelle. Cette révision indépendante a été soustraite à la discrétion et aux frais de Natural Solutions Pacific et n'était pas couverte par le Plan de projet ni le budget. Cet examen a été effectué du 14 au 16 septembre par M. Rod Mitchell. Fort de ses qualifications et de son expérience étendues, M. Mitchell est l'actuel Président du Sous-comité d'audit et de risque du Secrétariat du Forum des îles du Pacifique. Il a procédé à cette révision en toute indépendance de sa fonction de Président du Sous-comité d'audit et de risque. Il a examiné à la fois le rapport et la liste des observations du Secrétariat sur le projet de rapport, ainsi que les réponses de l'équipe d'évaluation à ces commentaires. M. Mitchell a assuré qu'il soutenait dans l'ensemble les conclusions et recommandations de l'équipe d'évaluation présentées dans la version finale du rapport, ainsi que les réponses de l'équipe d'évaluation aux observations faites par le Secrétariat sur le projet de rapport, présentées dans le registre des commentaires.
80. La version finale du rapport a été envoyée au Secrétariat le 20 septembre 2021 pour être distribuée aux membres du PROE. Le rapport comprenait des modifications et des précisions supplémentaires en réponse aux commentaires émis par le Secrétariat. Il a été remis avec un registre des observations du Secrétariat comprenant une réponse de l'équipe d'évaluation indépendante à chaque commentaire. L'équipe d'évaluation participera à une réunion extraordinaire des Membres du PROE le 15 octobre pour présenter les résultats de l'évaluation.

2. L'environnement opérationnel – évolutions, défis et perspectives

2.1 Contexte de l'évaluation et défis à relever

81. L'évaluation a été réalisée dans un contexte changeant, ce qui a obligé l'équipe d'évaluation à prendre en considération les facteurs suivants :
 - Complexité : un programme de travail vaste et diversifié à différents stades de mise en œuvre, dont la majeure partie est engagée en collaboration avec des organisations partenaires.
 - Environnement opérationnel dynamique : le contexte programmatique et opérationnel de la région Pacifique a beaucoup changé et a connu quelques bouleversements au cours des sept dernières années, notamment l'évolution des relations multilatérales, le chevauchement des

attributions des organisations régionales, les catastrophes naturelles et, plus récemment, la pandémie de COVID-19.

- Démontrer l'impact : il peut s'avérer difficile de démontrer l'impact des programmes, surtout à mi-parcours. Le Plan stratégique 2017-2026 n'est qu'à mi-chemin de sa mise en œuvre ; or il est souvent délicat d'apporter la preuve de son impact sur le terrain après une période de cinq ans.
82. L'équipe d'évaluation était consciente du fait que le contexte et les conditions de travail du PROE sont également dynamiques. Nous avons constaté un changement de cap radical, une transition vers la gestion de grands projets et une hausse spectaculaire du financement, ce qui va de pair avec une augmentation des exigences en matière de responsabilité. L'équipe a conclu que cette évaluation du PROE devait être axée sur les défis futurs, plutôt que sur l'examen historique d'un environnement organisationnel qui a déjà évolué et changé. Les sections suivantes apportent des commentaires supplémentaires sur l'environnement et le contexte passé, présent et futur des activités du PROE.

2.2 Évolution des rôles, mandats et directives du PROE

83. Cette évaluation porte sur la performance du Secrétariat par rapport aux objectifs énoncés dans le Plan stratégique 2017-2026, ainsi que sur d'autres mandats et directives des membres du PROE. L'Accord de 1993 énonce le mandat du PROE comme suit :

« Les activités principales du PROE visent à promouvoir la coopération dans la région du Pacifique et à prêter son concours en vue de protéger et d'améliorer l'environnement de celle-ci ainsi qu'à pérenniser le développement durable pour les générations présentes et futures. Le PROE doit atteindre ces objectifs par le biais du Plan d'action adopté régulièrement par la Conférence du PROE ».

84. L'article 2 de l'Accord du PROE définit ensuite sept domaines d'action qui sont d'ailleurs largement repris dans l'actuel Plan stratégique 2017-2026. Il convient de souligner que la problématique des changements climatiques ne faisait pas partie des grands domaines d'action en 1993¹, mais le programme du PROE en vue de la réalisation du but « Résilience face aux changements climatiques » est désormais au cœur du budget-plan annuel.
85. D'autres mandats et directives des Membres du PROE en faveur des buts régionaux découlent de différents accords régionaux et mondiaux, notamment :
- le Cadre océanien d'intervention sur les changements climatiques pour la période 2006-2015 (PIFACC et le Plan d'action correspondant) ;
 - La Stratégie météorologique pour les îles du Pacifique pour la période 2017-2026 (PIMS) ;
 - la Convention de Nouméa de 1986 (connue comme la Convention du PROE, bien que les composantes régionales du Programme pour les mers régionales du PNUE aient été lancées en
 - et de la pollution dans le Pacifique pour la période 2016-2025 ;
 - la Convention de Waiga
 - ni de 1995 sur les déchets dangereux ou radioactifs ;
 - une série d'accords multilatéraux sur l'environnement (AME) que les Membres mettent en œuvre au niveau national, notamment la Convention sur la diversité biologique (CDB).

¹ Dans ce contexte, il est important de noter que pratiquement au même moment de la signature de l'Accord du PROE en 1993, s'est tenu le Sommet « planète Terre » à Rio de Janeiro en 1992, d'où ont émergé les textes d'orientation et les outils mondiaux : l'Agenda 21, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), puis la première Conférence internationale sur les petits États insulaires en développement (PÉID) de 1994 et son résultat, le Programme d'action de la Barbade pour les PÉID. À la suite de ce dernier, des réunions de suivi ont été organisées : une deuxième à Maurice et une troisième, plus récemment en 2014, à Samoa, qui a donné lieu aux Modalités d'action accélérées des PÉIP (Orientations de SAMOA).

86. **Conclusion** : Le PROE dispose aujourd’hui d’un large mandat issu de divers contextes où des groupes de Membres du PROE ont déterminé leurs besoins.

2.3 Évolution du rôle du PROE dans la communauté régionale et internationale

2.3.1 Le PROE comme Membre du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP)

87. Les dirigeants du Forum ont créé le CROP en 1988 pour remplacer le Comité de coordination des organisations du Pacifique Sud (SPOCC). Le CORP est un mécanisme de coordination entre les responsables des organisations membres. Son mandat, tel que décrit dans la dernière Charte du CORP de 2018, est le suivant :

« Les organisations membres agissent de concert pour soutenir les dirigeants qui s’engagent davantage en faveur du régionalisme, comme le reflète le Cadre pour le régionalisme dans le Pacifique de 2014, qui comprend quatre objectifs clés/principaux : le développement durable, la croissance économique, le renforcement de la gouvernance et la sécurité. »

88. À partir des décisions des dirigeants du Forum, le CORP formule des recommandations aux organisations de mise en œuvre, en sollicitant l’aval de l’organe directeur respectif par l’intermédiaire du PDG de cette organisation membre. C’est dans ce contexte que le PROE reçoit des directives collectives de la part des dirigeants du Forum ainsi que des dirigeants des petits États insulaires (PÉI). Pour le PROE, les exemples de ce type sont de plus en plus fréquents ces dernières années, car les dirigeants du Forum ont émis des déclarations fortes sur les changements climatiques, la pêche et, plus récemment, la protection des océans.
89. Une nouvelle stratégie clé des dirigeants est attendue prochainement dans le cadre de la Stratégie pour le continent Pacifique bleu à l’horizon 2050. Ceci coïncidera avec une évaluation de l’architecture régionale afin de s’assurer que le CORP dispose des dispositions adéquates en matière de gouvernance et de ressources pour mener à bien cette stratégie. Cette initiative découle des communiqués de la réunion des dirigeants du Forum de 2017 et a été réaffirmée de la même manière en 2019.
90. Le rapport annuel du CORP aux dirigeants du Forum établit un lien entre le travail régional dans les domaines clés pour soutenir le Cadre pour le régionalisme dans le Pacifique, les Modalités d’action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de SAMOA) et la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Le programme de travail stratégique du CORP, tel que défini dans le rapport annuel de 2020, était axé sur les domaines prioritaires suivants :
1. la stratégie du Continent du Pacifique bleu à l’horizon 2050 et la révision de l’architecture régionale ;
 2. la résilience aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles ;
 3. la sécurité régionale ;
 4. l’élévation du niveau de la mer, les frontières maritimes et les lignes de base ;
 5. la question de l’héritage des essais nucléaires ;
 6. la protection de la biodiversité marine dans les zones ne relevant pas de la juridiction nationale (BBJN) ;
 7. le mécanisme régional de lutte contre les déversements d’hydrocarbures ;
 8. la pêche régionale ;
 9. les problèmes de santé régionaux ;
91. Chacun de ces domaines prioritaires a des répercussions pour le programme de travail du PROE.

92. **Conclusion** : Les directives de dirigeants transmises par le processus du CORP ont un impact important sur le programme de travail du PROE. Et cela ne devrait pas diminuer. En outre, la mise en œuvre des résultats de la révision de l'architecture régionale pourrait bien avoir des répercussions majeures sur la structure organisationnelle, les systèmes et le mandat du PROE. Cette évaluation n'a pas pour objet d'anticiper le moindre changement, mais il est bon de garder à l'esprit que ces changements sont appelés à se matérialiser avant la fin de la période du Plan stratégique 2017-2026.

2.3.2 Rôle du PROE dans le contexte international

93. Ces 28 dernières années, le PROE a multiplié les engagements dans les forums mondiaux sur l'environnement et le développement durable en vue de soutenir la participation des Membres. Le Secrétariat aide également les Membres à s'acquitter de leurs obligations en matière d'établissement de rapports, notamment sur les avancées dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Cette dimension mondiale du travail du PROE est appelée à se développer et continuera à inclure des rôles de coordination, de facilitation et d'établissement de rapports pour épauler les délégations des Membres insulaires participant aux forums internationaux. Outre son rôle jusqu'en 2030 dans l'aide apportée aux Membres dans l'établissement de rapports sur les progrès accomplis dans la réalisation des ODD², le PROE devrait être soumis à des exigences similaires pour la période 2021-2030 dans le cadre de la « Décennie de l'océan » et de la « Décennie pour la restauration des écosystèmes » des Nations Unies.

94. Une coopération étroite avec les Secrétariats du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et de la Convention sur la diversité biologique (CDB) se poursuit. Plus récemment, le PROE a travaillé avec le Bureau du Commissaire à la gouvernance de l'océan (OPOC) pour fournir aux Membres un appui technique pour les sessions d'une Conférence intergouvernementale. L'objectif vise à élaborer un instrument juridiquement contraignant se rapportant à la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer (CNUDM) qui porte sur la conservation et l'exploitation durable de la biodiversité marine des aires ne relevant pas de la juridiction nationale (le processus BBNJ). La quatrième session finale prévue du processus BBNJ est actuellement reportée à 2022.

95. Le service international du PROE prévoit un accompagnement des Membres lors des réunions de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), notamment ses organes scientifiques et consultatifs et les réunions annuelles de la Conférence des Parties (CdP). Le Programme a acquis une parfaite connaissance de la CCNUCC et de ses rouages depuis plus de 20 ans et demeure à ce titre la principale organisation régionale de coordination des négociations relatives aux changements climatiques. Le PROE a mis en place, gère et coordonne l'équipe de soutien de One CROP Plus³ pour ses Membres insulaires en vue de la prochaine CdP26. Un sous-comité dirigé par le Secrétariat du FIP a également été établi pour promouvoir l'engagement de haut niveau et le plaidoyer pour le Plan de voyage du Pacifique et établir des Défenseurs politiques du climat pour la CdP26.

96. **Conclusion** : La portée mondiale du travail du PROE, qui recouvre des missions de coordination, de facilitation et d'établissement de rapports en faveur des délégations des Membres insulaires participant aux forums internationaux, devrait continuer à se développer dans les années à venir. Ceci a bien entendu des incidences sur le programme de travail et le budget du PROE.

² Le mécanisme de rapport le plus récent était le rapport biennal sur le développement durable dans le Pacifique de 2020, compilé par le Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (FIP).

³ Les Membres du One CORP Plus comprennent le PROE (Membre dirigeant), le FIP, la Communauté du Pacifique, la FFA, l'UPS et le PNUD.

2.4 Analyse de la situation

2.4.1 Pandémie mondiale de COVID-19

97. Depuis janvier 2020, la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions mondiales considérables et la région des îles du Pacifique n'a pas été épargnée. Neuf mois après le début de cette crise, les Membres du PROE n'ayant pas signalé de cas étaient au nombre de onze : Îles Cook, États fédérés de Micronésie, Kiribati, Îles Marshall, Nauru, Nioué, Palaos, Îles Salomon, Tonga, Tuvalu et Vanuatu. En juillet 2021, ce nombre est passé à cinq : Îles Cook, Nauru, Kiribati, Nioué, Tonga et Tuvalu.
98. Les Membres ont signalé les impacts de la pandémie de COVID-19 sur le travail du PROE, évoquant des retards, une communication en personne restreinte et une visibilité réduite sur le terrain. Le COVID-19 a été traité pour la première fois dans le contexte du PROE comme un sujet à part entière lors de la réunion du Conseil exécutif de septembre 2020 (point 5.2 de l'ordre du jour). Le rapport de cette réunion fait état de son impact social et économique dramatique dans la région, avec la fermeture des frontières et l'immobilisation quasi totale des vols. Les impacts du COVID-19 sur le PROE rapportés lors de la phase de consultation de cette évaluation sont cohérents avec ceux communiqués par le Secrétariat aux Membres en 2020 et 2021, comme détaillé ci-dessous :
- Impossibilité pour le personnel de voyager et de mener à bien les activités prévues dans les pays.
 - Le travail dans les bureaux du PROE situés hors du campus d'Apia, à savoir aux Fidji, aux Îles Marshall, aux Îles Salomon et au Vanuatu, a été perturbé. Néanmoins, leur existence a permis de maintenir une certaine continuité avec les Membres insulaires.
 - Au Secrétariat, un grand nombre d'employés travaillent à domicile. Le Samoa a assoupli ses restrictions en juin 2020 pour permettre au personnel de revenir au bureau, au même moment où certains employés ont été rapatriés.
 - Des retards dans la signature des contrats des donateurs pour les projets approuvés et des retards de lancement de nouveaux projets.
 - Une évolution significative vers le développement de moyens de travail à distance et virtuels, en particulier les appels Zoom pour les réunions, les ateliers et les assemblées régionales.
 - Le report ou l'annulation d'activités planifiées, mais ils ont été peu nombreux dans trois des programmes régionaux (moins de 10 % des travaux ont été reportés), le programme sur la gestion des déchets et la pollution étant le plus touché (60 % des travaux reportés).
 - Le budget a été fortement affecté en conséquence.
99. Le taux d'exécution globale pour fin 2021 a été estimé à 52 % des dépenses prévues, tandis que le taux d'exécution des programmes techniques varie de 35 à 85 %.
100. La plupart des Membres consultés dans le cadre de cette évaluation estiment que le PROE a bien géré la réponse à la pandémie. Le Secrétariat a préparé un Plan d'urgence et d'intervention pour la pandémie qui a été approuvé en mars 2020 et mis à jour en juillet 2021 ([Annexe 23](#)). Le Secrétariat a également fait état de certaines mesures innovantes prises conjointement avec les parties prenantes pour minimiser les perturbations du travail. Notamment :
- Obtenir des prorogations sans frais des délais de projet.
 - Investir dans la technologie pour garantir la mise en place de plateformes de communication virtuelles, dès à présent et pour l'avenir, afin d'adopter une approche équilibrée entre les réunions nationales en présentiel et les rencontres en ligne.
101. La pandémie a fait ressortir la nécessité d'établir et de maintenir une présence sous régionale et nationale, en particulier lorsque des actions sont menées sur le terrain. Par ailleurs, lorsque cela n'est pas possible, le Secrétariat a pu faire appel à d'autres organisations partenaires pour soutenir la réalisation des activités dans les pays. Les restrictions de déplacement imposées par

la pandémie offrent au Secrétariat l'occasion de réaliser des économies permanentes en matière de frais de déplacement.

102. Le Secrétariat du PROE reconnaît la nécessité de prendre en considération les répercussions de la pandémie sur l'avenir. Un rapport récent pour le Forum politique de haut niveau des Nations Unies (mars 2021), intitulé « *Responding to the COVID-19 Pandemic - Leaving No Countries Behind* » (Faire face à la pandémie de COVID-19 – ne laisser aucun pays de côté), donne un aperçu de la réponse de la communauté mondiale aux perspectives et aux risques engendrés par la pandémie. Ce rapport a été préparé par trois partenaires du PROE, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) des Nations Unies et la Banque asiatique de développement (BAD). Les domaines d'intervention comprennent :
- (i) l'accélération de la transformation numérique, comme une occasion à saisir, et pas une solution miracle ; et
 - (ii) le renforcement de la coopération régionale, soulignant que ces dernières années, les dimensions sociales et environnementales du développement durable n'ont pas reçu la priorité qui leur revient.

103. **Conclusion** : La pandémie de COVID-19 a bouleversé l'agenda du développement dans la région. Par conséquent, des efforts de coopération régionale ciblés seront nécessaires pour s'assurer que le redressement post-COVID tienne compte des problématiques de développement durable. Néanmoins, malgré les impacts négatifs du COVID-19 sur le PROE et ses Membres, il ressort clairement que certaines innovations ont été introduites avec succès afin de minimiser les perturbations dans l'exécution du programme de travail. Des perspectives positives se dessinent pour l'avenir, avec des incitations à « faire les choses différemment », notamment la possibilité de réduire les coûts de transport. Ces résultats positifs nécessiteront une approbation, un soutien et une orientation politique délibérés de la part des Membres.

2.4.2 Situation d'ensemble du financement du PROE

104. Le PROE a bénéficié du soutien de nombreux donateurs de longue date issus de différentes sources. Il s'agit notamment de certains de ses Membres métropolitains, d'agences des Nations Unies, de l'Union européenne, du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du gouvernement allemand (GIZ).
105. Ces dernières années, le PROE s'est de plus en plus engagé auprès du Fonds pour l'adaptation (FA), créé en 2001 dans le cadre du Protocole de Kyoto, et du Fonds vert pour le climat (FVC), créé en 2010 dans le cadre des Accords de Cancún. Le PROE a été accrédité auprès du FA en 2013 et auprès du FVC en 2015, puis la réaccréditation au FA a été obtenue en 2019 et celle au FVC en juillet 2021. À ce titre, tous deux ont été de nouveaux partenaires donateurs importants pour le PROE au cours des cinq premières années de mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2026. À ce jour, ces accréditations ont permis de dégager un flux important de financements, mais il reste encore à les convertir en projets concrets. Le PROE possède actuellement un projet financé par le FVC intitulé « Projet de services d'information climatique pour le développement résilient de Vanuatu » (FPO35 : 26,6 millions USD), dont le Secrétariat est l'entité accréditée (EA). Approuvé en 2016, il a été mis en œuvre en 2018 et devrait s'achever en 2022.
106. Ces partenariats avec le FVC et le FA, ainsi que le modèle de financement de l'entité accréditée, offrent au PROE la possibilité de s'engager dans des projets à long terme relativement importants et dotés de budgets conséquents. Cela implique un engagement administratif conséquent, notamment en ce qui concerne le respect des politiques et des normes des donateurs, ainsi que la présentation de rapports financiers et d'aperçu des progrès accomplis. La récente réaccréditation réussie du PROE auprès du FVC a mis en lumière divers problèmes ;

or celle-ci est assortie de certaines conditions. Si ces difficultés ne sont pas résolues de manière adéquate, cela risque de compromettre le lancement de la série de projets en cours.

107. **Conclusion** : Outre le soutien financier de longue date provenant d'un groupe de donateurs, le PROE a noué de nouvelles relations de financement significatives avec des partenaires dans le domaine du changement climatique, tels que le Fonds pour l'adaptation (FA) et le Fonds vert pour le climat (FVC), qui présentent à la fois une occasion unique et des défis tout aussi importants en termes d'exigences administratives et de responsabilités.

Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Partie C : Évaluation des objectifs régionaux – Évaluation du Plan stratégique

1. Présentation

1.1 Aperçu du Plan stratégique actuel du PROE et du processus d'établissement de rapports

108. Le Plan stratégique 2017-2026 du PROE est régi par la vision suivante :

« Un environnement océanien résilient, garant de nos modes de subsistance et de notre patrimoine naturel, en harmonie avec nos cultures. »

109. Le Plan stratégique 2017-2026 s'appuie sur les réussites et les enseignements tirés de la mise en œuvre du précédent Plan stratégique 2011-2015 et résulte d'un vaste processus de consultation des Membres, des partenaires et du Secrétariat. Le Plan actuel est également influencé par la volonté des membres de suivre les orientations stratégiques de la région définies dans le Cadre pour la construction régionale dans le Pacifique, les priorités définies par les Observations de SAMOA⁴, les engagements en faveur des objectifs de développement durable des Nations unies, l'Accord de Paris de la CCNUCC et d'autres engagements pertinents pris à l'échelle régionale et mondiale.

110. Les Membres ont convenu que le Plan devrait s'étendre sur dix ans afin de répondre aux priorités stratégiques critiques en matière d'environnement et de développement durable et de démontrer son impact, comme en témoignent les quatre (4) buts régionaux et les dix-huit (18) objectifs à l'appui du Plan :

But 1 : Résilience face aux changements climatiques	5 objectifs
But 2 : Protection de l'écosystème et de la biodiversité	4 objectifs
But 3 : Gestion des déchets et lutte contre la pollution	4 objectifs
But 4 : Gouvernance environnementale	5 objectifs

111. L'approche du PROE en matière de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports (section 9 du Plan stratégique) est présentée dans deux documents clés :

- Les Plans de mise en œuvre des performances (PIP) et rapports bisannuels qui servent de référence à la préparation de budgets-plans annuels plus détaillés ; et
- Le Cadre de planification des résultats, de rapport de performance et d'apprentissage (Cadre de résultats).

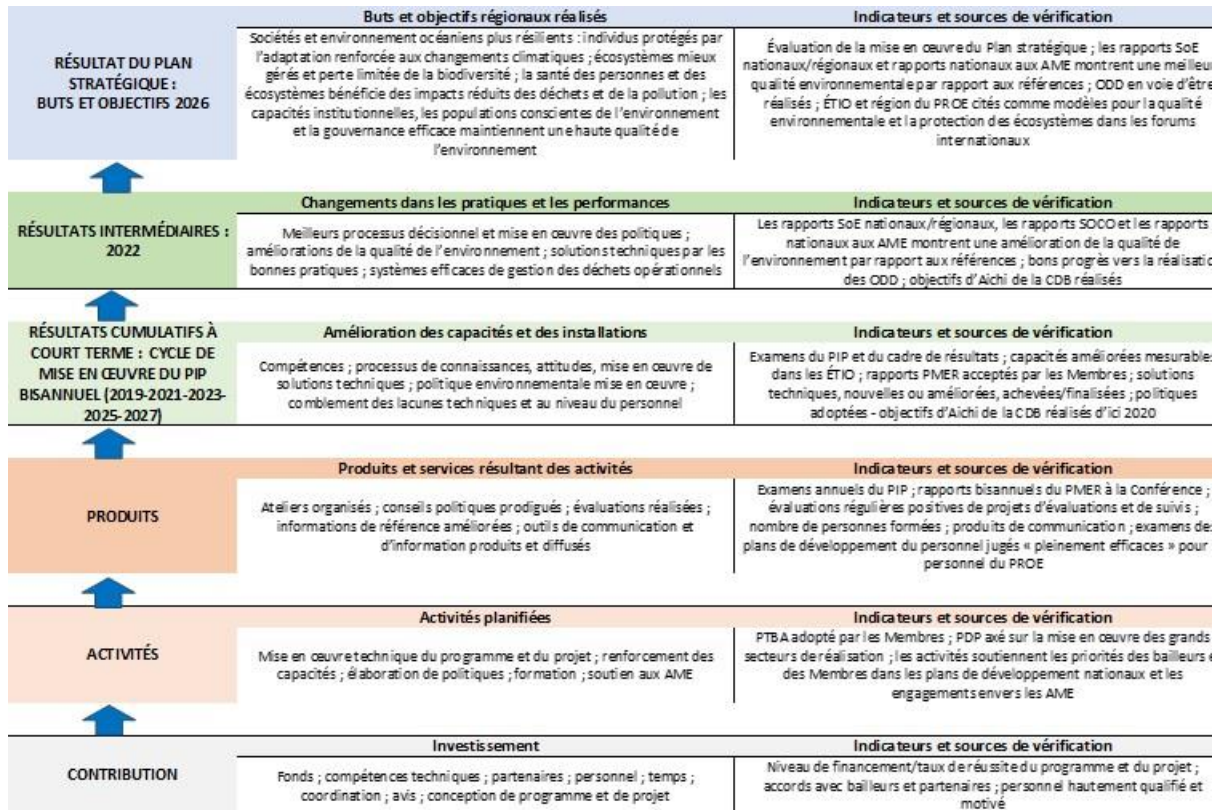
112. Suite à l'approbation du Plan stratégique actuel, le Secrétariat rend compte de l'exécution du Plan stratégique par le biais de ses PIP et rapports bisannuels depuis 2018. Les PIP engagent le Secrétariat à atteindre des résultats spécifiques mesurables au cours de la période de deux ans pour chacun des 18 objectifs régionaux. Ces résultats ont un horizon de deux ans et font l'objet d'un rapport et d'une mise à jour ou d'une réinitialisation tous les deux ans lors de la Conférence des Membres du PROE. Cette évaluation couvre la période de mise en œuvre du Plan stratégique : de 2018 à mi-2021.

113. La *Figure 5 : Buts et objectifs du Plan stratégique 2017-2026 : logique des résultats et orientation pour la présente évaluation* ci-dessous illustre la logique des résultats pour la réalisation du Plan stratégique par le biais des PIP et du processus de présentation de rapports.

⁴ Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux



(Source : Plan de mise en œuvre des performances et Cadre de résultats du PROE pour la période 2018-2019)

Figure 5 : Buts et objectifs du Plan stratégique 2017-2026 : logique des résultats et orientation pour la présente évaluation

1.2 Méthodologie utilisée dans cette évaluation du Plan stratégique

114. La partie C évalue la performance du PROE dans l'exécution du Plan stratégique 2017-2026. Comme indiqué à la section B1.3 (La méthodologie de l'évaluation), cette évaluation du Plan stratégique est en rapport avec la composante stratégique du *STAR Model* (Galbraith, 1993). Elle concorde avec le concept de valeur tel qu'il est appliqué dans ce rapport, en mettant l'accent sur l'efficacité. Conformément au Mandat ([Annexe 1](#)), l'évaluation s'appuie sur les concepts généraux suivants : progrès, efficacité, pertinence, partenariats, défis et perspectives.
115. La partie C est organisée de sorte à présenter les conclusions de l'équipe d'évaluation pour chacun de ces domaines, suivies d'une discussion et de recommandations formulées à partir des résultats :
116. La section C2, **Progrès**, fournit une analyse des informations contenues dans les PIP. Les PIP donnent des renseignements sur les progrès obtenus dans l'exécution du Plan stratégique 2017-2026 en termes d'activités et de réalisations.
117. La section C3, **Efficacité**, examine les conclusions tirées des Cadres de résultats. Les Cadres de résultats permettent d'étudier l'efficacité et l'impact des efforts du PROE. Ces Cadres servent à aider le PROE à mieux appréhender les stratégies et modalités les plus efficaces qui fonctionnent le mieux et qui favorisent la durabilité environnementale. La section C3 comprend également une évaluation de l'efficacité des politiques et des pratiques du Secrétariat pour promouvoir l'équité entre les sexes et l'inclusion sociale.
118. La section C4, **Pertinence**, vérifie si l'orientation et les efforts du PROE au cours des cinq dernières années ont répondu aux priorités des Membres du PROE, et s'ils sont en adéquation avec les politiques et priorités nationales et régionales. Cette évaluation à mi-parcours, prévue dans le Plan stratégique 2017-2026, vise à accorder une certaine latitude pour que les

changements apportés aux priorités stratégiques clés et aux décisions des dirigeants du Pacifique se reflètent dans le Plan.

119. La section C5, **Partenariats**, évalue le niveau de synergie entre le Secrétariat et les partenaires du PROE dans la mise en œuvre des priorités convenues, l'atteinte des cibles du Plan et l'obtention de résultats durables.
120. La section C6, **Défis et Perspectives**, aborde les principales conclusions de l'évaluation telles qu'elles sont présentées dans le bilan ci-dessus et fournit quelques recommandations pour la mise en œuvre continue du Plan au cours des cinq prochaines années.

2. Vue d'ensemble des progrès et des réalisations (de 2017 à mi-2021)

2.1 Aperçu des progrès accomplis

121. Les rapports de PIP (2018-2019 et 2020-2021) donnent un panorama des performances du PROE au regard des tâches prévues. La *Figure 6: Aperçu des avancées pour chaque objectif régional et chaque indicateur (comptes rendus vis-à-vis du PIP)* offre un aperçu visuel de cette auto-évaluation par rapport aux résultats bisannuels que le PROE s'est engagé à livrer pour chacun des quatre buts régionaux et leurs objectifs respectifs.
122. Les indicateurs de résultats illustrés dans la *Figure 6: Aperçu des avancées pour chaque objectif régional et chaque indicateur (comptes rendus vis-à-vis du PIP)* sont définis pour le cycle de deux ans de chaque PIP. S'ils ne sont pas atteints dans ces délais, les résultats et les indicateurs sont révisés et réinitialisés dans le PIP suivant. Par conséquent, la catégorie « en cours » pour le PIP 1 (2018-2020), qui apparaît en orange, doit être interprétée comme « certains progrès accomplis, mais non réalisés comme prévu ».
123. Dans ses rapports destinés aux Conférences du PROE, le Secrétariat a résumé comme suit les progrès accomplis dans la réalisation des buts régionaux :

PIP 1 : 2018-2019 :

- 68 % des buts régionaux sont atteints ou en voie de l'être ;
- 20 % des buts régionaux ont dépassé leurs cibles ;
- 12 % des buts régionaux n'ont pas été atteints.

PIP 2 : 2020-2021 :

- 25 % des buts régionaux sont atteints ;
- 69 % des buts régionaux en cours de réalisation :
- 6 % des buts régionaux n'ont pas progressé

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Objectif régional 1 : Les peuples océaniques bénéficient d'une meilleure résilience face aux changements climatiques A1:H13						
Objectif régional 2026 OR1.1 Renforcer la capacité des Membres des îles du Pacifique à diriger, à hiérarchiser et à gérer l'adaptation aux changements climatiques (ACC), l'atténuation et la réduction des risques de catastrophe (RRC) pour atteindre leurs objectifs nationaux en matière d'environnement et de développement et leurs obligations volontaires et légales en vertu des accords régionaux et internationaux						
Résultats OR1.1.0 Renforcement de la capacité des Membres insulaires du Pacifique à gérer les programmes nationaux de résilience face aux changements climatiques (RCC) (ACC, développement sobre en carbone (LCD), CDN, RRC) pour atteindre les objectifs nationaux de développement dans le cadre d'accords régionaux et internationaux						
Indicateurs de résultats	2018-19	a) Rapports nationaux de la CCNUCC d'au moins trois ÉTIO présentant les programmes ACC, RRC et LCD intégrés dans les plans de développement nationaux opérationnels	b) Projets en cours de préparation devant être signés d'ici la fin de 2017			
	2020-21	OR1.1.1 Institution des programmes RCC phares du à l'appui des plans de développement nationaux par au moins 10 ÉTIO	OR1.1.2 Intégration des approches des programmes RCC à l'échelon national dans les plans de développement opérationnel à travers les ÉTIO	OR1.1.3 Apport d'informations à l'échelon national par au moins 45 % du personnel des ÉTIO, dont la moitié de femmes, formé à la gestion efficace des programmes RCC	OR1.1.4 Budget affecté aux ÉTIO du budget national pour les programmes RCC indiqué dans les plans de développement nationaux	
Objectif régional 2026 OR1.2 Réduire au minimum les pressions multiples sur les écosystèmes fragilisés des îles du Pacifique en mettant en place des approches écosystémiques pour s'adapter aux changements climatiques, notamment des mesures visant à lutter contre l'acidification des océans et l'élevation du niveau de la mer, à préserver la biodiversité et fournir des services écosystémiques qui favorisent les moyens de subsistance et le développement durable						
Résultats OR 1.2.0 Réduction au minimum des pressions multiples sur les écosystèmes fragilisés des îles du Pacifique en mettant en place des approches écosystémiques pour s'adapter aux changements climatiques, notamment des mesures de lutte contre l'acidification des océans et l'élevation du niveau de la mer, afin de préserver la biodiversité et d'apporter des services écosystémiques qui favorisent les moyens de subsistance et le développement durable						
Indicateurs de résultats	2018-19	a) Au moins 4 ÉTIO ont intégré l'adaptation écosystémique dans les stratégies nationales de planification et 5 autres PIP bénéficient d'une aide à cette fin	c) Le renforcement des capacités et la formation en matière de planification et d'adaptation pour faire face à l'acidification des océans et à l'élevation du niveau de la mer ont été mis en œuvre dans au moins 4 ÉTIO			
	2020-21	OR1.2.1 Au moins 7 ÉTIO des pays Membres ont intégré l'approche écosystémique à l'échelle nationale dans les plans nationaux d'adaptation	OR1.2.2 Mise en place de l'adaptation écosystémique dans un écosystème insulaire fragilisé identifié du Pacifique pour lutter contre l'acidification des océans et l'élevation du niveau de la mer par au moins 2 ÉTIO	OR1.2.3 Mise en place d'au moins 2 projets concrets dans les ÉTIO par du personnel formé aux mesures d'adaptation sur « l'acidification des océans et l'élevation du niveau de la mer »	OR1.2.4 Adoption des activités d'adaptation aux changements climatiques en réponse aux fortes variations climatiques par au moins 20 % de la population	
Objectif régional 2026 OR1.3 Renforcer les capacités des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) en matière de prévisions météorologiques, de systèmes d'alerte précoce, de prévisions à long terme et de services climatologiques améliorés afin de soutenir la prise de décision et la coordination des Membres par le biais du Conseil météorologique du Pacifique						
Résultats RO1.3.0 Renforcement des capacités des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) en matière de prévisions météorologiques, de systèmes d'alerte précoce, de prévisions à long terme et de services climatologiques améliorés afin de soutenir la prise de décision et la coordination des Membres par le biais du Conseil météorologique du Pacifique						
Indicateurs de résultats	2018-19	a) Au moins 3 nouveaux pays accrédités auprès de l'OACI	b) Au moins 2 SMHN pour établir et améliorer les SMHM et l'intégration entre les agences gouvernementales et les communautés	c) Au moins 4 SMN ont des structures de services sur le climat et des NCOF	d) Au moins 5 SMN ont intégré les connaissances traditionnelles dans leurs outils de connaissances sur le climat	
	2020-21	OR1.3.1 Élaboration de politiques, de lois et de plans stratégiques avec des partenaires clés tels que l'OMM, la CPS et d'autres partenaires pour aider au moins 14 pays Membres à renforcer les activités de leurs SMHN	OR1.3.2 Intégration des services d'information sur le climat ainsi que des savoirs traditionnels (Traditional Knowledge - TK) pour renforcer les Systèmes d'alerte rapide (SAP) par au moins 14 pays Membres	OR1.3.3 Amélioration de la communication d'informations pertinentes destinées au secteur et aux communautés pour la prise de décision par au moins 14 pays Membres	OR1.3.4 Augmentation du nombre de projets liés au Bureau météorologique mis en place avec toute une série de partenaires	OR1.3.5 Mise en place d'au moins 30 % des recommandations du PIMS-CMP - Résultats du groupe d'experts
Objectif régional 2026 OR1.4 Aider les Membres insulaires océaniques à obtenir et à gérer les financements liés aux changements climatiques et leurs mécanismes d'accréditation nationaux						
Résultats OR1.4.0 Renforcement des institutions nationales des Membres insulaires océaniques via un accès aux financements dédiés aux changements climatiques et aux processus d'accréditation nationaux						
Indicateurs de résultats	2018-19	a) Au moins 3 PIP ont reçu des informations et un appui technique pour accéder au financement de la lutte contre les changements climatiques et renforcer les institutions nationales	b) Le PROE dispose d'un portefeuille d'au moins 4 projets/programmes approuvés en tant qu'Entité de mise en œuvre régionale pour la gestion financière du climat			
	2020-21	OR1.4.1 Accréditation nationale acquise pour l'accès aux financements liés aux changements climatiques dans au moins 21 Membres des îles du Pacifique	OR1.4.2 Accès aux financements liés au changement climatique par au moins 15 Membres des îles du Pacifique en adoptant leur propre mécanisme de gouvernance nationale	OR1.4.3 Mise en place d'un soutien aux financements liés aux changements climatiques en réponse aux fortes variations du climat, y compris les activités de réduction de risques, par au moins 4 ÉTIO	OR1.4.4 Prise en charge par les Membres des îles océaniques de l'apport d'une assistance technique pour améliorer les systèmes nationaux d'accréditation et d'accès aux financements liés au climat	OR1.4.5 Approbation d'au moins 10 projets par le PROE en tant qu'Entité responsable du financement de la lutte contre les changements climatiques
Objectif régional 2026 OR1.5 Aider les Membres des îles du Pacifique à élaborer des politiques permettant d'assurer une réponse aux enjeux associées aux pertes et aux dommages, aux changements climatiques et à la mobilité des populations induite par les catastrophes						
Résultat OR1.5.0 Les Membres des îles océaniques ont instauré des mesures en cas de décès, blessures et dommages matériels, ainsi que pour la mobilité des populations liée à une catastrophe						
Indicateurs de résultats	2018-19	Registre des pertes et dommages établi et indiquant au moins 3 ÉTIO soutenus pour approuver les politiques en matière de pertes et dommages				
	2020-21	OR1.5.1 Accompagnement d'au moins 6 Membres des îles du Pacifique dans l'élaboration de mesures politiques face aux problèmes de pertes et dommages en vies humaines et en biens du fait de fortes variations climatiques	OR1.5.2 Référentiel de pertes et dommages soutenu dans 15 ÉTIO	OR1.5.3 Au moins 20 % de la population déplacée à proximité des zones susceptibles de subir des catastrophes ont reçu une aide qui a réduit les incidences du déplacement de populations	OR1.5.4 Changement de comportement face aux effets néfastes des changements climatiques dans les pays Membres par au moins 20 % des ménages touchés par les catastrophes	OR1.5.5 Assurance sociale du gouvernement pendant la phase de relèvement en cas de catastrophe pour au moins 20% de femmes, y compris les filles vivant dans des zones sujettes aux catastrophes

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Objectif régional 2 : Les peuples océaniques bénéficient d'écosystèmes insulaires et océaniques sains et résilients

Objectif régional 2026									
OR2.1 Gérer et protéger efficacement les écosystèmes marins et côtiers ; atténuer les impacts des activités de pêche pour protéger la santé des populations d'espèces menacées et réduire les rejets de polluants marins qui augmentent les risques pour la santé humaine afin de créer des océans sains et productifs qui favorisent la sécurité alimentaire et le développement durable									
Résultats									
OR2.1.0 Assurer une gestion et une protection efficaces des écosystèmes marins et côtiers en vue d'assurer la santé des océans et de favoriser le développement durable par la sécurité alimentaire									
Indicateurs de résultats	2018-19	2.1.1 Le PROE et ses partenaires élaborent et coordonnent quatre nouvelles notes d'informations sur les aspects techniques et sur les politiques de gestion des océans : ABNJ/BBNJ, ODD sur les océans, exploitation minière des fonds marins et questions connexes	2.1.2 a) Au moins trois activités de formation menées afin d'atténuer les captures accessoires des pêches commerciales de la région	b) Collaboration en matière de prises accessoires établie avec les industries de la pêche et les organismes compétents, attestée par la mise en place de méthodes améliorées de contrôle des prises accessoires au sein des juridictions nationales, pour le moins	2.1.3 a) Développement d'une base de données régionale sur les récifs coralliens et finalisation de la mise à jour sur l'état et les tendances des récifs coralliens du Pacifique	b) Au moins 3 profils environnementaux de pays ont été améliorés grâce aux informations de cette base de données	2.1.4 Analyse et cartographie des écosystèmes intégrés, évaluations rapides de la biodiversité réalisées dans au moins 2 ÉTIO et enseignements tirés partagés et utilisés par les Membres	2.1.5 a) Stratégie de gestion des eaux de ballast appliquée dans 7 États et territoires insulaires océaniques	b) Projets en cours de réalisation devant être signés d'ici la fin de 2017
	2020-21	OR2.1.1 Politique de gestion des écosystèmes marins et côtiers mise en œuvre dans 8 ÉTIO	OR2.1.2 Consultation régulière des informations actualisées sur l'utilisation durable et la conservation des ressources côtières et marines par au moins 10 ÉTIO	OR2.1.3 Atténuation des menaces qui pèsent sur la santé des environnements côtiers et marins dans 8 États des principaux ÉTIO					
Objectif régional 2026									
OR2.2 La conservation et l'exploitation durable de la biodiversité et des écosystèmes marins, côtiers et terrestres sont soutenues en conformité avec les engagements régionaux et internationaux									
Résultats									
OR2.2.0 Soutien de la conservation et de l'utilisation durable de la biodiversité et des écosystèmes marins, côtiers et terrestres en conformité avec les engagements internationaux									
Indicateurs de résultats	2018-19	2.2.1 a) Formation sur la planification et la gestion des aires marines protégées (AMP) dispensée dans 4 ÉTIO	b) Élaboration et diffusion aux Membres et aux partenaires des lignes directrices pour la Planification spatiale marine (PSM), la gestion, le suivi et la surveillance des aires protégées	2.2.2 a) 3 ÉTIO ont élaboré des projets d'instruments et de processus en matière de politiques sur l'accès et le partage des avantages (APA)	2.2.3 Au moins 50 % des ÉTIO ont atteint l'Objectif 11 d'Aichi sur l'institution d'aires protégées	2.2.4 a) Un certain nombre d'ÉTIO et de partenaires ont adhéré au PIPAP et l'ont utilisé comme référentiel pour partager des informations sur les aires protégées et sur la conservation de la biodiversité			
	2020-21	OR2.2.1 Amélioration de la capacité de gestion des aires protégées (AP) dans 5 ÉTIO grâce au programme de soutien régional du PROE et des outils de soutien tels que l'utilisation du PIPAP	OR2.2.2 Au moins 7 ÉTIO ont renforcé leurs capacités en mettant en place l'Objectif 3 de la CDB pour le projet APA, permettant une meilleure gestion des ressources génétiques régionales et nationales	OR2.2.3 Coordination efficace de la PIRT, notamment pour la mise en place du Cadre régional pour la conservation de la nature et les aires protégées					
Objectif régional 2026									
OR2.3 Prévenir l'extinction des espèces menacées et soutenir les mesures visant à préserver leur état de conservation									
Résultats									
OR2.3.0 Appui aux mesures visant à conserver les espèces menacées et à prévenir leur extinction									
Indicateurs de résultats	2018-19	2.3.1 a) Le Plan régional d'action sur les espèces marines (PAEM) est révisé et mis à jour pour la période 2018-2023	b) Au moins 5 ÉTIO mettent en œuvre des activités dans le cadre du PAEM pour protéger et conserver les espèces marines menacées avec le soutien du PROE	2.3.2 a) La gestion des données dans la base de données sur la recherche et le suivi des tortues marines (TREDS) a été améliorée et un rapport d'actualisation est envoyé chaque année aux Membres et partenaires	2.3.3 a) Soutien à la planification et à la gestion des ÉTIO pour l'établissement d'au moins deux sanctuaires d'espèces marines				
	2020-21	OR2.3.1 Mise en place du PAEM comme base pour la conservation des espèces marines menacées par au 8 ÉTIO	OR2.3.2 Les données et informations relatives à l'état de conservation des espèces menacées sont régulièrement communiquées aux échelles régionale et nationale	OR2.3.3 Les Membres et les partenaires ont régulièrement partagé des informations concernant l'état de conservation de l'environnement marin au niveau régional	OR2.3.4 Élaboration de lignes directrices régionales pour les meilleures pratiques sur l'écotourisme des espèces par 4 ÉTIO	OR2.3.5 Atténuation des incidences des activités de pêche sur la capture accessoire et des menaces aux espèces de la pêche commerciale dans un ÉTIO majeur grâce à une collaboration avec un pays Membre			
Objectif régional 2026									
OR2.4 Réduire nettement les incidences socioéconomiques et écologiques des espèces envahissantes dans les écosystèmes terrestres et aquatiques, et contrôler et éradiquer les espèces prioritaires									
Résultats									
OR2.4.0 Réduction significative des impacts socio-économiques et écologiques des espèces envahissantes dans les écosystèmes terrestres et aquatiques par le contrôle et l'éradication des espèces prioritaires									
Indicateurs de résultats	2018-19	2.4.1 a) 4 millions d'USD obtenus pour 4 ÉTIO pour la mise en œuvre de mesures de gestion et d'éradication	b) 2 millions d'USD obtenus pour le soutien régional pour la lutte contre les espèces envahissantes par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	c) Espèces envahissantes retirées sur 4 îles	d) Espèces envahissantes gérées sur 4 sites	2.4.2 a) Au moins une réunion régionale du PILN organisée	b) Un certain nombre de nouvelles ressources dans la base de données Battler		
	2020-21	OR2.4.1 Réduction du risque de nouveaux impacts socio-économiques grâce à des programmes de détection précoce et de réponse rapide dans 12 ÉTIO	OR2.4.2 La résistance des écosystèmes insulaires et côtiers a été accrue grâce à l'éradication de vertébrés envahissants dans 70 îles	OR2.4.3 Intégration de la gestion des espèces envahissantes dans le processus d'élaboration des SNAGE dans au moins 20 ÉTIO	OR2.4.4 Présence de programmes de lutte biologique active contre les plantes envahissantes dans au moins 7 ÉTIO pour réduire l'impact des mauvaises herbes largement répandues	OR2.4.5 La fonction écosystémique d'au moins 67 sites écologiques prioritaires a été rétablie par la gestion des taxons d'espèces envahissantes multiples			

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Objectif régional 3 : Les peuples océaniques bénéficient de l'amélioration de la gestion des déchets et d'une meilleure maîtrise de la pollution								
Objectif régional 2026								
OR3.1 Réduire au minimum les effets néfastes des produits chimiques et de tous les déchets sur la santé humaine et l'environnement grâce à une gestion respectueuse de leur cycle de vie, conformément aux cadres régionaux et internationaux convenus (dont « Un Pacifique plus propre 2025 »), et réduire considérablement les rejets de polluants dans l'air, l'eau et le sol								
Résultats								
OR3.1.0 Les effets néfastes des déchets ont été réduits au minimum grâce à une gestion du cycle de vie respectueuse de l'environnement, conformément aux cadres régionaux et internationaux convenus, dont le projet Pacifique plus propre 2025								
Indicateurs de résultats	2018-19	3.1.1 a) Au moins 20 % d'anciens déchets enlevés	b) Assainissement d'au moins 3 sites contaminés	3.1.2 a) 6 millions d'USD obtenus pour la lutte contre les déchets marins et les microplastiques par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	B) Plan d'action régional sur les déchets marins et les microplastiques adopté et mise en œuvre d'au moins 20 % des activités	3.1.3 a) Au moins 3 décharges améliorées	b) Mise en place d'au moins 3 installations de stockage des déchets dangereux Les projets en cours de préparation doivent être signés d'ici décembre 2017	c) Les projets en cours de préparation doivent être signés d'ici décembre 2017
	2020-21	OR3.1.1 Au moins 6% d'anciens déchets enlevés des ÉTIO	OR3.1.2 Assainissement d'au moins 5 sites à la suite d'une contamination d'anciens déchets par les ÉTIO	OR3.1.3 Financement garanti pour la mise en place d'actions hautement prioritaires pour les PIP dans le cadre du Plan d'action régional océanien sur les déchets marins	OR3.1.4 Amélioration des pratiques de gestion des déchets dans 3 sites d'élimination des déchets et installations de stockage	OR3.1.5 Mise en place des cadres régionaux et internationaux convenus, dont le projet Pacifique plus propre 2025, par au moins 10 ÉTIO		
Objectif régional 2026								
OR3.2 Renforcer les mécanismes nationaux, régionaux et internationaux de gestion des déchets, dont les produits chimiques, les déchets dangereux, les déchets produits par les navires et les aéronefs, les déchets plastiques marins et autres débris marins (institutionnel)								
Résultats								
OR3.2.0 Renforcement du mécanisme institutionnel à tous les niveaux pour la gestion des déchets et la lutte contre la pollution								
Indicateurs de résultats	2018-19	3.2.1 a) Au moins 3 ÉTIO ont achevé et approuvé l'analyse des coûts et des bénéfices pour la mise en œuvre du programme pollueur-payeur	b) Au moins 9 ÉTIO ont actualisé et approuvé des stratégies relatives aux déchets	c) Quatre propositions de financement pour traiter les domaines prioritaires identifiés par les évaluations stratégiques et les analyses des lacunes ont été soumises aux donateurs	3.2.2 a) Révision du PACPLAN terminée et approuvée	b) Stratégie régionale de lutte contre les navires abandonnés et les épaves achevée et approuvée par les Membres du PROE	c) Élaboration d'un ensemble d'outils pédagogiques pour tous les ÉTIO	d) Un certain nombre d'ÉTIO offrent des programmes de sensibilisation et d'éducation sur les déchets, les produits chimiques et la pollution (WCP)
	2020-21	OR3.2.1 Au moins 30 % des PIP ont concrétisé les politiques, stratégies, lois et réglementations relatives à des déchets spécifiques et à la gestion des polluants	OR3.2.2 La stratégie régionale PACPOL contre la pollution marine a été intégrée dans 10 États et territoires insulaires océaniques dans les plans et stratégies nationaux de lutte contre les marées noires, les espèces marines envahissantes et la pollution plastique marine	OR3.2.3 Adoption par au moins 5% des membres de la communauté de meilleures pratiques de gestion des déchets grâce à des projets de sensibilisation éducative et de changement de comportement menés par les écoles, les ONG et les OSC, dans les ÉTIO	OR3.2.4 Renforcement des capacités humaines grâce à la formation d'au moins 60 % du personnel chargé de la gestion des déchets et de la lutte contre la pollution par la mise en place de dispositifs de renforcement des capacités dans l'ensemble des ÉTIO	OR3.2.5 Représentation des 21 pays Membres d'ÉTIO par le biais de conseils techniques aux forums régionaux et internationaux		
Objectif régional 2026								
OR3.3 Valoriser les ressources obtenues à partir des déchets et des polluants par le compostage (récupération des nutriments), le recyclage (récupération des matériaux), la valorisation énergétique et d'autres mesures destinées à réduire le volume de déchets et à contribuer au développement économique et social								
Résultats								
OR3.3.0 La minimisation des déchets a contribué au développement social et économique des communautés en adoptant des mécanismes de récupération des ressources								
Indicateurs de résultats	2018-19	a) Détournement moyen de 10 % des déchets de décharge pour 9 ÉTIO	b) Législation sur les consignes d'emballage améliorée aux Palaos et au FEM	c) Les initiatives sélectionnées ont été reproduites dans 4 autres ÉTIO	d) Lancement d'au moins 12 autres projets pilotes au niveau communautaires sur la récupération des			
	2020-21	OR3.3.1 21 États et territoires insulaires océaniques ont appliqué la récupération des ressources émanant de déchets	OR3.3.2 La génération de déchets a été réduite d'au moins 2 % par habitant dans 21 États et territoires insulaires océaniques	OR3.3.3 Renforcement de partenariats public-privé contribuant au développement social et économique des communautés par au moins 3 ÉTIO				
Objectif régional 2026								
OR3.4 Améliorer le contrôle des déchets et de la pollution des environnements récepteurs afin de permettre une prise de décisions éclairées et de mesures appropriées pour protéger la santé humaine et l'environnement et pour réduire les dommages environnementaux y afférents								
Résultats								
OR3.4 Les ÉTIO ont pris des décisions fondées sur des données probantes à partir d'informations fiables sur les déchets et la pollution								
Indicateurs de résultats	2018-19	a) Élaboration, diffusion et mise en place d'un Système régional de surveillance des déchets dans tous les ÉTIO	b) Table ronde pour un Pacifique propre menée en 2018	c) Au moins 9 pays ont réalisé l'étude et l'évaluation des risques des stocks et des infrastructures pour les WCP				
	2020-21	OR3.4.1 Mise en place d'un système régional de surveillance des déchets dans l'environnement avec l'appui des gouvernements nationaux dans 21 ÉTIO	OR3.4.2 La diffusion d'informations sur les résultats du système régional de surveillance environnementale des déchets a influencé la prise de décision relative à la gestion de déchets et à la lutte contre la pollution dans les ÉTIO	OR3.4.3 Relations de collaboration avec les donateurs et le secteur privé renforcées grâce à l'utilisation des informations provenant du système régional de surveillance des déchets pour appuyer les activités dans les ÉTIO				

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Objectif régional 4 : Les communautés océaniques et leur environnement bénéficient des engagements pris en faveur des bonnes pratiques de gouvernance environnementale et de leur application					
Objectif régional 2026 OR4.1 Renforcer les systèmes nationaux de planification et de mise en œuvre du développement durable, notamment au moyen d'études d'impact sur l'environnement, d'études d'impact sur l'environnement et d'aménagement du territoire					
Résultats OR4.1.0 Renforcement des systèmes nationaux de planification et de mise en œuvre du développement durable, en intensifiant l'utilisation des résultats des analyses de développement environnemental telles que les études d'impact sur l'environnement (ÉIE), les évaluations stratégiques de l'environnement (ÉSE) et la planification spatiale					
Indicateurs de résultats	2018-19	4.1.1 a) 3 ÉTIO ont rédigé leur document SNAGE (ou équivalent)	b) 4 ÉTIO ont reçu une formation aux ÉIE ou aux ÉSE	c) 4 ÉTIO ont reçu une formation sur SIG et sur la gestion des données spatiales	d) 4 ÉTIO ont approuvé les lignes directrices et les politiques de gestion des données spatiales environnementales
	2020-21	OR4.1.1 Au moins 16 ÉTIO ont mis à jour leurs processus nationaux d'ÉIE existants en fonction des directives ÉIE/ÉSE régionales et d'outils élaborés par le PROE	OR4.1.2 Au moins deux nouvelles directives ÉIE régionales sectorielles ont été approuvées par les Membres du PROE	OR4.1.3 Au moins 5 ÉTIO ont eu recours aux données GeoSpatial et à des outils soutenant des évaluations et une planification environnementale	
Objectif régional 2026 OR4.2 Renforcer la capacité nationale pour une bonne gouvernance environnementale étayée par une assistance technique pour l'élaboration de politiques et de lois, et pour soutenir la mise en œuvre des engagements régionaux et internationaux des Membres					
Résultats OR4.2.0 Garantie de la capacité nationale pour une bonne gouvernance environnementale en intensifiant la sensibilisation et en appliquant la politique et la législation en matière d'engagements internationaux régionaux					
Indicateurs de résultats	2018-19	4.2.1 a) 3 ÉTIO disposent de politiques et de lois qui leur permettent de mettre en œuvre leurs principales obligations internationales et qui relient toutes les bases de données nationales			
	2020-21	OR4.2.1 Au moins 2 ÉTIO ont intégré des obligations et des engagements découlant des AME dans leurs stratégies de gestion environnementale nationales ou équivalentes	OR4.2.2 Les délégations d'ÉTIO se sont appuyées sur les outils de renforcement des capacités de négociation, les dossiers d'information et les documents de synthèse du PROE pour leurs conseils et leur appui lors de négociations sur les AME	OR4.2.3 Au moins 3 ÉTIO ont adopté de nouvelles politiques après avoir examiné les politiques et la législation en matière d'environnement	
Objectif régional 2026 OR4.3 Renforcer la collecte, la surveillance et l'analyse des données environnementales et de la communication des résultats à l'échelle nationale et régionale					
Résultat OR4.3.0 Accès et utilisation accrues des données et des informations environnementales afin de soutenir la planification, le suivi, l'élaboration de rapports et la prise de décisions					
Indicateurs de résultats	2018-19	4.3.1 a) 2 ÉTIO disposent de systèmes fonctionnels de collecte et de surveillance de stockage des données	b) Les ÉTIO ont mis en place des protocoles pour la protection de la collecte, du stockage et de l'utilisation des données		
	2020-21	OR4.3.1 Au moins 14 ÉTIO ont élaboré et eu recours aux rapports sur l'état de l'environnement pour fournir leurs rapports aux AME internationaux et régionaux	OR4.3.2 Établissement par au moins 12 ÉTIO de bases de données environnementales fonctionnelles et centralisées, utilisées pour soutenir la planification et la prise de décisions	OR4.3.3 Développement et utilisation d'un outil fonctionnel de communication de rapports sur les indicateurs environnementaux pour répondre aux exigences de rapports sur l'état de l'environnement, des AME, et d'autres exigences stratégiques dans au moins 7 ÉTIO	OR4.3.4 Formation d'au moins 140 membres du personnel dans 10 ÉTIO participant à la gestion de la surveillance de bases de données environnementales pour des rapports améliorés
Objectif régional 2026 OR4.4 Renforcer l'accès aux mécanismes de financement et à l'utilisation effective et efficace des fonds afin d'appliquer les interventions nécessaires					
Résultats OR4.4.0 Accès des ÉTIO aux mécanismes de financement renforcé, notamment l'utilisation effective et efficace des fonds pour l'exécution des interventions environnementales requises					
Indicateurs de résultats	2018-19	4.4.1 a) Une Unité de coordination de projet (UCP) pleinement opérationnelle est mise en place pour institutionnaliser et mettre en œuvre les procédures du projet et pour traiter les propositions de projet	b) Réalisation d'évaluations du financement de la lutte contre les changements climatiques dans 3 pays		
	2020-21	OR4.4.1 Au moins 14 États et territoires insulaires océaniques ont bénéficié d'une aide à la mise en place de mécanismes nationaux en tant qu'entité d'accréditation pour l'accès aux fonds environnementaux destinés aux projets nationaux prioritaires	OR4.4.2 Les États et territoires insulaires océaniques ont bénéficié d'un accès accru aux possibilités de financement pour mettre en œuvre les priorités environnementales nationales qui englobent les engagements internationaux.	OR4.4.3 Au moins 10 États et territoires insulaires océaniques ont mis en place des réponses aux priorités environnementales nationales conformément aux engagements régionaux.	
Objectif régional 2026 OR4.5 Renforcer les synergies entre la science, les politiques et les savoirs traditionnels et locaux pour guider la prise de décisions					
Résultats OR4.5.0 Partage des connaissances entre les pays Membres grâce à une gestion et un accès optimisés à des systèmes d'information fiables					
Indicateurs de résultats	2018-19	4.5.1 a) Finaliser et diffuser aux Membres une politique sur les sciences et les savoirs traditionnels	b) De nouvelles politiques, décisions, projets qui intègrent les savoirs traditionnels à la science moderne sont élaborés dans au moins 3 ÉTIO		
	2020-21	OR4.5.1 Au moins 15 États et territoires insulaires océaniques ont mis en place de nouvelles politiques intégrant les savoirs traditionnels à la science moderne, en insistant sur le secteur environnemental dans l'ensemble des pays Membres	OR4.5.2 Au moins 21 ÉTIO ont promu la cohésion entre les savoirs traditionnels et la science moderne dans le processus décisionnel pour le secteur de l'environnement dans les pays Membres		

Légende

	Réalisé (dépassé dans certains cas)
	En cours de réalisation
	Non réalisé
	Information manquante

(Source : Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP1 (2018-2019) du PROE et Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021) du PROE.)

Figure 6: Aperçu des avancées pour chaque objectif régional et chaque indicateur (comptes rendus vis-à-vis du PIP)

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

124. Les rapports que le Secrétariat communique au Conseil exécutif et aux Conférences du PROE proposent également une synthèse des principales réalisations par rapport à chaque objectif régional. Le *Tableau 2 : Exemples de réalisations pour chaque objectif régional, décrites dans les rapports du Secrétariat sur les résultats du PIP remis lors des 29e (2019) et 30e (2021) Conférences des Membres du PROE* propose quelques exemples de ces avancées pour chaque objectif régional. L'*annexe 13* contient une liste plus exhaustive des réalisations pour chaque objectif régional, décrites dans les rapports remis au Membres par le Secrétariat au cours de la période d'évaluation.

Principales réalisations par rapport aux objectifs du PIP (2018-2019)	Principales réalisations par rapport aux objectifs du PIP (2020-2021)
Objectif régional 1 Les peuples océaniques bénéficient d'une meilleure résilience face aux changements climatiques	
<p>La gestion réussie du pavillon océanien par le PROE dans le cadre de la COP24.</p> <p>Des apports techniques pour renforcer les mesures fondées sur l'adaptation écosystémique dans les plans d'adaptation nationaux, de développement durable et dans la politique océanique nationale aux Fidji, Vanuatu et Îles Salomon.</p>	<p>Approbation du Plan national d'adaptation (PNA) des Tuvalu et premier Plan de préparation achevé pour Nioué et la République des Îles Marshall.</p> <p>Assistance technique et mise en place d'une plateforme en ligne pour Tomai Pacifique (ex-RSTM), formation et communication en ligne</p> <p>Accueil favorable de la Coordination du One CORP, plateforme favorite pour la CdP prise en charge pour 14 petits États insulaires en développement du Pacifique.</p>
Objectif régional 2 Les peuples océaniques bénéficient d'écosystèmes insulaires et océaniques sains et résilients	
<p>Les données sur les aires protégées dans la région ont été renforcées grâce à la mise en œuvre de la composante PROE du projet BIOPAMA phase 2 et la Nouvelle-Calédonie a accepté d'héberger la 10^e Conférence des îles du Pacifique sur la Conservation de la nature et les aires protégées en 2020.</p> <p>Des stratégies pour les eaux de ballast ont été développées pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Fidji, les Îles Cook, Tuvalu, les Îles Marshall, Tonga et Samoa et leur mise en œuvre a commencé.</p> <p>La planification spatiale marine nationale a commencé aux Îles Salomon et aux Fidji sur la base des domaines de résultats clés du projet BIEM du programme PEUMP du FED-11.</p>	<p>La 10^e Conférence du Pacifique insulaire sur la conservation de la nature et les aires protégées a atteint ses objectifs :</p> <p>Élaboration du nouveau Cadre pour la conservation de la nature et les aires protégées dans la région du Pacifique insulaire, devant être approuvé lors de la Conférence du PROE.</p> <p>Cette Conférence a consolidé les capacités de conservation de la nature dans le Pacifique et a stimulé les connaissances et l'apprentissage.</p> <p>Elle a pu compter sur la participation virtuelle de plus de 1 800 personnes originaires de plus de 50 pays, dont les pays du Pacifique.</p>
Objectif régional 3 Les peuples océaniques bénéficient de l'amélioration de la gestion des déchets et d'une meilleure maîtrise de la pollution	
<p>Les pays océaniques ont continué d'accélérer la mise en œuvre de politiques visant à interdire l'utilisation des plastiques et deux tiers des pays ont déjà interdit ou se sont engagés à interdire les plastiques à usage unique, le polystyrène et les emballages plastiques</p> <p>Des jeux plus verts ont atteint leurs objectifs écologiques et réduit de manière significative l'utilisation du plastique à usage unique, créant un précédent pour de futurs jeux.</p>	<p>Tous les pays insulaires du Pacifique sont actuellement occupés à des audits nationaux sur les déchets, en collaboration avec le Centre d'infrastructure de la région du Pacifique (CIRP), la Banque mondiale, le PNUE et le programme J-PRISM II. Les données issues de ces audits nationaux serviront :</p> <ul style="list-style-type: none"> • lors de l'élaboration d'une politique nationale en faveur des systèmes de consignation et de frais de récupération à l'avance aux îles Cook, aux Îles Salomon, à Nauru et au Samoa ; • lors de l'élaboration de lois aux îles Cook et de la conception de projets de gestion des déchets organiques aux États fédérés de Micronésie ; • lors de l'élaboration d'une stratégie nationale aux Kiribati et à Nioué ; et • pour la gestion des pneus en fin de vie aux Palaos.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Principales réalisations par rapport aux objectifs du PIP (2018-2019)	Principales réalisations par rapport aux objectifs du PIP (2020-2021)
Objectif régional 4 Les peuples océaniques et leur environnement bénéficient des engagements pris en faveur des bonnes pratiques de gouvernance environnementale et de leur application	
<p>Les lignes directrices régionales sur l'ÉIE pour le tourisme côtier ont été élaborées et mises en place par le PROE et par l'Organisation du tourisme du Pacifique Sud (SPTO).</p> <p>L'étude sur l'état de l'environnement (EdE) et la Stratégie nationale de gestion de l'environnement (SNAGE) à Nioué ont été achevées pour validation et utilisation des gouvernements et des processus de formulation des EdE et du SNAGE ont été lancés pour les Tonga.</p> <p>Un réseau de 14 pays insulaires du Pacifique sur les portails nationaux de données environnementales reliés à la banque de données régionale a été créé (une gestion améliorée des données environnementales afin de soutenir la planification, l'élaboration de rapports et la prise de décision)</p>	<p>Cinq pays ont approuvé des EdE nationaux en 2020 : Îles Cook, Îles Salomon, Nioué, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Tonga.</p> <p>Élaboration et publication du premier rapport régional sur l'état de l'environnement et la conservation, lors de la 10^e Conférence du Pacifique insulaire sur la conservation de la nature et les aires protégées. Le contenu de ce rapport est pris en considération lors de l'élaboration du Programme de conservation de la biodiversité pour l'après-2020.</p> <p>Des conseils techniques ont été prodigués, et des projets de textes sur les procédures d'évaluation de l'impact sur l'environnement et d'évaluation stratégique environnementale ont été rédigés au nom de la Présidence des petits États insulaires en développement du Pacifique, ces textes devant être soumis par le Secrétariat du Forum des îles du Pacifique à l'instrument international juridiquement contraignant pour la protection de la biodiversité marine dans les zones ne relevant pas de la juridiction nationale. Le contenu de ces projets de textes a été utilisé pour faire progresser les négociations en vue de la mise en conformité avec d'autres parties, telles que la Communauté des Caraïbes.</p>

Tableau 2 : Exemples de réalisations pour chaque objectif régional, décrites dans les rapports du Secrétariat sur les résultats du PIP remis lors des 29^e (2019) et 30^e (2021) Conférences des Membres du PROE

125. Dans l'ensemble, le rapport présente un volume louable de travaux, de différente nature, dans le cadre de chacun des 18 objectifs au cours des 5 dernières années. Les points à améliorer sont détaillés au paragraphe C2.3 ci-dessous.
126. La Figure 7 : Résumé des perceptions des parties prenantes quant à la façon dont le Secrétariat s'est acquitté de son mandat au cours **des 5 dernières années** ci-dessous résume les perceptions des parties prenantes quant à la façon dont le Secrétariat s'est acquitté de son mandat au cours des 5 dernières années. Signe positif, les Membres du PROE, les partenaires, les donateurs et le personnel considèrent, de manière générale, que le travail du PROE est utile et conforme à son mandat. Près de la moitié des personnes interrogées aimeraient que le PROE redouble d'efforts et intensifie son approche (en agissant de même, mais de façon plus approfondie).

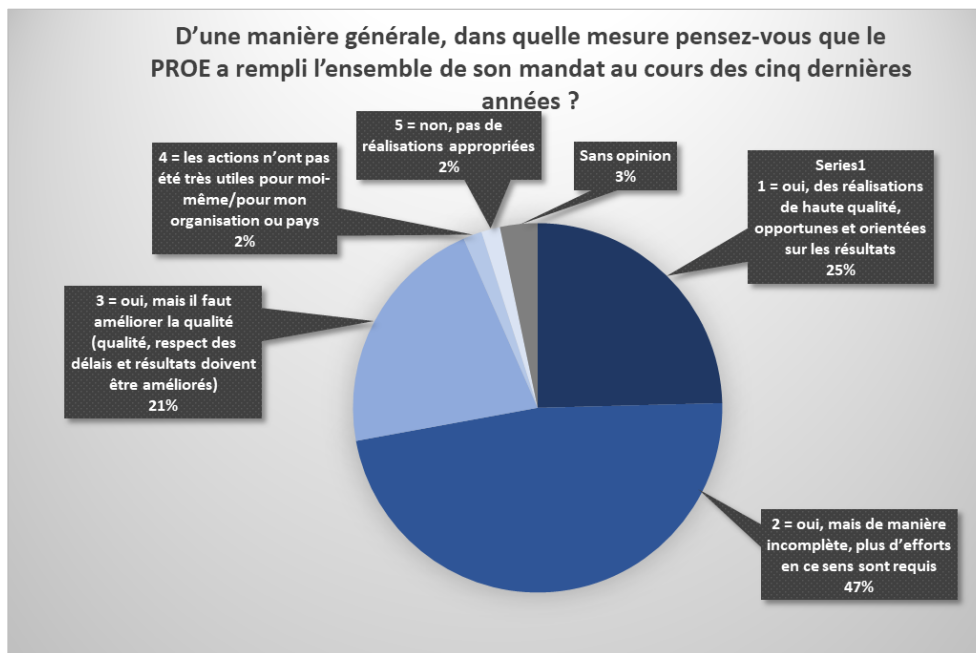


Figure 7 : Résumé des perceptions des parties prenantes quant à la façon dont le Secrétariat s'est acquitté de son mandat au cours des 5 dernières années

127. La Figure 8 : *Perceptions des parties prenantes quant aux avancées du PROE dans les quatre objectifs régionaux* ci-dessous illustre les perceptions actuelles des parties prenantes quant aux avancées à ce jour du PROE dans les quatre objectifs régionaux. La grande majorité des personnes interrogées estiment que le PROE a réalisé « certaines avancées », voire de « bonnes avancées » en ce qui concerne les objectifs régionaux. Il ressort également des ateliers et des entretiens avec les membres du PROE, les partenaires et les donateurs que des avancées sont réalisées en vue de l'atteinte des quatre objectifs régionaux. L'objectif 4 présente la note la plus élevée, ce qui est particulièrement impressionnant dans la mesure où l'évaluation de 2014 avait souligné qu'il existait un certain nombre de contraintes et de défis liés à la mise en œuvre de cet objectif en tant que programme régional⁵. L'évolution de comptes rendus de l'état de l'environnement rapports sur l'état de l'environnement a été une avancée majeure pour ce programme régional.

⁵ Notamment des questions de rationalisation, de regroupement de thématiques des stratégies nationales de gestion de l'environnement (SNAGE) et d'identification de liens entre la SNAGE et le plan national de développement durable (NSDP).

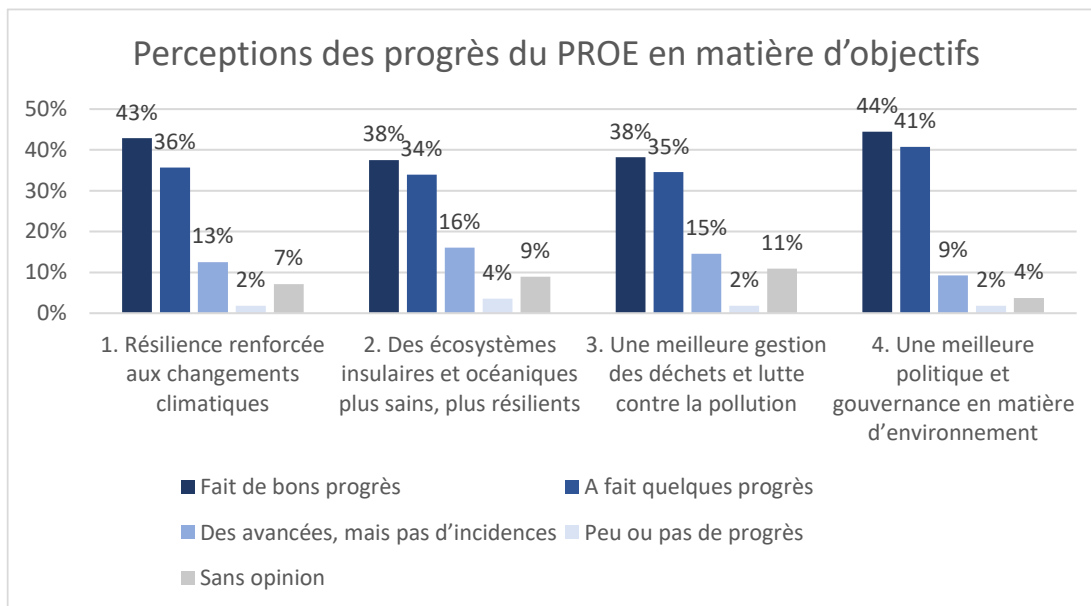


Figure 8 : Perceptions des parties prenantes quant aux avancées du PROE dans les quatre objectifs régionaux

2.1 Avancées et réalisation des travaux planifiés

2.2.1 Allocation des ressources

128. *Tableau 3: Allocation budgétaire par objectif régional* illustre la composition des ressources allouées annuellement à chaque objectif régional. Il ressort communément des observations des parties prenantes que la **dotation en ressources est inégale entre les quatre programmes régionaux**. Plusieurs parties prenantes ont souligné l'importance des travaux du Programme de gouvernance environnementale et observé qu'il nécessitait davantage de ressources. Les avancées décrites à la *Figure 6: Aperçu des avancées pour chaque objectif régional et chaque indicateur (comptes rendus vis-à-vis du PIP)* suggèrent que le Programme de résilience face aux changements climatiques est proche d'atteindre ses buts et objectifs du Plan stratégique, pourtant il continue de bénéficier d'un budget beaucoup plus élevé que les autres programmes régionaux. L'évaluation de 2014 avait soulevé la question de savoir si les ressources financières devraient être redistribuées vers les programmes régionaux moins avancés dans la mise en œuvre de leurs buts et objectifs. Il s'agirait d'une possibilité si le Secrétariat disposait d'un budget de base ou avait la capacité de mettre ses fonds en commun et de les allouer en conséquence. Dans le modèle économique actuel, basé sur des projets, ce n'est pas une option.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Objectif régional	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Projection budgétaire	Proportion du budget total	Projection budgétaire	Proportion du budget total	Projection budgétaire	Proportion du budget total	Budget supplémentaire	Proportion du budget total	Projection budgétaire	Proportion du budget total	Projection budgétaire	Proportion du budget total
1	13 141 159	52,59 %	14 357 460	51,45 %	16 357 819	53,04 %	10 980 863	44,39 %	9 014 616	31,17 %	3 119 234	17,93 %
2	7 308 670	29,25 %	7 769 433	27,84 %	6 086 939	19,74 %	5 269 577	21,30 %	6 437 953	22,26 %	4 119 917	23,68 %
3	2 829 110	11,32 %	4 045 234	14,50 %	6 590 513	21,37 %	6 570 086	26,56 %	11 199 267	38,72 %	8 967 723	51,54 %
4	1 708 219	6,84 %	1 732 558	6,21 %	1 803 698	5,85 %	1 918 817	7,76 %	2 273 373	7,86 %	1 194 163	6,86 %

(Source : États financiers du PROE/informations complémentaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 - Dépenses par fonction et comparaison avec le tableau budgétaire, page 32, Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP1 (2018-2019) du PROE, Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021) du PROE et Indicateurs de résultats du PIP 3 du PROE (2022-2023) et Principales activités du budget-plan bisannuel 2022-2023.)

Tableau 3: Allocation budgétaire par objectif régional

129. Le Tableau 4: Allocation budgétaire régionale par rapport aux allocations aux Membres insulaires selon le budget du PIP **2020-2021 et 2022-2023** ci-dessous décrit la répartition des ressources financières entre les quatre objectifs régionaux par pays pour la période 2020-2021.
130. **Conclusion** : Les ressources du PROE sont réparties de manière inégale, avec une forte priorité accordée aux pays dans lesquels des projets financés par des donateurs sont mis en œuvre, et une certaine priorité pour l'objectif 1, Résilience face au changement climatique.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Pays	Allocation des prévisions budgétaires 2020/2021 par objectifs régionaux/dates							
	Objectif régional 1 - Résilience face au changement climatique		Objectif régional 2 - Écosystèmes insulaires et océaniques		Objectif régional 3 - Gestion des déchets et lutte contre la pollution		Objectif régional 4 - Gouvernance et surveillance environnementales	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Région	41,98 % (6 866 651 USD)		68,58 % (4 174 291 USD)	66,56 % (3 507 270 USD)	95,53 % (6 295 687 USD)	77,42 % (5 086 736 USD)	92,50 % (1 668 498 USD)	95,91 % (1 840 317 USD)
Samoa américaines							0,11 % (2 000 USD)	0,10 % (2 000 USD)
Îles Cook						2,29 % (150 600 USD)	0,44 % (8 000 USD)	0,42 % (8 000 USD)
États fédérés de Micronésie	0,18 % (30 000 USD)	0,15 % (16 744 USD)				1,71 % (112 400 USD)	0,55 % (10 000 USD)	0,52 % (10 000 USD)
Fidji	1,48 % (241 634 USD)				0,08 % (5 550 USD)	1,00 % (65 550 USD)	0,67 % (12 000 USD)	0,21 % (4 000 USD)
Polynésie française								
Guam								
Kiribati	0,91 % (149 500 USD)	0,58 % (63 500 USD)		0,09 % (4 550 USD)		1,67 % (110 000 USD)	0,89 % (16 000 USD)	0,36 % (7 000 USD)
Îles Marshall	0,18 % (30 000 USD)		2,34 % (142 356 USD)	2,60 % (137 106 USD)	0,08 % (5 550 USD)	1,18 % (77 450 USD)	0,55 % (10 000 USD)	
Nauru	0,18 % (30 000 USD)		0,08 % (4 750 USD)			1,76 % (115 900 USD)	0,55 % (10 000 USD)	0,26 % (5 000 USD)
Nouvelle-Calédonie			0,41 % (24 800 USD)					
Nioué			2,25 % (137 106 USD)	2,60 % (137 106 USD)		0,76 % (50 000 USD)	0,50 % (9 000 USD)	0,23 % (4 500 USD)
Îles Mariannes du Nord								
Palao	0,18 % (30 000 USD)					1,39 % (91 400 USD)	0,55 % (10 000 USD)	0,52 % (10 000 USD)
Papouasie-Nouvelle-Guinée						1,08 % (71 000 USD)	0,61 % (11 000 USD)	0,36 % (7 000 USD)
Samoa	0,53 % (86 000 USD)	10,09 % (11 074 437 USD)	20,27 % (1 233 672 USD)	21,13 % (1 113 581 USD)	4,22 % (278 176 USD)	3,04 % (200 000 USD)	0,01 % (200 USD)	
Îles Salomon	0,39 % (64 048 USD)					1,14 % (75 000 USD)	0,28 % (5 000 USD)	0,26 % (5 000 USD)
Tokélaou	0,39 % (63 500 USD)						*	*
Tonga			3,83 % (232 858 USD)	4,42 % (232 858 USD)		1,66 % (109 100 USD)	0,28 % (5 000 USD)	0,26 % (5 000 USD)
Tuvalu	53,58 % (8 764 786 USD)	0,58 % (63 500 USD)	2,25 % (137 106 USD)	2,60 % (137 106 USD)		2,44 % (160 400 USD)	0,83 % (15 000 USD)	0,26 % (5 000 USD)
Vanuatu	0,01 % (1 700 USD)	42,38 % (4 654 126 USD)			0,08 % (5 550 USD)	1,44 % (94 550 USD)	0,67 % (12 000 USD)	0,31 % (6 000 USD)
Îles Wallis et Futuna								
Total général	16 357 819 USD	10 980 863 USD	6 086 939 USD	5 269 577 USD	6 590 513 USD	6 570 086 USD	1 803 698 USD	1 918 817 USD

Notes :

(Source : Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021) du PROE - Tableaux d'allocation des prévisions budgétaires par pays membres 2020 & 2021, et Indicateurs de résultats du PIP 3 du PROE (2022-2023) et Principales activités du budget-plan bisannuel 2022-2023 - Tableaux d'allocation des prévisions budgétaires par pays membres 2022 & 2023.)

1. Une cellule vide indique une allocation de 0 %.

* Dans le cadre de l'objectif régional 4 pour la période 2020-2021, le Programme de surveillance environnementale et de gouvernance a soutenu les Tokélaou dans l'élaboration de leur projet de politique d'ÉIE et de procédures de mise en œuvre ; ce soutien aux Tokélaou a impliqué la fourniture de conseils sur les ÉIE. Les chiffres concernant le budget de ces travaux ne sont pas inclus dans la source de données.

Tableau 4 : Allocation budgétaire régionale par rapport aux allocations aux Membres insulaires selon le budget du PIP 2020-2021 et 2022-2023

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Pays	Allocation des prévisions budgétaires 2022/2023 par objectifs régionaux/dates							
	Objectif régional 1 - Résilience face au changement climatique		Objectif régional 2 - Écosystèmes insulaires et océaniques		Objectif régional 3 - Gestion des déchets et lutte contre la pollution		Objectif régional 4 - Gouvernance et surveillance environnementales	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Région	57,49 % (5 182 264 USD)	78,41 % (2 443 298 USD)	54,82 % (3 528 984 USD)	63,07 % (2 598 575 USD)	68,75 % (7 699 284 USD)	74,84 % (6 711 235 USD)	86,01 % (1 955 361 USD)	88,74 % (1 059 663 USD)
Samoa américaines								
Îles Cook					2,30 % (258 000 USD)	0,36 % (32 600 USD)	0,66 % (15 000 USD)	3,01 % (36 000 USD)
États fédérés de Micronésie	30,29 % (2 730 211 USD)	4,47 % (139 328 USD)			1,07 % (120 000 USD)	1,12 % (100 000 USD)		
Fidji			17,54 % (1 129 007 USD)		0,54 % (60 910 USD)	2,67 % (239 090 USD)		1,93 % (23 000 USD)
Polynésie française			11,04 % (710 689 USD)	12,46 % (513 468 USD)	0,85 % (95 000 USD)	1,23 % (110 000 USD)		
Guam								
Kiribati	0,70 % (63 500 USD)	2,04 % (63 500 USD)			2,63 % (295 000 USD)		1,98 % (45 000 USD)	
Îles Marshall			0,82 % (53 000 USD)	1,04 % (43 000 USD)	2,11 % (236 000 USD)	0,61 % (54 600 USD)	1,16 % (26 321 USD)	
Nauru			0,07 % (4 500 USD)		2,77 % (310 000 USD)	0,45 % (40 300 USD)	0,31 % (7 000 USD)	
Nouvelle-Calédonie			6,10 % (392 427 USD)	5,46 % (224 972 USD)				
Nioué			0,78 % (50 000 USD)	1,21 % (50 000 USD)	2,70 % (302 380 USD)	0,62 % (56 000 USD)	0,13 % (3 000 USD)	
Îles Mariannes du Nord								
Palaos					0,31 % (35 000 USD)	3,01 % (270 000 USD)	0,23 % (5 200 USD)	0,84 % (10 000 USD)
Papouasie-Nouvelle-Guinée					1,21 % (135 000 USD)	4,07 % (365 000 USD)	5,89 % (134 000 USD)	1,67 % (20 000 USD)
Samoa	1,39 % (125 091 USD)		0,15 % (9 660 USD)	0,23 % (9 660 USD)	1,88 % (211 000 USD)	3,52 % (315 700 USD)	1,31 % (29 800 USD)	1,38 % (16 500 USD)
Îles Salomon	9,43 % (850 050 USD)	13,04 % (406 408 USD)			2,08 % (233 500 USD)	2,83 % (254 000 USD)	0,92 % (21 000 USD)	
Tokélaou								
Tonga			0,50 % (32 000 USD)	10,49 % (432 000 USD)	3,26 % (365 000 USD)	1,89 % (169 600 USD)	0,54 % (12 200 USD)	0,33 % (4 000 USD)
Tuvalu	0,70 % (63 500 USD)	2,04 % (63 500 USD)	0,95 % (61 400 USD)	1,25 % (51 400 USD)	1,63 % (182 000 USD)	0,35 % (31 300 USD)		
Vanuatu					3,08 % (345 298 USD)	2,10 % (188 298 USD)	0,86 % (19 500 USD)	2,09 % (25 000 USD)
Îles Wallis et Futuna			7,24 % (466 286 USD)	4,78 % (196 841 USD)	0,27 % (30 000 USD)	0,33 % (30 000 USD)		
Total général	9 014 616 USD	3 119 234 USD* Voir note 2	6 437 953 USD	4 119 917 USD	11 199 267 USD* Voir note 3	8 967 723 USD	2 273 373 USD	1 194 163 USD

Notes :

(Source : Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021) du PROE - Tableaux d'allocation des prévisions budgétaires par pays membres 2020 & 2021, et Indicateurs de résultats du PIP 3 du PROE (2022-2023) et Principales activités du budget-plan bisannuel 2022-2023 - Tableaux d'allocation des prévisions budgétaires par pays membres 2022 & 2023.)

1. Une cellule vide indique une allocation de 0 %
2. Les pourcentages sont calculés par rapport au total de 3 116 034 USD (différence de 3 200 USD)
3. Le Timor-Leste représente 2,55 % du total (285 495 USD)

Tableau 4: Allocation budgétaire régionale par rapport aux allocations aux Membres insulaires selon le budget du PIP 2020-2021 et 2022-2023

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

2.2.2 Évolution de la mise en œuvre

131. La Figure 6: Aperçu des avancées pour chaque objectif régional et chaque indicateur (comptes rendus **vis-à-vis du PIP**) et le Tableau 5: Dépenses budgétisées et dépenses réelles par objectif **régional** (Source des rapports du PIP1 et du PIP2) montrent tous deux certaines **lacunes dans la mise en œuvre par rapport aux prévisions**. Le budget prévu en 2018 et 2019 pour les objectifs 1, 2 et 3 a été largement sous-utilisé. Cette sous-utilisation pré-COVID est un signe d'une ambition excessive dans le cadre de la planification et du budget, par rapport à la capacité de mise en œuvre du Secrétariat. Cet écart entre ce qui était prévu et ce que le PROE a pu effectivement réaliser s'est accru avec le début de la pandémie de COVID-19. Le budget a donc été à nouveau sous-utilisé en 2020.

Objectif régional	2018		2019		2020		2021	2022	2023
	Projection budgétaire	Budget réel (différence)	Projection budgétaire	Budget réel (différence)	Projection budgétaire	Budget réel (différence)	Budget supplémentaire	Projection budgétaire	Projection budgétaire
1	13 141 159	5 060 916 8 080 243	14 357 460	9 208 750 5 148 710	16 357 819	5 802 915 10 554 904	10 980 863	9 014 616	3 119 234
2	7 308 670	2 561 825 4 746 845	7 769 433	3 842 851 3 926 582	6 086 939	5 148 536 938 403	5 269 577	6 437 953	4 119 917
3	2 829 110	1 465 880 1 363 230	4 045 234	2 579 340 1 465 894	6 590 513	3 210 094 3 380 419	6 570 086	11 199 267	8 967 723
4	1 708 219	1 843 298 -135 079	1 732 558	1 866 406 -133 848	1 803 698	1 153 872 649 826	1 918 817	2 273 373	1 194 163
Proportion du budget total		43,75 %		62,70 %		49,66 %			

(Source : États financiers du PROE/informations complémentaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 - *Dépenses par fonction et comparaison avec le tableau budgétaire*, page 32, États financiers du PROE pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 - *Dépenses par fonction et comparaison avec le tableau budgétaire*, page 30, et Indicateurs de résultats du PIP 3 du PROE (2022-2023) et Principales activités du budget-plan bisannuel 2022- 2023 – Tableau 2 : *Budget de base et budget des programmes par objectif régional et organisationnel*, page 4.)

Tableau 5: Dépenses budgétisées et dépenses réelles par objectif régional

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

132. Les consultations auprès des Membres insulaires ont montré une perception commune, dans toutes les sous-régions, que les efforts déployés par le Secrétariat pour mettre en œuvre le Plan stratégique 2017-2026 ne sont pas répartis uniformément entre les Membres insulaires. Il a cependant été noté que dans les zones où le Secrétariat a des projets actifs, ses travaux contribuent de manière significative aux priorités nationales dans ce domaine/cette thématique stratégique. Interrogés sur les projets contribuant le plus aux priorités nationales, les Membres insulaires ont fréquemment mentionné les projets INFORM et PacWaste Plus.
133. Ces commentaires des parties prenantes se reflètent également dans les rapports du PIP pour 2018-19 et 2020-2021. Le Tableau 6: Empreinte de chaque état/territoire pour l'objectif stratégique 2. Protection de l'écosystème et de la biodiversité selon le rapport du PIP du 2020-2021 ci-dessous illustre les descriptions du rapport du PIP, aux endroits dans lesquels des travaux ont été entrepris. À l'exception de l'objectif régional 4, mis en œuvre de manière assez uniforme dans toute la région, les programmes de travail et budgets brossent un portrait d'équipes du Secrétariat s'efforçant de travailler de manière équitable dans la région, tout en déployant des projets ciblés et dotés de ressources suffisantes qui se concentrent sur certains Membres insulaires en particulier. Cette préoccupation relative à la répartition des ressources sera détaillée au paragraphe C6.3.3.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Rapport PIP 2020-21 Objectif régional 2 : Les peuples océaniques bénéficient d'écosystèmes insulaires et océaniques sains et résilients

Objectifs régionaux/Indicateurs de résultats 2026	OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PIP2 (2020- 2021) Pays																						
	Samoa américaines	Îles Cook	États fédérés de Micronésie	Fidji	Polynésie française	Guam	Kiribati	Îles Marshall	Nauru	Nouvelle-Calédonie	Nioué	Îles Mariannes du Nord	Palaos	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Samoa	Îles Salomon	Tokélaou	Tonga	Tuvalu	Vanuatu	Îles Wallis et Futuna	Région	
OR2.1 Gérer et protéger efficacement les écosystèmes marins et côtiers ; atténuer les impacts des activités de pêche pour protéger la santé des populations d'espèces menacées et réduire les rejets de polluants marins qui augmentent les risques pour la santé humaine afin de créer des océans sains et productifs qui favorisent la sécurité alimentaire et le développement durable																							
OR2.1.1 Politique de gestion des écosystèmes marins et côtiers mise en œuvre dans 8 ETIO.																							
OR2.1.2 Consultation régulière des informations actualisées sur l'utilisation durable et la conservation des ressources côtières et marines par au moins 10 ETIO																							
OR2.1.3 Atténuation des menaces qui pèsent sur la santé des environnements côtiers et marins dans 8 états des principaux ETIO. <i>Voir la Note 2 plus bas</i>																							
OR2.2 Soutien de la conservation et de l'utilisation durable de la biodiversité et des écosystèmes marins, côtiers et terrestres en conformité avec les engagements internationaux																							
OR2.2.1 Amélioration de la capacité de gestion des aires protégées (AP) dans 5 ETIO grâce au programme de soutien régional du PROE et des outils de soutien tels que l'Initiative de l'IDAP.																							
OR2.2.2 Au moins 7 ETIO ont renforcé leurs capacités quant à la mise en œuvre de l'objectif 3 de la CDB sur les APA qui permettent une meilleure gestion régionale et nationale des ressources génétiques <i>Voir la Note 3 plus bas</i>																							
OR2.2.3 Coordination efficace de la PRT, notamment pour la mise en place du programme régional FW pour la conservation de la nature et les aires protégées																							
OR2.3 Prévenir l'extinction des espèces menacées et soutenir les mesures visant à préserver leur état de conservation																							
OR2.3.1 Mise en place du PAEM comme base pour la conservation des espèces marines menacées par au 8 ETIO																							
OR2.3.2 Les données et informations relatives à l'état de conservation des espèces menacées sont régulièrement communiquées aux échelles régionale et nationale																							
OR2.3.3 Les membres et les partenaires ont régulièrement partagé des informations concernant l'état de conservation de l'environnement marin au niveau régional																							
OR2.3.4 Elaboration de lignes directrices régionales pour les meilleures pratiques sur l'écotourisme des espèces par 4 ETIO																							
OR2.3.5 Atténuation des incidences des activités de pêche sur la capture accessoire et des menaces aux espèces de la pêche commerciale dans un ETIO majeur grâce à une collaboration avec un pays Membre <i>Voir la Note 4 plus bas</i>																							
OR2.4 Réduire nettement les incidences socioéconomiques et écologiques des espèces envahissantes dans les écosystèmes terrestres et aquatiques, et contrôler ou éradiquer les espèces prioritaires																							
OR2.4.1 Réduction du risque de nouveaux impacts socio-économiques grâce à des programmes de détection précoce et de réponse rapide dans 12 ETIO																							
OR2.4.2 La résistance des écosystèmes insulaires et côtiers a été accrue grâce à l'éradication de vertébrés envahissants dans 70 îles																							
OR2.4.3 Intégration de la gestion des espèces envahissantes dans le processus d'élaboration des SNAGE dans au moins 20 ETIO																							
OR2.4.4 Présence de programmes de lutte biologique active contre les plantes envahissantes dans au moins 7 ETIO pour réduire l'impact des mauvaises herbes largement répandues																							
OR2.4.5 La fonction écosystémique d'au moins 67 sites écologiques prioritaires a été rétablie par la gestion des taxons d'espèces envahissantes multiples																							

Note 2 : Des progrès ont été réalisés pour le point OR2.1.3 ; cependant, les noms de 10 ETIO n'ont pas été précisés

Note 3 : Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne les résultats pour OR2.2.2 ; cependant, les noms de 14 ETIO n'ont pas été précisés

Note 4 : Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne les résultats pour OR2.3.5 ; cependant les ETIO impliqués dans les réunions sur les mesures d'atténuation des risques (RMM) et de la Commission des pêches du Pacifique du centre et de l'ouest (WCFC) n'ont pas été précisés

Légende

	Des mesures pour atteindre ce résultat stratégique ont été mises en place dans ce pays/territoire.
	Les cellules vides indiquent qu'aucune mesure pour atteindre ce résultat stratégique n'a été mise en place dans ce pays/territoire.
	Il n'y a pas suffisamment d'informations dans le rapport du Plan de mise en œuvre des performances (PMP) pour confirmer l'emplacement de cette activité.

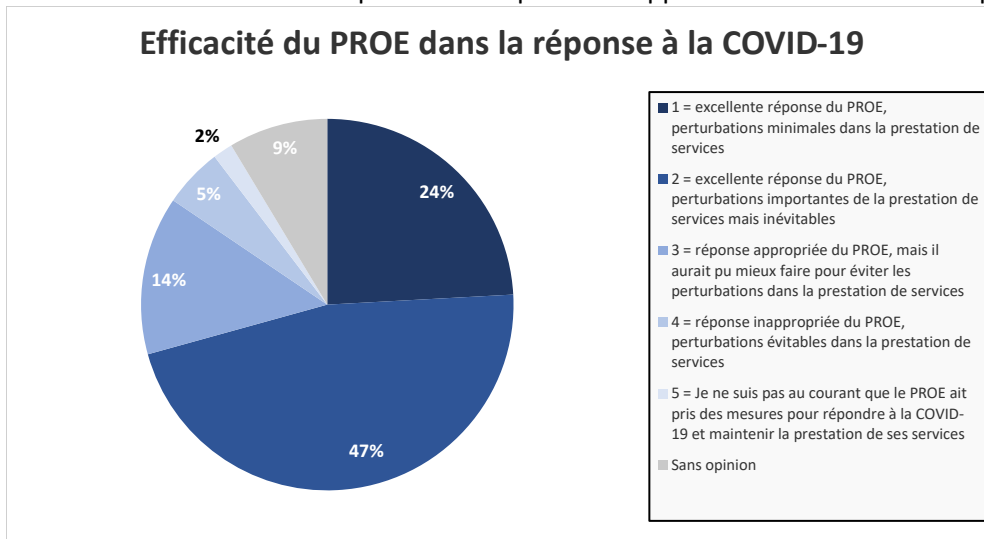
Source : Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021) du PROE. Voir l'annexe 14 pour connaître les empreintes des Membres du PROE dans chaque objectif régional selon les rapports du PIP 2019-2019 et 2020-2021.

Tableau 6: Empreinte de chaque état/territoire pour l'objectif stratégique 2. Protection de l'écosystème et de la biodiversité selon le rapport du PIP du 2020-2021

134. De nombreuses parties prenantes ont mentionné le fait que les travaux entrepris par les quatre programmes régionaux se chevauchent beaucoup plus que ne le permettent les systèmes et processus organisationnels actuels. En renforçant l'intégration des travaux des quatre programmes régionaux, les ressources financières pourraient potentiellement être réparties de manière plus équitable entre les buts et objectifs du Plan stratégique 2017-2026. Le défi de l'intégration et du financement des quatre objectifs régionaux est détaillé au paragraphe C6.3.1.
135. **Conclusion :** Dans l'ensemble, le rapport présente un volume louable de travaux, de différente nature, dans le cadre de chacun des 18 objectifs au cours des 5 dernières années, ainsi qu'un certain nombre d'avancées significatives. Néanmoins, l'analyse des PIP et des dépenses budgétaires met en évidence certaines lacunes dans la mise en œuvre des objectifs 1, 2 et 3. L'impact de la pandémie de COVID-19 est susceptible d'accélérer davantage cette tendance à la sous-utilisation des dépenses.

2.2.3 Impact de la pandémie de COVID-19 sur la progression

136. Comme indiqué en partie B de ce rapport, la pandémie de COVID-19 représente un obstacle majeur à la progression depuis la mi-2020. La majorité des parties prenantes (71 %) estiment que le PROE a parfaitement répondu à la pandémie et a maintenu son soutien aux Membres insulaires et à la mise en œuvre des projets, 14 % d'entre elles indiquant que davantage aurait pu être fait pour éviter de perturber les services d'exécution. Seuls 5 % des parties prenantes ont eu le sentiment que les réponses apportées étaient inadéquates (*Voir*



137. *Figure 9: Commentaires des parties prenantes sur l'efficacité de la réponse du PROE à la pandémie de COVID-19 en termes de maintien de la fourniture des services***Error! Reference source not found.****Error! Reference source not found.**)
138. Tout au long de la phase de consultation de la présente évaluation, les parties prenantes ont fait l'éloge de l'adaptation dont le Secrétariat a su faire preuve dans sa gestion en réponse à la pandémie de COVID-19. Nombre de personnes interrogées, y compris le personnel du Secrétariat, ont souligné que ce défi opérationnel avait donné lieu à certaines innovations dans le modèle d'action du PROE, qui devraient se poursuivre post-COVID-19. Les opportunités offertes par ces innovations dans le cadre de la mise en œuvre effective et efficace des travaux planifiés sont détaillées au paragraphe C6.1.
139. **Conclusion :** La réponse du Secrétariat à la pandémie de COVID-19 a donné lieu à des innovations et des changements dans l'approche de mise en œuvre des projets, qui devraient être maintenus à l'avenir.

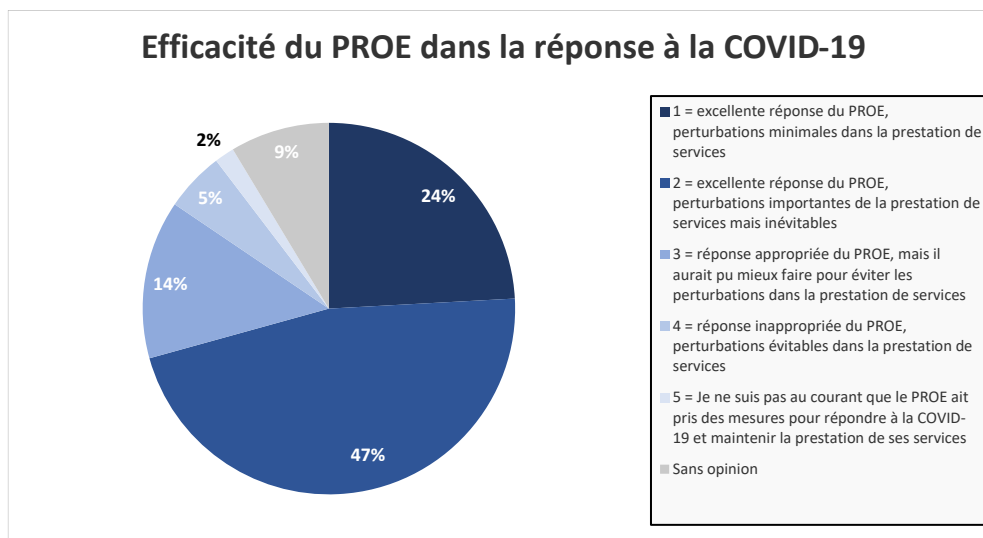


Figure 9: Commentaires des parties prenantes sur l'efficacité de la réponse du PROE à la pandémie de COVID-19 en termes de maintien de la fourniture des services

2.2.4 Préoccupations et risques inhérents à la mise en œuvre du programme

140. Plusieurs points de contact des Membres insulaires des trois sous-régions ont indiqué qu'ils n'avaient pas pu exercer leurs fonctions de manière efficace, car ils étaient débordés par le trop grand nombre de projets que le Secrétariat et les autres agences régionales (notamment le CORP) cherchaient à mettre en œuvre dans leurs juridictions. Il existe peu de coordination et de consolidation des demandes et des communications diffusées par les différents projets et axes programmatiques du PROE, ce qui est aggravé par le grand nombre d'autres agences régionales faisant également des demandes similaires. Il est évident que de nombreux points de contact n'interagissent pas aussi souvent avec le Secrétariat ou les ministères d'exécution que leurs fonctions l'exigent. Cette tendance a été mise en évidence lors de la phase de consultation de la présente évaluation, au cours de laquelle les Kiribati, les Îles Marshall et la Papouasie-Nouvelle-Guinée n'ont pas répondu aux nombreuses tentatives de contact (tant par le Secrétariat que par l'équipe responsable de l'évaluation). Certains points de contact n'ont pas été en mesure de fournir des informations de base sur le travail du PROE dans leur pays/territoire, et d'autres n'ont pas été en mesure d'interagir ou de recueillir des informations auprès des autres ministères concernés au sein de leur gouvernement. Dans leurs commentaires sur la performance du Secrétariat, les points de contact en Micronésie et dans les territoires français ont spécifiquement demandé qu'une base de données de toutes les activités actuellement financées ou soutenues par le PROE dans chaque pays/territoire soit mise à la disposition de toutes les parties prenantes concernées.

141. Le personnel du Secrétariat a notamment souligné le problème du **manque d'intégration des programmes et de la conception et de l'exécution des projets eux-mêmes**. Il est révélateur que très peu de projets soient mis en œuvre par plusieurs programmes du Secrétariat en coopération. Le personnel a souligné que cet effet de silo résulte en partie des charges de travail élevées et de la priorité donnée à la mise en œuvre du projet. Assurer l'intégration du travail avec d'autres programmes et projets est « encouragé, mais non requis ».

« Une intégration plus intentionnelle des programmes, dirigée par l'équipe de direction, est nécessaire pour garantir que nous optimisons notre impact grâce à une collaboration renforcée, un partage des connaissances et une gestion des ressources. » (Membre du personnel du PROE)

142. Outre le fait de se conformer aux systèmes administratifs généraux du Secrétariat, chaque projet crée ses propres systèmes de mise en œuvre et administration pour la durée de vie du projet, d'un à cinq ans. Cette pratique crée des inefficacités dans l'ensemble du Secrétariat, ce qui entraîne des doublons préoccupants dans les systèmes, processus et ressources qui

fonctionnent indépendamment des cadres généraux du PROE ou parallèlement à ceux-ci. Il existe peu de preuves que des efforts de collaboration existent entre les projets, même lorsqu'ils relèvent du même objectif régional. Cette question est explorée plus en détail en partie D, qui suggère de rationaliser la gestion et la mise en œuvre des projets.

143. L'approche actuelle en matière de communication est un exemple de ces doublons. De nombreux projets impliquent une campagne de sensibilisation ou d'information des parties prenantes sur un problème particulier. Ce travail est effectué par la petite unité Communication et sensibilisation du Secrétariat (trois employés à temps plein) ou, si nécessaire, par des sous-traitants externes. Il en résulte une gamme impressionnante de produits de communication et de messagerie dans la région, dont la plupart parviennent à atteindre leur objectif spécifique. Cependant, malgré la création d'un groupe de travail sur la communication et les activités de promotion transverse au Secrétariat, ces efforts sont rarement coordonnés et ne sont pas liés au Plan stratégique 2017-2026. En outre, ils donnent souvent la priorité au respect des directives des donateurs et des partenaires en matière de marque par rapport aux politiques et directives de communication du PROE. Il en résulte une cacophonie de messages au niveau du projet et une confusion parmi les parties prenantes sur ce qu'est le PROE et sur sa mission et son rôle dans la région. Le paragraphe C6.4 détaille les conséquences de ce manque de coordination dans les communications sur la réputation du PROE et sur sa capacité à jouer son rôle de leader régional.
144. Les opportunités d'intégration dans les quatre domaines des objectifs régionaux ne sont pas non plus exploitées. En termes de déploiement du Plan stratégique, les quatre objectifs régionaux sont mis en œuvre par le biais des programmes stratégiques du PROE correspondants, mais l'engagement pris dans le **Plan stratégique 2017-2026 d'intégrer la résilience face au changement climatique et les considérations océaniques dans tous les programmes et de promouvoir des approches programmatiques intégrées à tous les niveaux (objectif organisationnel 2.2) est moins évident**. Au cours du processus de consultation de la présente évaluation, les Membres et les partenaires ont fréquemment mentionné que la planification et l'exécution des programmes du PROE manquaient d'intégration.
145. Le Secrétariat est conscient de ce défi et a mis en place des mécanismes de liaison stratégique pour promouvoir l'intégration des programmes depuis 2018. Il s'agit notamment du : Groupe de coordination des océans (également connu sous le nom d'« équipe bleue »), du Comité de coordination face au changement climatique, du Groupe sur la communication et les activités de promotion, du Groupe de travail sur les cadres de partenariat stratégique nationaux et territoriaux, du Groupe pour la surveillance environnementale et les rapports connexes (EMCRG), du Comité vert, du Groupe de référence pour les partenariats et les ressources (PRRG), du Groupe d'examen et de suivi des projets (PRMG), du Groupe de travail sur l'inclusion et l'intégration de l'égalité hommes-femmes (GEIM), du Groupe de travail du PCCC, du Groupe de travail sur l'adaptation systémique, et du Groupe de coordination ACP MEA-3. Tous ces groupes de travail disposent d'un mandat et d'un programme de travail approuvés. Leurs membres font partie du Secrétariat.
146. La consultation a confirmé que la plupart des membres du personnel estiment que les mécanismes actuels dédiés aux programmes pluridisciplinaires à thèmes variés ne fonctionnent pas correctement. Un représentant d'un État membre dit « métropolitain » a fait remarquer que lors des réunions de haut niveau du Secrétariat, chaque directeur de programme reste le temps de présenter un rapport d'avancement sur les activités de son programme, puis quitte la réunion sans écouter les présentations des autres directeurs ou participer aux discussions sur le travail plus large de l'organisation et la stratégie régionale. Un autre représentant a observé que la façon dont les équipes sont actuellement situées dans les locaux renforce l'effet de silo, car les programmes et les départements se trouvent dans des pièces et des bâtiments séparés les uns des autres. Le paragraphe C6.3 aborde les défis posés par le manque d'intégration actuel et les opportunités de résolution qui existent.

147. La récente ré-accréditation du PROE auprès du FVC est un accomplissement de l'unité de coordination des projets du Secrétariat. Plusieurs partenaires et donateurs ont souligné que l'unité avait présenté des performances exceptionnelles au cours de la période considérée. Cependant, le FVC a posé des conditions à la récente ré-accréditation du PROE qui doivent être remplies dans les 12 mois, notamment :
- recrutement de gestionnaires et de spécialistes techniques pour le développement de projets afin de combler les déficits de compétences identifiées,
 - présentation d'une réponse quant aux retards dans la mise en œuvre du projet, et
 - présentation d'états financiers vérifiés.
148. Le FVC a également recommandé :
- que le PROE procède à une analyse des lacunes en matière de ressources afin de remédier aux retards de déclaration du PROE pouvant aller jusqu'à 12 mois. Cette analyse devrait chercher à créer un lien plus étroit avec les entités d'exécution (Membres insulaires) pour renforcer leurs capacités.
 - que le PROE aborde le problème de la lenteur des avancées et du manque de réponse aux questions soulevées par le FVC concernant les six propositions de projets en cours d'une valeur totale de 69,2 USD.⁶
149. **Conclusion** : Dans le Plan stratégique 2017-2026, le but 1.4 1 de l'objectif régional 1 (Résilience face au changement climatique) est de : « Aider les Membres insulaires océaniques à obtenir et à gérer les financements liés aux changements climatiques et leurs mécanismes d'accréditation nationaux ». Afin d'atteindre cet objectif au cours des cinq prochaines années, le PROE devra effectuer des investissements significatifs afin de conserver son accréditation auprès du Fonds vert pour le climat (FVC).
150. Les entretiens avec le personnel, les partenaires et les donateurs ont souligné la difficulté de mettre en œuvre le travail prévu à distance depuis Apia. À l'inverse, nombre d'entre eux ont signalé la difficulté de trouver et de recruter des personnes auprès des Membres insulaires pour mettre en œuvre les travaux, d'autant que ce travail repose majoritairement sur des projets et ne constitue donc pas une opportunité d'emploi à long terme. Des services de conseil à court terme ont contribué à la réalisation des objectifs, et constituent une composante majeure des missions budgétisées par le Secrétariat. Ainsi, des personnes hautement qualifiées peuvent participer discrètement au travail prévu par le Secrétariat, ce qui garantit la pleine réalisation des tâches et le respect des échéances budgétaires. Il n'en reste pas moins que la réalisation des tâches par des consultants a peu de chances de contribuer au renforcement des capacités locales. Une grande partie du travail a été mise en œuvre (pré-COVID) via la participation à des ateliers, des réunions et des formations, les frais de déplacement des participants étant pris en charge. Cependant, ces dernières années, cette approche a été quelque peu remise en question par les membres insulaires qui choisissent ou reçoivent pour instruction de leur gouvernement de privilégier la présence dans leur juridiction plutôt que la participation aux ateliers et réunions régionaux.
151. Les quatre membres insulaires dotés de personnel du Secrétariat (Fidji, Vanuatu, Îles Salomon et Îles Marshall) ont indiqué que cette présence locale faisait une différence significative dans leur capacité à coordonner et à collaborer avec le Secrétariat. Le retour d'information général et commun à toutes les sous-régions visait une demande invitant le Secrétariat à tenir un engagement plus ciblé auprès des membres insulaires, notamment une présence accrue du personnel sur le terrain. Ce point a été souligné tout particulièrement par les Territoires français, lesquels ont soulevé la question de la présence d'un seul membre francophone au sein du Secrétariat. Malgré son rôle de Responsable de projet, les efforts officieux/*de facto* de cet

⁶ Évaluations de ré-accréditation du PROE présentées au Conseil d'administration du FVC en juillet 2021, GCF/B.29/07/Add.02, <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/gcf-b29-07-add02.pdf>

employé en tant qu'interlocuteur du PROE ont été salués et appréciés par les territoires français et l'Ambassade de France, mais il n'est pas considéré comme une ressource durable permettant d'accompagner les territoires francophones.

152. **En conclusion**, un certain nombre de préoccupations relatives à la mise en œuvre du programme ont été soulevées. Il s'agit notamment des points suivants : Les points focaux des Membres sont débordés ; il y a un manque d'intégration entre les programmes régionaux ; et les projets fonctionnent comme des entités séparées, ce qui entraîne des doublons dans les systèmes, les ressources et les informations - et des opportunités de synergie et d'intégration des programmes manquées.

2.3 Système de planification et de rapport du PIP du PROE

153. Au cours des deux dernières années, le Secrétariat a mis en place un système de suivi et d'évaluation davantage axé sur les résultats, aligné sur le Plan stratégique 2017-2026. En 2018, le PROE a investi dans le recrutement d'un Conseiller en suivi et évaluation (S&E) à temps plein. Le rôle du Conseiller consistera notamment à examiner et à optimiser le système actuel de suivi et d'évaluation (S&E) ainsi que le processus de rapports. Ce processus de révision/optimisation est en cours, en ce compris l'élaboration d'une politique de suivi et d'évaluation. Le Conseiller en suivi et évaluation dirige le processus de planification et de rapport du PIP et du cadre de résultats (CR), sous la supervision d'un directeur général adjoint et en collaboration avec les directeurs de programmes/départements et le personnel concerné.
154. Les commentaires positifs des Membres sur ce nouveau système soulignent également que la fréquence bisannuelle des rapports et des réunions des Membres du PROE, qui a remplacé un cycle annuel, donne de bons résultats. Il a permis d'alléger la charge de travail du Secrétariat en matière des rapports et de réunions et de prévoir le temps nécessaire à l'obtention de résultats et à la détermination de leur(s) impact(s) avant de faire l'objet d'un rapport et évaluation. La phase de consultation de cet examen a également permis de recueillir des commentaires très positifs des Membres et des partenaires sur l'effort louable visant la création de rapports entrepris pour les projets et par le biais des PIP.
155. Cette évaluation des progrès réalisés a permis de mettre en évidence certains domaines à améliorer en ce qui concerne les systèmes de planification et de rapport du PIP mis en place par le PROE. Ces domaines sont les suivants :
- **Exactitude** : Dans l'ensemble, les rapports PIP sont complets et détaillés, ils témoignent clairement d'un effort notable de coordination des rapports entre les programmes et les départements du Secrétariat. Toutefois, dans certains cas, le rapport d'avancement au regard d'un objectif ne correspond pas directement au résultat et à l'indicateur de résultat. De plus, dans quelques rares exemples, les avancées sont considérées comme « atteintes », alors leur description suggère le contraire. Le Tableau 7: Exemple d'une inexactitude dans les rapports du PIP ci-dessous illustre une telle situation.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Objectif stratégique 1.5 : Aider les Membres des îles du Pacifique à élaborer des réponses politiques aux questions des pertes et des dommages, du changement climatique et de la mobilité des populations induite par les catastrophes.		
Indicateurs de résultats 2020-2021	Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021)	Retour de l'évaluation indépendante
RO1.5.3 Apport d'un soutien pour au moins 20 % de la population déplacée le long des zones sujettes aux catastrophes afin de minimiser l'impact de la mobilité induite de la population	RO 1.5.3-1.5.5 Atteints <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 20 % des personnes vivant dans certaines zones vulnérables aux catastrophes naturelles de la République des Îles Marshall et du Samoa ont bénéficié de la mise en œuvre du projet CREWS sous la forme de programmes de gestion locale des risques climatiques pour mettre en place des plans de réponse villageois, comprenant la recherche et le sauvetage des victimes, les premiers soins, la gestion des abris, ainsi que le recensement et l'approvisionnement des centres d'évacuation ; des exercices de simulation ont été menés, notamment en République des Îles Marshall et au Samoa • Le programme a travaillé avec les populations vulnérables, en particulier les femmes des localités concernées (en République des Îles Marshall et au Samoa) 	<p>Les indicateurs 1.5.3 et 1.5.5 concernent la mise en place de régimes nationaux de soutien, notamment en matière d'assurance sociale, pour les populations situées dans les zones vulnérables aux catastrophes naturelles afin qu'elles aient les ressources nécessaires pour se remettre d'une catastrophe, ce qui atténue entre autres les conséquences de la mobilité de la population.</p> <p>Le rapport d'avancement concerne les travaux réalisés dans le cadre d'un projet du PROE spécifique : le projet de Système d'alerte précoce des petits États insulaires en développement du Pacifique (CREWS Pacific SIDS). Il décrit les travaux menés dans des villages vulnérables de deux pays insulaires du Pacifique, le Samoa et la République des Îles Marshall, afin de mettre en place des programmes de gestion des risques climatiques au sein des communautés.</p> <p>Les indicateurs présentés et les avancées décrites ne sont pas corrélés.</p> <p>La catégorisation de ces indicateurs comme « atteints » est une imprécision.</p>
RO1.5.4 Changement de comportement face aux effets néfastes du changement du changement climatique dans les pays Membres par au moins 20 % des ménages touchés par les catastrophes		
RO1.5.5 Assurance sociale du gouvernement pendant la phase de relèvement en cas de catastrophe pour au moins 20 % de femmes, y compris les filles vivant dans des zones sujettes aux catastrophes		

(Source : Avancées en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques du PIP2 (2020-2021) du PROE.)

Tableau 8: Exemple d'une inexactitude dans les rapports du PIP

- **Le système PIP n'est pas encore pleinement opérationnel - Plans d'action d'un Membre insulaire :** Le Plan stratégique 2017-2026 a décrit l'objectif et le contenu requis des PIP et de leurs rapports d'avancement. Un élément clé du système PIP consiste à : « établir des plans d'action simples et flexibles pour les Membres insulaires, qui décrivent les priorités identifiées pour chaque Membre insulaire et qui seront mises en œuvre au cours de la période de deux ans ». ⁷ Cette composante du système PIP n'est pas encore en place. Lors de la 29^e Conférence du PROE (septembre 2019), le Secrétariat a indiqué que : « *Le champ d'application, le format et le processus pérenne pour le développement et la mise en œuvre des plans d'action des pays et territoires sont actuellement examinés par l'équipe de direction* » ⁸. Lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020, le Secrétariat a proposé un concept et un processus « *plus stratégiques et pratiques* », désignés sous le terme de « Cadres de partenariat stratégique par pays et territoire ».

156. Le Cadre de partenariat stratégique par pays et territoire approuvé lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020 est articulé autour des principes suivants :

- servir de notice de haut niveau qui codifie toutes les interactions entre le Secrétariat et les différents membres des Membres insulaires du PROE ;
- confirmer les engagements mutuels à l'égard des priorités et actions stratégiques existantes et prévues ;
- tenir compte des autres engagements de développement des partenaires dans chaque plan de développement des Membres insulaires ;
- s'aligner sur les principes de partenariat de la stratégie de partenariat, d'engagement et de mobilisation des ressources du PROE.

⁷ Ceci est lié à une recommandation faite lors de l'évaluation 2014, qui appelait à des engagements bilatéraux stratégiques entre le Secrétariat et les Membres.

Numéro de référence du document lors de la ⁸ 29^e Conférence du PROE : 29 CP/Représentants officiels/DT 11.1/Att1

157. Un processus d'élaboration a également été approuvé pour chaque cadre de partenariat et se divise en 4 étapes : Développement initial ; Consultation ; Finalisation et mise en œuvre ; et Suivi et évaluation (le concept et les processus figurent en [Annexe 15](#)).
158. Afin de planifier l'élaboration de cadres de partenariat stratégique pour les 21 Membres insulaires, le Secrétariat a proposé de commencer au premier trimestre 2021 avec le Samoa, le pays hôte, ainsi que les pays visités par l'équipe de direction du Secrétariat fin 2019 (à savoir : Îles Salomon, Vanuatu, Palaos et République des Îles Marshall). Un calendrier de travail avec les autres Membres insulaires devait être élaboré et diffusé, mais n'a pas encore été mis en œuvre.
159. Un rapport d'avancement mis à l'ordre du jour de la 30^e Conférence du PROE prend note du fait que le Secrétariat a entamé des consultations avec les Îles Salomon et les Îles Marshall. Il indique également que, malgré le fait d'avoir accepté de se concerter avec ses circonscriptions et de faire part au Secrétariat du résultat de ces discussions avant la fin 2020 (normalement avec des dates de développement de leurs cadres auprès du Secrétariat), aucun retour n'avait été reçu de la part de ces Membres.
160. Le défi lié à un engagement accru des Membres insulaires est examiné plus en détail au paragraphe C6.3.3. Les difficultés liées à la mise en œuvre complète du Cadre de planification des résultats, de communication des performances et d'apprentissage, décrit dans le Plan stratégique 2017-2026, sont détaillées au paragraphe C6.6.
161. **Conclusion** : Cette analyse a permis de mettre en exergue certains domaines à améliorer en lien avec les systèmes de planification, de suivi, d'évaluation et de reporting mis en place par le PROE. En effet, les Plans d'action des Membres insulaires (désormais désignés sous le terme de Cadres de partenariat stratégique par pays et territoire) qui font partie intégrante du processus de planification et de rapport tel que décrit dans le Plan stratégique 2017-2026, ne sont pas encore en place. Le Conseiller en suivi et évaluation du PROE procède actuellement à un examen du système actuel, et travaille notamment à l'élaboration d'une politique de suivi et d'évaluation. Les Membres insulaires et le Secrétariat ont réitéré leur engagement à s'atteler à l'établissement de Cadres de partenariat stratégique par pays et territoire en 2021.

3. Efficacité

162. Aux fins de la présente évaluation, la même définition traditionnelle de l'efficacité que celle adoptée lors de la dernière évaluation de 2014 a été choisie. Efficacité - les produits, résultats et effets visés ont-ils été atteints et, dans l'affirmative, dans quelle mesure (Hay *et. al*, 2014).

3.1 Aperçu de l'efficacité

163. En référence à la définition de l'efficacité, le paragraphe C2.1 démontre que les « supports attendus » sont bien documentés et atteints de manière adéquate. Le Secrétariat doit en être félicité, en particulier pour le travail considérable entrepris pour trouver des moyens de financer ces tâches par le biais de projets subventionnés par des donateurs.
 - En termes de « résultats et impacts attendus », le Cadre de planification des résultats, de communication des performances et d'apprentissage du PROE (le « Cadre de résultats ») décrit au paragraphe C1 détaille les résultats et les impacts que le PROE s'est engagé à superviser par rapport à un cadre de référence dans le but d'évaluer l'impact des travaux du PROE. La dernière version du Cadre de résultats du PROE figure en [Annexe 16](#).
164. Le Cadre de résultats propose une synthèse approfondie des résultats et indique en effet que des avancées ont été réalisées s'agissant de nombreux indicateurs. Cependant, la valeur de ces informations en termes de suivi de l'impact du PROE pour « éclairer la formation continue et comprendre les stratégies les plus efficaces pour faire progresser la résilience environnementale dans la région » (Plan stratégique 2017-2026, paragraphe 9.2) est discutable. La plupart des

indicateurs de performances définis pour le Plan stratégique reposent sur la réalisation d'activités et la création de supports plutôt que sur les résultats :

- But 1 : L'impact de la résilience face au changement climatique est principalement mesuré en termes du nombre de pays qui bénéficient d'une forme particulière de soutien technique, de collecte de fonds ou de renforcement des capacités.
- But 2 : La protection de l'écosystème et de la biodiversité est évaluée selon les mêmes indicateurs que la résilience face au changement climatique, et en termes du nombre de pays mettant en œuvre des processus de planification et de gestion et partageant des données. Cependant, ce but implique également des indicateurs de résultat/impact pour l'état de conservation des espèces, la réduction des impacts et menaces sur l'environnement.
- But 3 : L'objectif de gestion des déchets et lutte contre la pollution est mesuré en fonction des mêmes paramètres que ci-dessus, ainsi que du nombre de Membres insulaires mettant en œuvre des pratiques, modalités et mesures de gouvernance en matière de gestion des déchets.
- But 4 : L'objectif de Gouvernance et surveillance environnementales est mesuré en fonction des mêmes paramètres que la résilience face au changement climatique et sur la base du nombre de Membres insulaires mettant en œuvre des processus politiques, de planification et de gestion pertinents ; et de la collecte et l'utilisation de données pour éclairer les rapports et la prise de décision.

165. En conséquence de cette approche axée sur les activités, de nombreuses cibles sont déjà considérées comme atteintes, ou quasiment atteintes, à mi-parcours du Plan stratégique. Si le Secrétariat établissait ses rapports en termes de résultats et d'impacts, les taux de réalisation seraient très inférieurs. On constate donc que cette façon de procéder a tendance à exagérer l'efficacité.
166. Le Cadre de résultats se concentre sur les activités et les supports produits (et non pas sur les résultats et les impacts), ce qui peut être dû à la nature générale des buts et objectifs régionaux eux-mêmes, qui utilisent des termes tels que « renforcer », « soutenir », « progresser » et « améliorer ». Il est difficile de définir des indicateurs de résultats SMART⁹ pour des concepts aussi larges. En d'autres termes, ces travaux ne sont jamais complètement « réalisés ». En toute honnêteté, le PROE entend agir ainsi. L'évaluation de l'efficacité de tels services est bien évidemment difficile. Ainsi, le meilleur indicateur d'efficacité est souvent le retour d'informations des experts techniques dans une zone de projet (y compris des partenaires du PROE) et des bénéficiaires du PROE (les habitants des îles du Pacifique, représentés par les points de contact des Membres du PROE).
167. Le Secrétariat a entrepris et commandé une évaluation d'impact plus rigoureuse par le biais d'examen à mi-parcours des projets financés par les donateurs, comme requis par le processus de ré-accréditation du PROE auprès du FVC en 2020. Bien que ces évaluations externes de projets financés par des donateurs particuliers mettent parfois en lumière des domaines d'impact spécifiques, elles ont également souvent identifié des points à améliorer dans l'approche du PROE en matière de suivi et d'évaluation de l'impact. Par exemple, l'examen à mi-parcours 2020 du projet « Un Pacifique plus propre 2025 (CP2025) : Stratégie régionale océanienne 2016-2025 pour la gestion des déchets et pour la lutte contre la pollution », a démontré un impact mesurable au niveau national pour un certain nombre d'indicateurs de

⁹ Critères SMART de sélection des indicateurs : Spécifique à l'objectif ; Mesurable quantitativement ou qualitativement ; Atteignable (de manière réaliste, pratique et simple) ; Adapté aux besoins d'information des décideurs ; Limité dans le temps afin que les utilisateurs puissent savoir lorsque l'objectif ou la cible est atteint (FEM, 2012)

gestion des déchets. Cependant, cet examen supposait l'évaluation suivante du suivi et des rapports du PROE au cours de la période de 2016 à 2019 :

« Le PROE a indiqué que le développement d'un système de suivi et d'établissement de rapports, tel que prescrit dans le cadre de suivi et d'évaluation du projet CP2025, a été suspendu en raison de la disponibilité limitée des ressources humaines et financières. Le personnel du PROE jonglait entre les demandes d'assistance des pays et les activités liées au projet et avait du mal à donner la priorité au suivi et à l'établissement de rapports de CP2025. Sans les orientations régionales du PROE, il n'y avait pas de suivi et de rapport de routine du CP2025 au niveau national... En l'absence d'un mécanisme de suivi et de réalisation de rapports formel pour le projet CP2025, ni le PROE ni les pays et territoires n'étaient réellement responsables de sa mise en œuvre entre 2016 et 2019. Par conséquent, il n'y avait aucun moyen fondé sur des preuves pour identifier les mesures correctives qui devaient être prises, ou les mécanismes de soutien supplémentaires requis, pour améliorer la mise en œuvre de CP2025 ». (PROE, 2020)

168. Nous pouvons tirer un autre exemple dans le processus de ré-accréditation du PROE par le FVC en 2020. Le PROE a détaillé ses performances par rapport aux indicateurs d'atténuation et d'adaptation, en comparant le cadre de référence de l'accréditation initiale avec le statut des indicateurs en 2016. Cet exercice a mis en évidence un manque de documentation au niveau du projet et a révélé des lacunes dans la compréhension par le personnel de ce qui avait été réalisé par rapport aux preuves de l'impact sur le terrain. Par exemple, il était difficile d'obtenir des indicateurs solides sur le nombre de bénéficiaires et le nombre d'hectares d'écosystèmes/de ressources naturelles devenus des aires protégées. Cet exercice a conclu qu'il existait des preuves des travaux politiques du PROE, mais que les résultats sur le terrain en termes de bénéficiaires humains et d'écosystèmes protégés n'étaient pas clairs.
169. Outre la nature nécessairement élargie du travail du PROE, le Cadre de résultats actuel indique un manque d'investissement ou d'attention dans un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui permettrait, à son tour, d'éclairer le travail du PROE par le biais d'une gestion et d'un apprentissage adaptatifs. Les difficultés liées à l'amélioration des mesures et de l'efficacité sont détaillées au paragraphe C6.6.
- « Le PROE fait beaucoup, mais on ne sait pas exactement ce que cela donne sur le terrain »
(Membre du PROE durant un entretien)*
170. **Conclusion :** La nature du travail du PROE est nécessairement vaste, mais cette ampleur pose des difficultés en matière de mesure de l'impact. La plupart des indicateurs de résultats définis pour le Plan stratégique 2017-2026 se concentrent sur la réalisation d'activités et la production de supports plutôt que sur les résultats et les impacts. Le Cadre de résultats actuel indique un manque d'investissement ou d'attention dans un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui permettrait, à son tour, d'éclairer le travail du PROE par le biais d'une gestion et d'un apprentissage adaptatifs.
171. Le défi inhérent à la garantie de la durabilité des résultats grâce aux travaux du PROE est examiné plus en détail au paragraphe C6.3.

3.2 Durabilité des résultats

172. Pour mesurer l'efficacité, il convient de déterminer si les résultats et les impacts seront durables à long terme, en particulier après la fin du soutien du PROE (financier, humain ou autre). En d'autres termes, lorsque le Secrétariat retire son soutien, les gouvernements des Membres insulaires, les organisations partenaires et les parties prenantes locales s'assurent que le résultat se poursuit et est approfondi.
173. L'évaluation de 2014 avait conclu que : « Le prochain Plan stratégique doit être davantage orienté sur les résultats plutôt que sur les produits et réalisations, avec la difficulté supplémentaire de pouvoir faire la démonstration de la pérennité des résultats au-delà de la

période couverte par l'assistance du PROE. La préparation du prochain Plan stratégique du PROE serait un moment opportun pour élaborer un cadre de résultat plus détaillé. » (Hay *et. al.*, 2014).

174. La présente évaluation a trouvé peu de preuves indiquant que la durabilité des résultats (une fois les investissements du PROE arrêtés) est une considération clé dans le processus actuel de planification et de rapport (PIP et Cadre de résultats). Les consultations internes et externes des parties prenantes n'ont pas non plus été concluantes, les parties prenantes hésitant à dire si elles observaient une vraie durabilité des résultats dans le travail du PROE. Les performances varient en fonction des projets en ce qui concerne la volonté de concevoir les travaux de façon à assurer la durabilité des résultats. Ces performances semblent dépendre des donateurs (si un donateur l'exige, la durabilité devient une considération).
175. **Conclusion** : Actuellement, le Secrétariat n'est pas en position de démontrer que le travail qu'il entreprend, en collaboration avec les Membres et les partenaires, est conçu et exécuté de manière à optimiser la durabilité des résultats. On ne peut pas s'attendre à ce que le Secrétariat atteigne cet objectif seul, sans un véritable partenariat avec les Membres insulaires et les partenaires de la région.
176. Le défi inhérent à la garantie de la durabilité des résultats grâce aux travaux du PROE est examiné plus en détail au paragraphe C6.6.

3.3 Indicateurs régionaux de l'état de l'environnement et du développement durable

177. Comme indiqué au paragraphe C3.1, il est notoirement difficile d'évaluer l'efficacité du travail des agences régionales chargées du renforcement des capacités, de la coordination, de la collaboration, des conseils techniques et du partage d'informations.
178. La vision du PROE est la suivante : Un environnement océanien résilient, garant de nos modes de vie et de notre patrimoine naturel, en harmonie avec nos cultures (Plan stratégique 2017-2026). Le PROE a pour mandat de promouvoir la coopération dans la région Pacifique et de contribuer à la protection et à l'amélioration de son environnement ainsi qu'à la pérennisation de son développement pour les générations actuelles et futures (Accord du PROE, 1993).
179. Bien qu'il ne soit pas raisonnable de tenir le PROE pour seul responsable de l'état de l'environnement et du développement durable dans la région, ce statut fait figure de référence ultime pour déterminer si le travail du PROE, combiné à celui de ses partenaires, s'avère efficace. Quatre cadres d'établissement de rapports fournissent une synthèse complète de l'état de l'environnement et de la résilience de la région :
- le Rapport sur l'état de l'environnement et sur la conservation (PROE, 2020),
 - le Rapport biennal 2020 sur le développement durable dans le Pacifique (PIFS, 2020),
 - le Rapport 2021 sur l'état des objectifs de développement durable dans la région Asie-Pacifique (CESAP, 2021),
 - le 5^e rapport des Perspectives mondiales de la biodiversité qui fournit une évaluation finale des avancées réalisées vers l'atteinte des objectifs d'Aichi pour la biodiversité (Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, 2020).
180. Bien que les indicateurs figurant dans ces rapports ne soient pas directement liés avec les indicateurs du Plan stratégique 2017-2026 du PROE, il existe un certain degré de corrélation qui a récemment été cartographié par le Programme de surveillance environnementale et de gouvernance du PROE à travers le projet INFORM (PROE, 2021). Outre la corrélation d'indicateurs spécifiques, ces rapports donnent une idée de la réalisation ou non des résultats intermédiaires et finaux du Plan stratégique au niveau des buts et objectifs.
181. Un aperçu de l'état de l'environnement dans la région est proposé dans le rapport régional sur l'état de l'environnement et de la conservation (EdE) (PROE, 2020). L'état des indicateurs

environnementaux de la région du Pacifique pour 2020 (Annexe 17) décrit un panorama inquiétant. Les 31 indicateurs couvrent les thèmes suivants : gouvernance environnementale, conservation et protection, terres, écosystèmes côtiers et marins, biodiversité, atmosphère et climat, et environnement bâti. L'état actuel de la plupart de ces indicateurs est catégorisé comme « médiocre à passable », 2 des 31 indicateurs sont « bons » (les pêcheries commerciales et pélagiques et les substances appauvrissant la couche d'ozone). Il convient de noter que l'état de l'indicateur de gouvernance et d'équité des aires protégées est inconnu en raison d'un manque d'information. Note positive, 11 des 31 indicateurs sont stables ou en amélioration, 6 se détériorent, 14 affichent des tendances mitigées (s'améliorant dans certains domaines, se détériorant dans d'autres) et la tendance de 5 des indicateurs est inconnue en raison de l'absence d'informations.

182. Certains indicateurs tirent un « signal d'alarme » dans le rapport régional sur l'état de l'environnement et de la conservation : déchets dangereux, sites prioritaires avec gestion des espèces envahissantes, efficacité de la gestion des aires protégées (état médiocre et détérioration ou tendance inconnue) ; couverture corallienne vivante, statut des espèces migratrices préoccupantes (état médiocre à passable avec tendance à la détérioration) ; et accès à un traitement des eaux usées de qualité, aires terrestres protégées, zones clés de la biodiversité sous protection (état médiocre avec tendance stable ou en amélioration).
183. Le 5^e rapport des Perspectives mondiales de la biodiversité (GBO-5) (Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, 2020), qui fournit une évaluation finale des avancées réalisées vers l'atteinte des objectifs d'Aichi pour la biodiversité, propose un autre aperçu de l'impact des efforts collectifs mis en œuvre par la communauté régionale et mondiale pour protéger et améliorer l'environnement. Au niveau mondial, aucun des objectifs d'Aichi pour la biodiversité pour 2020 n'a été pleinement atteint et la biodiversité continue de décliner. Seuls six des objectifs d'Aichi pour la biodiversité ont montré « quelques avancées », notamment grâce aux travaux du PROE et du Fonds pour l'environnement mondial sur les espèces envahissantes dans le Pacifique. Les rapports nationaux sur la biodiversité montrent également *certain*s progrès, mais à un rythme insuffisant pour atteindre la pas à un rythme qui permettra d'atteindre la Vision 2050 pour la biodiversité.
184. Selon le rapport GBO-5, « chacune des conditions nécessaires à la réalisation de la Vision 2050 pour la biodiversité nécessite un changement important par rapport aux habitudes dans une large gamme des activités humaines ». Le rapport appelle à redoubler d'efforts pour lutter contre les facteurs directs et indirects de la perte de biodiversité, notamment par le biais d'approches beaucoup plus fortes et plus intégrées/holistiques de la planification et de la mise en œuvre des stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité. Il fait également allusion aux préoccupations concernant le mauvais alignement entre certains plans nationaux pour la biodiversité et les objectifs d'Aichi pour la biodiversité (au niveau mondial, seuls 23 % des objectifs nationaux sont effectivement alignés avec les objectifs d'Aichi).
185. Le rapport GBO-5 souligne également que la conservation de la biodiversité est essentielle à la réalisation des objectifs de développement durable et aux efforts pour lutter contre le changement climatique. La biodiversité est fondamentale à la réalisation de l'ODD 14 (Vie aquatique) et de l'ODD 15 (Vie terrestre), et elle est essentielle pour la sécurité alimentaire et l'amélioration de la nutrition (ODD 2) et l'accès à l'eau potable (ODD 6).
186. Le Rapport 2021 sur l'état des objectifs de développement durable dans la région Asie-Pacifique (CESAP, 2021) offre un aperçu de l'impact actuel des efforts mis en œuvre dans la région pour faire progresser le développement durable. La sous-région du Pacifique n'est en passe d'atteindre aucun des 17 objectifs d'ici 2030, et aucun des objectifs liés à l'environnement n'est en bonne voie. Certaines avancées ont néanmoins été réalisées dans la région du Pacifique sur les villes et communautés durables (objectif 11) et l'action climatique (objectif 13). Si elle reste sur sa lancée actuelle, la région océanienne pourrait atteindre moins de 10 % des cibles des ODD.

La CESAP déplore les opportunités ignorées avec les plans de relance COVID-19, dans lesquels 85 % des pays n'avaient intégré aucune ou peu de considérations environnementales.

187. Le Rapport biennal 2020 sur le développement durable dans le Pacifique (PIFS, 2020) détaille, en contexte, le retard de progression par rapport aux ODD dans le Pacifique. Seul l'objectif sur la conservation des aires côtières et marines (ODD 14.5) serait en bonne voie. L'accès à des données adéquates pour suivre les ODD est cependant un problème récurrent dans le Pacifique. Le Rapport biennal sur le développement durable dans le Pacifique souligne notamment le manque de données pertinentes sur les objectifs de développement durable concernés (ODD 11, 12 et 14) qui traitent spécifiquement des déchets, des substances chimiques et de la pollution. Alors que le plan de mise en œuvre du projet Cleaner Pacific 2025 (Un Pacifique plus propre 2025) vise à promouvoir des approches plus durables de la gestion des déchets solides et de la pollution, le rapport PIFS souligne que la plupart des membres doivent intensifier considérablement leurs efforts en la matière.
188. **Conclusion** : Alors que les rapports mondiaux et régionaux sur l'état de l'environnement et le développement durable décrivent des progrès et des réalisations louables, la vision tableau d'ensemble est claire : l'approche actuelle adoptée par le PROE en collaboration avec ses partenaires pour mettre en œuvre la Vision et les objectifs régionaux du Plan stratégique 2017-2026 n'avance pas suffisamment. Cette crise environnementale nécessite un changement radical d'approche de la part de tous, y compris du PROE (Secrétariat et Membres).

189. Cet impératif est détaillé au paragraphe C6.4.

« Alors que le PROE est considéré comme la "principale organisation intergouvernementale responsable de soutenir le travail des Membres pour relever les défis de la gestion environnementale de la région, il est maintenant temps de prendre ce mandat à bras le corps et d'adopter un rôle dirigeant plus proactif pour réaliser sa vision de l'"environnement océanien résilient, garant de nos modes de vie et de notre patrimoine naturel, en harmonie avec nos cultures" » (Évaluation indépendante de 2014).

« Le PROE doit faire davantage pour communiquer les conséquences de l'inaction sur la biodiversité et la protection des frontières [contre les incursions d'espèces envahissantes] » (Membre du PROE, résultat de l'enquête)

3.4 Égalité hommes-femmes et inclusion sociale

190. Les engagements généraux du PROE en faveur de l'égalité hommes-femmes et des droits de la personne sont reflétés dans le Plan stratégique 2017-2026, qui les reconnaît comme des catalyseurs essentiels pour garantir la réalisation des quatre objectifs régionaux (Plan stratégique 2017-2026, section 3). Le Plan stratégique ne fait aucune référence à la manière dont l'égalité hommes-femmes et les droits de la personne permettront la réalisation effective des quatre objectifs, bien qu'il souligne que les populations du Pacifique sont l'une des quatre valeurs orientant les travaux (Plan stratégique 2017-2026, section 2). La valeur du PROE pour les peuples du Pacifique prend en considération les diverses priorités sociales et culturelles des 21 pays de la région, avec une volonté de s'efforcer à intégrer la diversité dans tous ses travaux.
191. Le PROE dispose d'une politique d'intégration de la problématique hommes-femmes (2016) qui établit un cadre et décrit les domaines d'action prioritaires pour le Secrétariat. En 2020, quelques années après l'élaboration de la politique d'égalité hommes-femmes, le PROE a créé un Groupe de travail sur l'inclusion et l'intégration de l'égalité hommes-femmes (GEIM) pour proposer des orientations stratégiques et garantir la cohésion de l'engagement du PROE en faveur de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale à la fois en interne et en externe. Le mandat du GEIM a été approuvé par l'équipe de direction en 2020. Le PROE reconnaît que l'intégration de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale relève de la responsabilité de

tout le personnel du PROE, mais les membres du GEIM sont censés agir en tant que fers-de-lance dans leurs unités, programmes et départements respectifs.

192. Le Secrétariat a fait quelques progrès dans ses engagements en faveur de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale. Les rapports de la prochaine Conférence des Membres du PROE mettent en évidence des programmes spécifiques qui soutiennent l'égalité hommes-femmes avec des activités prenant en compte les femmes, les hommes, les jeunes et les personnes handicapées dans les plans et la mise en œuvre des programmes. Le PROE a organisé l'évaluation de l'inclusion sociale et de l'égalité hommes-femmes dans les projets, ce qui a permis d'élaborer deux nouvelles stratégies et plans d'action pour deux programmes, et la collecte continue de données ventilées en fonction du sexe. Selon les rapports, des cours sur le genre ont également été élaborés pour mettre en œuvre et soutenir les politiques et pratiques d'intégration de la problématique hommes-femmes pour les bénéficiaires.
193. Cet examen a noté l'utilisation d'une terminologie différente dans différents documents, ce qui reflète une prise de conscience croissante au sein du Secrétariat de la façon dont le travail dans ce domaine continue d'évoluer pour couvrir l'intersectionnalité des expériences vécues par les femmes et les filles et les expériences d'autres groupes marginalisés, y compris les communautés LGBTQI et les personnes vivant avec un handicap. Cependant, ces usages ne sont pas reflétés dans la politique d'égalité hommes-femmes du PROE. La référence à l'égalité hommes-femmes et aux droits de la personne dans le Plan stratégique 2017-2026, la référence à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes dans les communautés et les environnements dans la Politique d'égalité hommes-femmes (2016) et la création du GEIM en 2020 constituent un exemple de cette différence de terminologie.

3.4.1 Retours des parties prenantes sur les performances du PROE en matière d'égalité hommes-femmes et de droits de la personne

194. La présente évaluation a intégré des questions spécifiques dans le processus de consultation dans le but de déterminer la mesure dans laquelle le Secrétariat a suivi ces domaines. Les réponses des Membres, des parties prenantes et du personnel reflètent un degré varié de compréhension et de sensibilisation sur la façon dont l'égalité hommes-femmes et les droits de la personne ont été intégrés dans tous les projets et programmes du PROE.
195. Le personnel qui a répondu aux questions sur la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité hommes-femmes dans le cadre de l'enquête en ligne menée aux fins de la présente évaluation, a indiqué que la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité hommes-femmes dans les projets du PROE est sporadique et incohérente. Certains projets ont plus de succès que d'autres. Plus de 34 % des membres du personnel ayant répondu à l'enquête ont indiqué que le PROE respectait bien ses engagements en matière d'égalité hommes-femmes grâce aux travaux dans les pays, mais que davantage d'efforts sont nécessaires. Environ 23 % du personnel estiment que le PROE fait un excellent travail à cet égard et 19 % pensent que le travail du PROE sur l'intégration de la problématique hommes-femmes est médiocre.
196. Plus de 52 % des partenaires (y compris les donateurs) ayant répondu à cette question sont d'avis que le PROE réussit généralement bien à faire en sorte que les perspectives d'égalité hommes-femmes soient prises en compte dans le cadre de sa programmation, de son travail et de son soutien aux Membres. Un peu plus de 17 % sont d'avis que le PROE s'en sort très bien et un peu plus de 23 % pensent que cela n'est fait que parfois.
197. Les Membres ont exprimé des avis mitigés sur les résultats du PROE dans ce domaine. Quelque 33 % des personnes qui ont répondu à cette question reconnaissent que le soutien apporté par le PROE pour garantir les perspectives d'égalité hommes-femmes était excellent, 33 % ont indiqué qu'il était bon, mais incomplet, tandis que plus de 19 % étaient d'avis que la performance du PROE en la matière était inadéquate.

198. **Conclusion :** Quelques avancées positives ont été réalisées s'agissant de la Politique d'intégration de la problématique hommes-femmes, notamment la création d'un Groupe de travail sur l'inclusion et l'intégration de l'égalité hommes-femmes, mais ce travail reste inégal et incohérent dans les différents domaines du programme. Compte tenu des défis dramatiques auxquels la région est confrontée en matière d'égalité hommes-femmes, il est probable que le PROE devra consacrer davantage de formation technique et de ressources à cette importante question transverse.

3.5 Résultats et cadre d'apprentissage du PROE

199. Comme indiqué au paragraphe C2.3, au cours des deux dernières années, le Secrétariat a mis en place un système de suivi et d'évaluation davantage axé sur les résultats, aligné sur le Plan stratégique 2017-2026. Grâce à cet examen de l'efficacité, certains points à améliorer ont été dévoilés en ce qui concerne le Cadre de résultats que le PROE a mis en place. Le Plan stratégique décrit le Cadre de résultats comme suit :
200. Le Cadre de planification des résultats, de communication des performances et d'apprentissage (le « Cadre de résultats ») décrit la façon dont les résultats seront contrôlés et diffusés, et comment les enseignements tirés seront identifiés et appliqués... et notamment le fait qu'il « aidera le PROE à comprendre les stratégies et les modalités les plus efficaces pour soutenir la résilience environnementale » (section 9.2, Plan stratégique 2017-2026 du PROE).
201. Le Cadre de planification des résultats, de communication des performances et d'apprentissage permettra de :
- définir le cycle de planification du PROE en clarifiant les rôles, les responsabilités et les liens entre les processus de planification et d'établissement de rapports ;
 - définir les principales activités de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports ; c'est-à-dire la manière dont le PROE surveillera, évaluera et rendra compte des avancées réalisées dans l'atteinte des buts et objectifs ;
 - décrire l'approche du PROE en matière d'apprentissage et de formation continue ; et
 - s'aligner sur les mesures internationales existantes dans le domaine, y compris les ODD (Plan stratégique 2017-2026, page 25).
202. Le cadre de résultats actuel montre que des efforts louables ont été faits pour assurer le « suivi et la communication des résultats » et la création de « liens entre les processus de planification et d'établissement de rapports ». Cependant, il ne parvient pas encore à « identifier et appliquer les enseignements tirés » ou à « comprendre les stratégies et les modalités les plus efficaces pour soutenir la résilience environnementale ».
203. L'équipe responsable de l'évaluation n'a pas été en mesure de trouver une description de « l'approche du PROE en matière d'apprentissage et de formation continue » dans le Cadre de résultats. En outre, il ne semble pas que des efforts systématiques soient déployés pour former et améliorer continuellement les travaux du PROE. Cependant, le Secrétariat a détaillé les enseignements tirés et la manière dont ils sont appliqués lors de la réunion du Conseil exécutif et des Conférences du PROE. En outre, il a été signalé qu'un « Guide/Politique de suivi et d'évaluation » était en cours d'élaboration depuis 2020.
204. Pour l'heure, le Cadre de résultats ne « s'aligne pas sur les mesures internationales existantes dans le domaine, y compris les ODD » (section 9.2, Plan stratégique 2017-2026 du PROE). De plus, il n'établit pas actuellement de lien avec les conclusions alarmantes des évaluations d'impact régionales décrites au paragraphe C3.3. Cependant, le Programme de surveillance environnementale et de gouvernance a des travaux en cours dans le but de cartographier la corrélation entre les buts et objectifs du Plan stratégique et les ODD et autres cadres pertinents. Le paragraphe C3.3 souligne à quel point il est important de mettre davantage l'accent sur les indicateurs d'impact régionaux en tant que guide pour hiérarchiser les travaux.

205. Les retours des parties prenantes sur le système actuel de suivi et d'évaluation ont confirmé que certains Membres métropolitains et donateurs s'inquiétaient de l'approche adoptée par le Secrétariat en matière de suivi et d'évaluation à travers le cadre régional, qui ne semble pas déterminer si les programmes de travail ont un impact durable sur le terrain comme énoncés dans le Plan stratégique 2017-2026. Un représentant d'un Membre métropolitain a fait remarquer qu'il n'existe pas de théorie du changement ou d'hypothèse pour illustrer la manière dont les objectifs et les activités devraient contribuer effectivement à la réalisation des objectifs régionaux. Plusieurs représentants des Membres ont indiqué que la qualité du suivi et de l'évaluation au niveau du projet était excellente lorsque le donateur l'exige, ce qui confirme que le Secrétariat a la capacité de mettre en œuvre un suivi et une évaluation axés sur les résultats, mais que cet investissement en ressources n'est pas prévu au niveau programmatique pour l'instant.

« La Conférence du PROE pourrait être restructurée de manière à se concentrer davantage sur l'examen de fond des plans stratégiques et des plans de travail au lieu d'exposés "pour information". » (Entretien avec un Membre du PROE)

206. **Conclusion :** Le Cadre de résultats montre que des progrès ont été faits en réponse aux recommandations de l'évaluation de 2014. Cependant, il ne respecte pas l'engagement pris dans le Plan stratégique 2017-2026 d'établir un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats des buts et objectifs régionaux, aligné sur les mesures internationales pertinentes (y compris les ODD, qui couvrent la période 2015-2030) et décrivant l'approche du PROE en matière d'apprentissage et de formation continue. Il est urgent d'achever et de mettre en œuvre la Politique de suivi et d'évaluation, en cours de développement depuis 2020.

207. Le paragraphe C6.6 explore plus en détail les difficultés liées aux dispositifs de suivi et de gouvernance.

4. Pertinence

208. Aux fins de la présente évaluation, la même définition traditionnelle de la pertinence que celle adoptée lors de la dernière évaluation de 2014 a été choisie (Hay *et. al*, 2014). Pertinence - indique si et dans quelle mesure les activités répondent aux besoins et priorités des groupes ciblés et sont conformes aux politiques et priorités nationales et régionales. Dans ce contexte, les « activités » sont les travaux planifiés, mis en œuvre et faisant l'objet de comptes rendus à travers les PIP et le Cadre de résultats.

209. Le Plan stratégique 2017-2026 identifie quatre principes essentiels à la hiérarchisation des tâches, l'un d'entre eux étant « la pertinence par rapport aux contextes et priorités régionaux et nationaux ».

« Le PROE accordera la priorité aux travaux qui favorisent la mise en œuvre des priorités ou stratégies nationales, des stratégies et cadres régionaux et des obligations internationales. » (Plan stratégique 2017-2026 ; p. 23)

210. La présente évaluation explore la pertinence de la Stratégie et sa mise en œuvre au cours de la période d'examen selon trois méthodes :

- les activités planifiées et entreprises pour mettre en œuvre le Plan stratégique 2017-2026 sont-elles pertinentes au regard des buts et objectifs régionaux ?
- les activités ont-elles répondu aux besoins et priorités des Membres du PROE, y compris les politiques et priorités nationales, et dans quelle mesure ?
- les activités sont-elles alignées avec les politiques et priorités régionales, et dans quelle mesure ?

4.1 Alignement des travaux du PROE avec le Plan stratégique

211. La phase de consultation de la présente évaluation a révélé que la majorité des Membres insulaires, des partenaires et des donateurs interrogés (33 personnes) estiment que le travail du PROE est bien aligné sur les objectifs régionaux (*Figure 10: Évaluation des Membres, partenaires et donateurs de l'alignement des travaux du PROE avec les objectifs régionaux*) et que le personnel du Secrétariat (41 personnes) estime également que l'alignement est bon entre ses tâches et les objectifs régionaux (*Figure 11: Évaluation du personnel du Secrétariat de l'alignement des travaux du PROE avec les objectifs régionaux*).

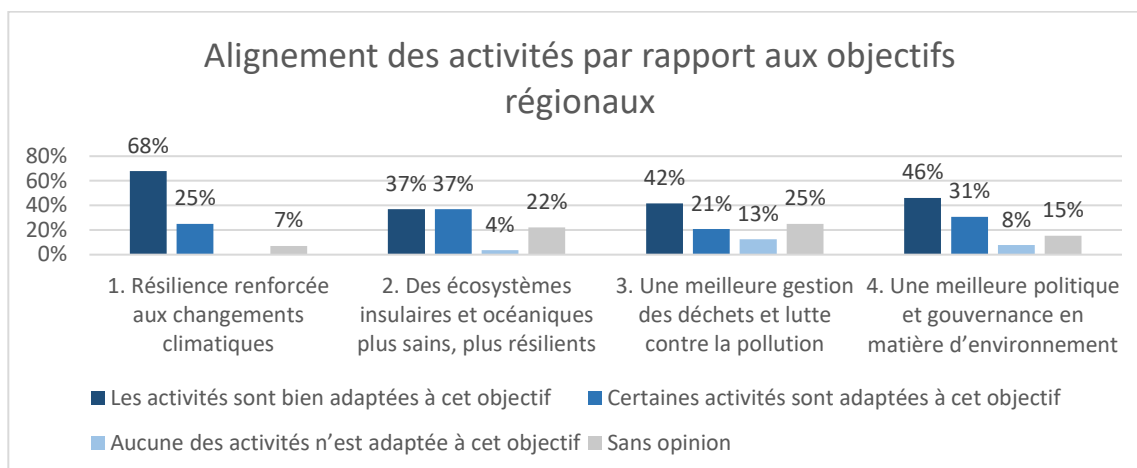


Figure 10: Évaluation des Membres, partenaires et donateurs de l'alignement des travaux du PROE avec les objectifs régionaux

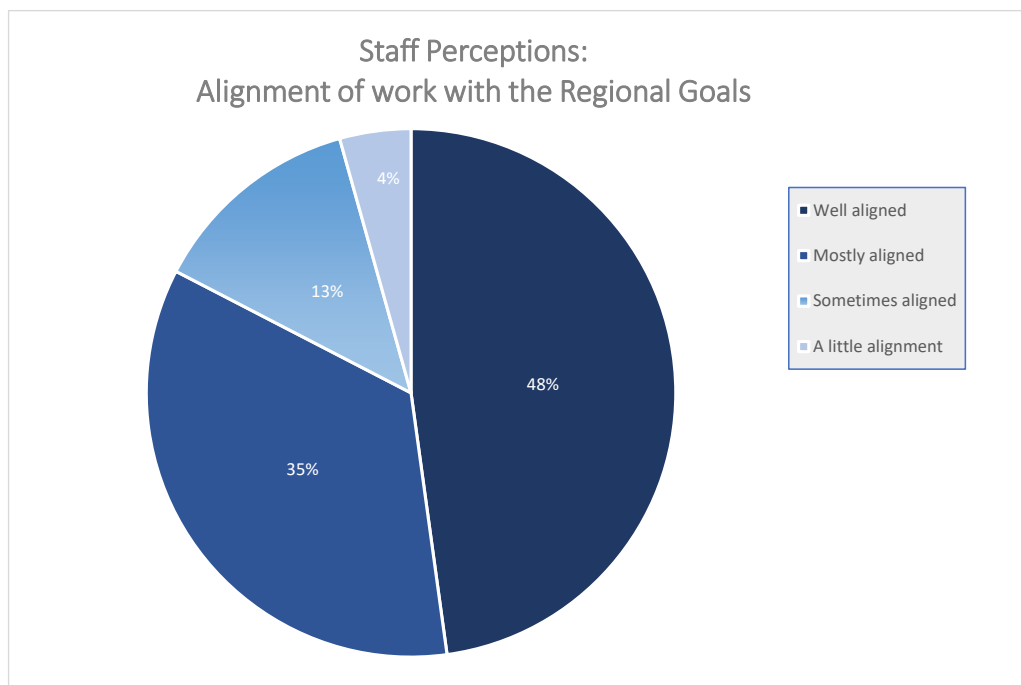


Figure 11: Évaluation du personnel du Secrétariat de l'alignement des travaux du PROE avec les objectifs régionaux

212. Les figures 6 et 7 indiquent également qu'il existe un sentiment que de nettes améliorations sont possibles. Interrogées sur le choix des catégories « certains travaux sont alignés » et « les travaux sont majoritairement alignés », de nombreuses parties prenantes ont fait allusion au fait que le travail du PROE se fait principalement par le biais de projets financés par les donateurs et qu'il existe un risque sous-jacent que le portefeuille de travaux soit aligné sur les priorités des donateurs et, dans une moindre mesure, sur le Plan stratégique.

213. Il existe un grand nombre d'interventions différentes que le PROE pourrait mettre en œuvre dans les systèmes nationaux et régionaux pour avancer vers l'atteinte des buts et objectifs régionaux. Il est difficile de déterminer si les interventions actuelles sont les moyens les plus efficaces, pertinents et durables pour le PROE de contribuer à ces travaux communs. Le paragraphe C3 a mis en exergue les difficultés liées à l'établissement de rapports axés sur la réalisation d'activités et la production de supports, plutôt que sur l'atteinte de résultats et d'impacts. Cette approche orientée sur les activités donne également lieu au fait qu'il est complexe de déterminer si les activités sont le moyen le plus efficace de fournir les services décrits dans le Plan stratégique. Si les buts et objectifs étaient plus spécifiques, ce que de nombreuses parties prenantes jugent nécessaire, il serait possible d'évaluer plus précisément si les objectifs et programmes de travail sont alignés avec les buts et le mandat du PROE. Actuellement, « tout est pertinent ».
214. **Conclusion :** Le travail du PROE est bien aligné sur les objectifs régionaux. Cependant, en raison de la nature très globale des objectifs régionaux, il est assez aisé de trouver un alignement, et il semble que le PROE essaie de couvrir trop de points et de satisfaire trop de parties prenantes. Il est difficile de déterminer si les interventions actuelles sont les moyens les plus efficaces, pertinents et durables pour le PROE de contribuer à ces travaux communs. Grâce à une orientation stratégique plus stricte et mieux définie, il serait possible d'obtenir des résultats plus ciblés pour la région.

4.2 Pertinence pour les besoins et les priorités des Membres

215. Les représentants des Membres insulaires ne connaissent pas très bien le Plan stratégique 2017-2026 du PROE. De nombreux points de contact du PROE étaient plus à l'aise pour commenter la performance de certains projets spécifiques mis en œuvre dans leur juridiction.
216. L'enquête réalisée auprès des Membres (15 personnes interrogées) montre que, lorsque le contenu du Plan stratégique leur est présenté, les représentants des Membres estiment pour la plupart que les objectifs régionaux 1, 2 et 4 du PROE sont très pertinents par rapport à leurs priorités nationales et l'objectif régional 3 est jugé « assez pertinent », voire « très pertinent ». Voir *Figure 12: Évaluation par les Membres de la pertinence des objectifs régionaux par rapport à leurs priorités nationales*. Néanmoins, certains Membres ont l'impression que la nature globale du Plan stratégique « permet à tout d'être pertinent », que le PROE « essaie de tout faire pour tout le monde » et qu'« une orientation stratégique plus stricte et mieux définie est nécessaire ».
217. Les Membres du PROE et le personnel du PROE ont également souligné la tension existant entre la fourniture de services de conseils techniques et la mise en œuvre du projet. Le personnel n'est souvent pas disponible pour des demandes d'assistance technique et de conseil ponctuelles ou à court ou moyen terme envoyées par les Membres du PROE, car il manque de ressources humaines et de financement de base pour fournir ce service.

« Si les services demandés ne sont pas directement financés par un projet, le personnel du PROE n'a pas les ressources nécessaires pour le fournir » (entretien avec un Membre)

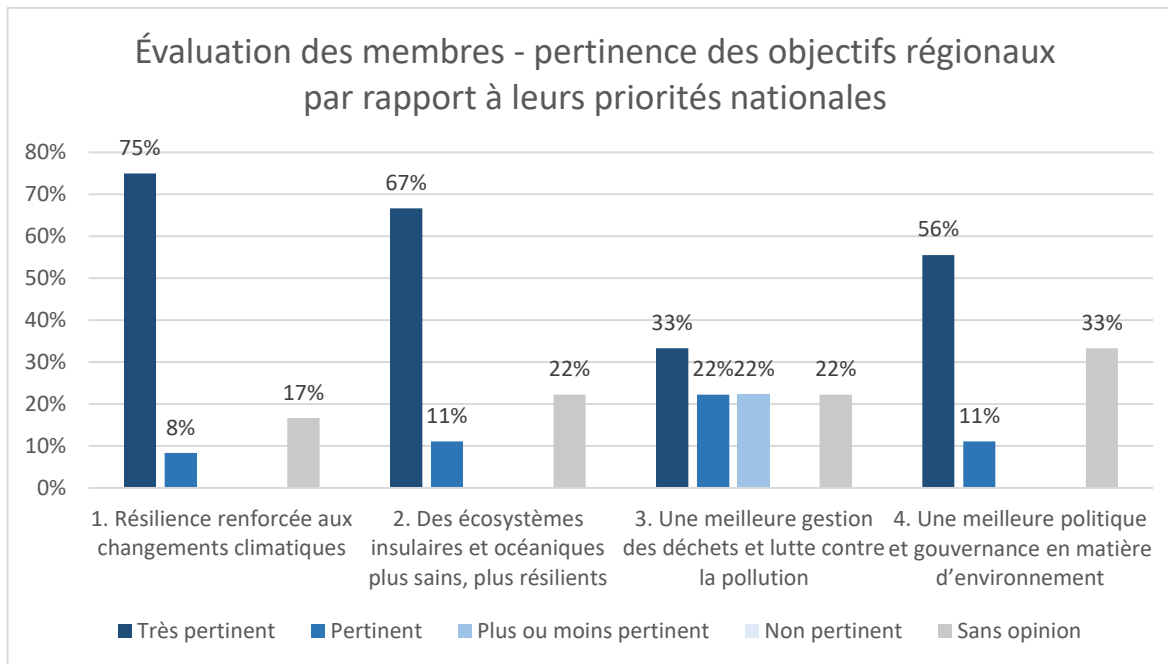


Figure 12: Évaluation par les Membres de la pertinence des objectifs régionaux par rapport à leurs priorités nationales

218. Environ la moitié des Membres interrogés (15 personnes) estiment que le PROE travaille efficacement avec les gouvernements nationaux dans le but de mettre en œuvre des travaux pour atteindre les quatre objectifs régionaux. Certains représentants des Membres estiment qu'il existe encore des lacunes dans les efforts de partenariat entrepris (de 27 à 42 % pour les quatre objectifs régionaux). Environ 7 % estiment que le PROE n'est pas un partenaire efficace ; voir Figure 13: Retours des Membres sur l'approche adoptée par le Secrétariat pour travailler avec les gouvernements nationaux dans le cadre de la mise en œuvre des quatre objectifs régionaux.

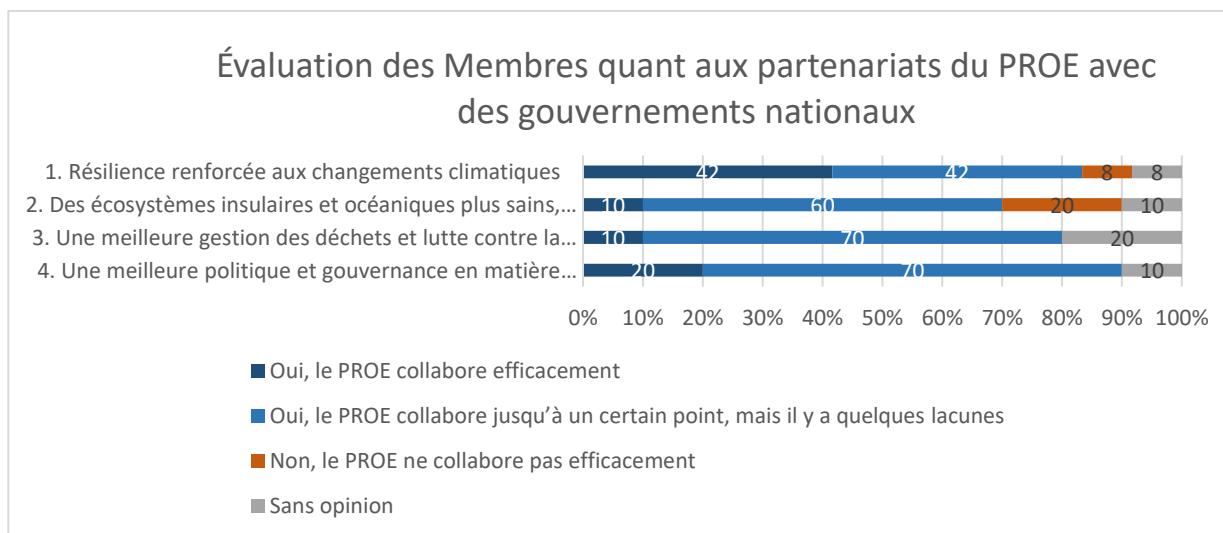


Figure 13: Retours des Membres sur l'approche adoptée par le Secrétariat pour travailler avec les gouvernements nationaux dans le cadre de la mise en œuvre des quatre objectifs régionaux

219. La plupart des Membres insulaires ont mentionné la priorité absolue représentée par l'objectif régional 1.4 : « Aider les Membres insulaires océaniques à obtenir et à gérer les financements liés aux changements climatiques et leurs mécanismes d'accréditation nationaux ». Cette aide est apportée par le PROE en sa qualité d'entité accréditée par le Fonds d'adaptation (FA) (accréditation obtenue en 2013 et renouvelée en 2019) et le Fonds vert pour le climat (FVC) (accréditation en 2016, ré-accréditation mi-2021) . Le PROE déploie actuellement un projet financé par le FVC en sa qualité d'entité accréditée : *Projet de services d'information climatique*

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

pour un développement résilient au Vanuatu (Van KIRAP), sur la période 2016-2022 ; et un projet financé par le FA : Amélioration de la résilience au changement climatique des communautés insulaires vulnérables dans les États fédérés de Micronésie se déroulant d'octobre 2017 à janvier 2022. Il est ressorti de la consultation des représentants des Membres insulaires du PROE les commentaires communs suivants :

- L'expertise technique du PROE est reconnue et appréciée par les Membres insulaires, mais les commentaires ont souligné qu'elle pourrait être renforcée et que le PROE pourrait être plus disponible sur demande.
- Il existe une perception selon laquelle le PROE s'est concentré sur la mise en œuvre de projets spécifiques, concurrençant même parfois les Membres insulaires dans l'obtention de financement par les donateurs pour ces projets. Cette tendance affecte également la disponibilité du personnel pour fournir les conseils techniques et le soutien au renforcement des capacités demandés par les Membres.
- Le Secrétariat donne l'impression de se concentrer sur les attentes des donateurs plutôt que sur les Membres. Un exemple préoccupant figure dans la récente évaluation du PROE dans le cadre de sa ré-accréditation auprès du FVC, qui indique que le PROE a révoqué une proposition d'intervention dans les Îles Marshall en raison du manque d'alignement avec les priorités de ce Membre énoncées dans le programme de pays. Les programmes de pays sont publiés sur le site Internet du FVC¹⁰.
- Dans la même veine, il existe une perception qu'il serait nécessaire pour le PROE de contextualiser les problèmes en fonction de la région et des contextes spécifiques des Membres insulaires. Les efforts déployés dans le cadre de la résilience face au changement climatique sont reconnus, mais un approfondissement est demandé s'agissant d'autres problématiques, par exemple les déchets marins.
- Une adaptation de l'approche est nécessaire pour les territoires français, car leurs besoins et demandes spécifiques diffèrent de ceux des autres Membres insulaires. Un certain nombre de membres du personnel du PROE ont indiqué dans le sondage qu'il existe des lacunes dans les services fournis par le PROE aux Membres francophones.
- Les Membres insulaires aimeraient voir davantage d'implication des experts techniques internes à l'organisation, plutôt qu'un recours à des consultants externes. Certains ont fait remarquer que les consultants étrangers ne restent pas assez longtemps dans le pays pour être efficaces dans leur travail.
- Les Membres insulaires se sont dits préoccupés par le fait que les prestations offertes par le PROE diffèrent des autres agences régionales, notamment la CPS, ne sont pas suffisamment mises en avant. Il existe donc une confusion quant au fait de savoir qui, du PROE ou de la CPS, répond aux priorités internationales et régionales émergentes.
- La confusion entre le rôle et le travail des organisations du CORP, en particulier du PROE et de la CPS, est également manifeste au niveau local. De nombreux Membres insulaires consultés n'étaient pas sûrs de savoir quelle organisation mettait en œuvre les projets spécifiques dont ils bénéficient.
- Les points de contact ont également indiqué qu'ils étaient submergés par les interactions avec les différentes organisations du CORP, ainsi qu'avec les différents programmes et projets du PROE, et qu'ils avaient du mal à répondre à toutes les demandes. Il a été suggéré que le PROE, d'autres agences du CORP et agences régionales pourraient faire davantage pour coordonner et différencier leurs services et coordonner leurs communications respectives avec les Membres insulaires.

¹⁰ GCF/B.29/07/Add.02 : Examen des propositions d'accréditation – Addendum II : Évaluations de ré-accréditation, 14 juin 2021, <https://www.greenclimate.fund/document/gcf-b29-07-add02>

220. Le paragraphe C2.2 propose des retours de points de contact des Membres insulaires des trois sous-régions, qui ont indiqué qu'ils n'avaient pas pu exercer leurs fonctions de manière efficace, car ils étaient débordés par le trop grand nombre de projets que le Secrétariat et les autres agences régionales (notamment le CORP) cherchaient à mettre en œuvre dans leurs juridictions. Outre le fait que les points de contact des Membres sont submergés par le nombre de projets que le PROE et d'autres agences régionales cherchent à mettre en œuvre dans leurs juridictions, les Membres insulaires ont également mentionné qu'ils n'arrivaient pas à faire face à leurs obligations de communication de rapports aux conventions internationales et donateurs. L'effet combiné des interactions avec différents donateurs, partenaires, agences du CORP et programmes du Secrétariat du PROE dans le but de collaborer dans le cadre de certains projets et travaux s'avère insoutenable et entraîne un certain niveau de désengagement lorsque les points de contact sont trop surchargés ou débordés. Certains ont demandé à ce que le PROE apporte une aide aux Membres insulaires pour coordonner ces différentes demandes.
221. Les Membres insulaires du PROE ont fréquemment demandé, pour les cinq années restantes du Plan stratégique actuel, que :
- le Secrétariat décentralise son équipe à Apia et déploie des représentants du PROE dans chacun des Membres insulaires pouvant intégrer les travaux du PROE et faciliter la communication bilatérale entre les Membres insulaires et le Secrétariat ;
 - le Secrétariat élabore des plans d'action pour les Membres insulaires, comme prévu dans le Plan stratégique, afin d'orienter les travaux que le Secrétariat mettra en œuvre en partenariat avec les Membres insulaires.
222. L'évaluation de 2014 a également recommandé l'élaboration de plans d'action relatifs aux activités du PROE dans chaque Membre insulaire. Elle a souligné que ces plans et les rapports correspondants devraient refléter l'engagement mutuel du gouvernement du Membre et du Secrétariat :
- « Les Membres devraient davantage s'attacher à assurer le suivi des composantes du programme de travail qui les concernent et à fournir des rapports annuels sur la question, en appréciant notamment le bien-fondé des programmes du PROE au regard des priorités définies dans leurs documents de politique et de planification. De son côté, le Secrétariat devrait faire plus pour inciter et encourager les Membres insulaires à lui fournir ces rapports. » (Hay et. al., 2014).*
223. Le paragraphe C6.3.3 explore plus en détail cette demande commune des Membres insulaires du PROE, qui souhaitent que les procédures de recrutement et de planification du Secrétariat soient réorganisés pour mettre l'accent sur un engagement et un partenariat accrus entre les Membres et le Secrétariat.
224. **Conclusion :** L'expertise technique du PROE est reconnue et appréciée par les Membres insulaires, mais elle pourrait être renforcée et le PROE pourrait être plus disponible sur demande. Il semble que la nature trop axée « projets » des activités du PROE entraîne un manque de prise en compte des besoins et des demandes des Membres insulaires, et conduite à une mise en concurrence et un manque de coordination avec les agences régionales et nationales. Les Membres ressentent le besoin d'une plus grande présence dans le pays du PROE.

4.3 Pertinence pour les politiques et priorités régionales

225. L'enquête réalisée auprès des partenaires et des donateurs (18 personnes interrogées) montre que les parties prenantes externes considèrent que les objectifs régionaux du PROE sont très pertinents par rapport aux priorités régionales, voir *Figure 14: Évaluation par les partenaires et les donateurs de la pertinence des objectifs régionaux du PROE par rapport aux priorités régionales.*

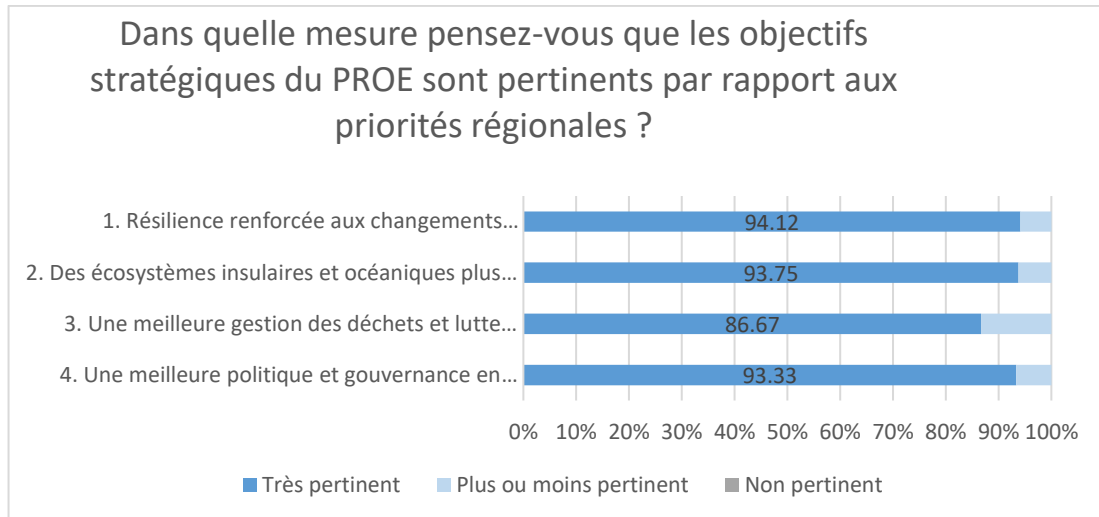


Figure 14: Évaluation par les partenaires et les donateurs de la pertinence des objectifs régionaux du PROE par rapport aux priorités régionales

226. Cependant, les retours de toutes les parties prenantes ayant participé à la phase de consultation de la présente évaluation, y compris les Membres et le personnel du PROE, indiquent que le PROE ne joue pas suffisamment un rôle de direction proactive en réponse aux priorités et initiatives régionales émergentes. Nombre d'entre elles ont souligné que l'engagement pris dans le Plan stratégique s'agissant de l'intégration des océans et du changement climatique dans tous ses travaux, ainsi que d'un rôle de leader régional proactif dans ce domaine, n'est pas encore évident.

« Des améliorations sont nécessaires dans les domaines du changement climatique et des océans – le PROE pourrait faire preuve de plus de leadership et d'une meilleure coordination avec les organisations du CORP à tous les niveaux. » (Réponse à l'enquête réalisée auprès des partenaires)

227. L'autre préoccupation dominante exprimée dans ce contexte par de nombreuses parties prenantes a trait à l'éventail des thématiques abordées actuellement par le Secrétariat. Il existe une perception commune selon laquelle, pour jouer un rôle de direction plus efficace et plus percutant dans la région, le Secrétariat devrait rationaliser son action et « alléger son fardeau ». Il s'agit notamment de restreindre l'approbation interne des concepts de projet et d'informer les Membres insulaires qu'il est impossible de répondre à toutes les demandes d'assistance technique et de capacités qu'ils présentent.

228. **Conclusion :** il ressort une impression que le PROE devrait intensifier sa réponse face aux priorités et initiatives régionales émergentes et jouer un rôle de leader plus proactif à cet égard. Une approche de planification plus rationalisée et hiérarchisée est nécessaire pour garantir une approche plus ciblée et plus percutante dans la région.

229. Le paragraphe C6.4 explore les possibilités d'améliorer l'expérience des parties prenantes s'agissant du rôle de leader du PROE dans la région.

5. Partenariats

230. Il a été demandé à la présente évaluation d'explorer « le niveau de synergie entre le Secrétariat et les Membres et partenaires du PROE dans la mise en œuvre des priorités convenues, l'atteinte des cibles du Plan et l'obtention de résultats durables » (voir le mandat figurant en [Annexe 1](#)). Le paragraphe C4.2 se penche sur le partenariat entre le Secrétariat et les Membres insulaires. Cette section explorera les relations du PROE avec les organisations qui sont considérées comme des partenaires, y compris les donateurs.

231. Le Plan stratégique 2017-2026 détaille l'engagement pris par le PROE de négocier des partenariats et des collaborations dans le cadre du rôle et des priorités du Secrétariat, énoncé comme suit :

« Les membres du PROE, individuellement et par l'intermédiaire du Secrétariat, renforceront les partenariats établis et en créeront de nouveaux afin de répondre au mieux aux besoins environnementaux des communautés du Pacifique. Dans ce cadre, le PROE continuera de collaborer avec d'autres [organisations du] CORP pour utiliser au mieux les ressources financières, humaines et en capital allouées aux priorités environnementales des îles du Pacifique. Il sera ainsi possible d'atteindre les résultats environnementaux convenus pour soutenir le développement durable et le bien-être de nos communautés. »

« Le Secrétariat prendra la direction de la coordination de partenariats dans les grands domaines de son mandat (changement climatique, développement durable, océans et gestion environnementale) et encouragera la collaboration lorsque certaines thématiques environnementales relèvent des principaux périmètres d'intervention d'autres agences. » (Plan stratégique 2017-2026, p. 19)

232. De plus, l'objectif organisationnel 4 (abordé en partie D) s'articule comme suit :

« Le PROE s'est engagé à assurer une coordination effective des efforts consacrés au niveau régional, dans l'esprit du Cadre pour le régionalisme dans le Pacifique, et, dans les limites du mandat du PROE, à collaborer avec les autres organisations et partenaires régionaux qui fournissent des connaissances et des capacités supplémentaires. Nous faisons souvent office de passerelle pour les partenaires au niveau national, et nous continuerons d'établir des partenariats authentiques et productifs qui soutiennent la réalisation des priorités nationales et régionales des Membres. Nous améliorerons la manière dont nous gérons les partenariats, et chercherons à faire qu'ils soient aussi précieux et avantageux pour tous que possible, et qu'ils cherchent à atteindre des résultats positifs pour l'environnement. » (Plan stratégique 2017-2026, p. 21)

233. Une Stratégie pour la mobilisation des partenaires et des ressources (PERMS – voir [Annexe 18](#)) a été approuvée lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020 afin de proposer des orientations sur l'établissement, le maintien et la recherche de partenariats productifs. Sous la supervision du Groupe de référence des partenariats et des ressources (PRRG), la PERMS établit :

- Des directives pour la conclusion de nouveaux partenariats,
- Des orientations sur le suivi et l'évaluation des partenariats existants, et
- Des recherches de nouveaux partenariats en tenant compte des perspectives et des manques dans la liste de partenaires, par rapport aux objectifs stratégiques du PIP.

234. Cette stratégie sera supervisée par le Groupe de référence des partenariats et des ressources (PRRG) du PROE, afin de

- (i) donner des directives pour la conclusion de nouveaux partenariats et le suivi des partenariats actifs ; et
- (ii) aspirer à la conclusion de nouveaux partenariats stratégiques en relevant les manques et en dégagant les perspectives à partir d'une analyse des priorités stratégiques du PROE et de sa liste de partenaires.

235. Sur la base des conclusions de la présente évaluation, détaillées ci-dessous, la PERMS et le PRRG constituent une initiative de gestion appropriée et opportune. Le temps indiquera si cette nouvelle initiative atteint son objectif.

236. Le PROE a fourni à l'équipe responsable de l'évaluation une liste de 58 accords en vigueur remontant à 2017 ([Annexe 19](#)). Ces accords prennent diverses formes : protocoles d'entente, lettres d'accord, accords de partenariat, contrats de subvention. Ceux-ci peuvent être juridiquement contraignants ou non. Cette liste met également en évidence la diversité des

types de partenariat et la diversité des organisations avec lesquelles le PROE collabore, notamment gouvernements, organisations non gouvernementales internationales et locales, universités et instituts de recherche, donateurs bilatéraux et multilatéraux et organisations du CORP. Pour les partenariats établis avec les principaux donateurs, des accords de financement juridiquement contraignants sont conclus. L'Annexe 2 propose une liste des 105 organisations auxquelles le Secrétariat du PROE a confié la tâche de réaliser la présente évaluation en tant que partenaires du PROE.

5.1 Retours des partenaires

237. Au cours de la phase de consultation décrite en partie B du présent rapport, les commentaires suivants ont été exprimés par les partenaires du PROE : Quelque 30 % des partenaires et donateurs interrogés (18 personnes) estiment que le PROE collabore efficacement avec les parties prenantes externes dans le cadre de la réalisation du Plan stratégique, **70 % indiquant que davantage d'efforts sont nécessaires ou que la qualité des efforts doit être améliorée** (voir Figure 15: Retours des parties prenantes et donateurs sur l'approche adoptée par le PROE s'agissant du travail en partenariat avec d'autres organisations pour atteindre ses objectifs stratégiquesci-dessous).

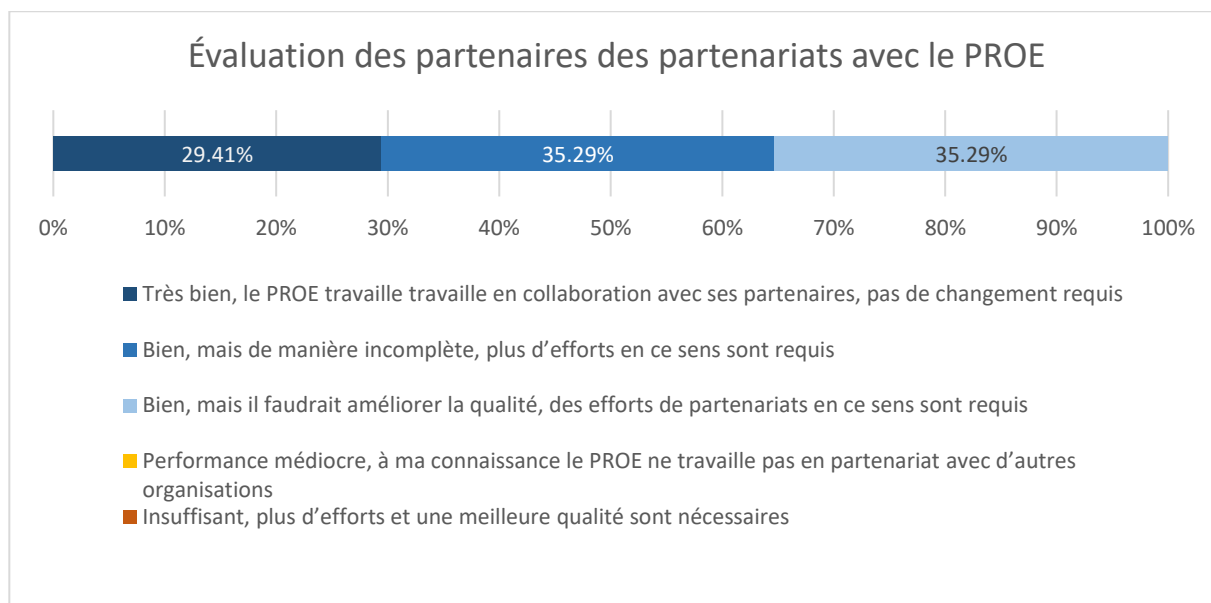


Figure 15: Retours des parties prenantes et donateurs sur l'approche adoptée par le PROE s'agissant du travail en partenariat avec d'autres organisations pour atteindre ses objectifs stratégiques

238. Les commentaires des partenaires interrogés sur le fait que le PROE respecte ou non les engagements pris dans le Plan stratégique peuvent être résumés comme suit :

- Retours positifs réitérés sur la compétence et les performances du PROE en tant que partenaire. Les retours suivants ont été faits par les partenaires du PROE sur ses performances : « responsable et serviable », « de première classe », « le PROE est impliqué et performant ».
- Les donateurs et les secrétariats internationaux ont salué le rôle que joue le PROE en tant que passerelle de la collaboration entre les Membres insulaires et la communauté internationale.
- Les projets font office de mécanisme de partenariat productif et structuré.
- Il existe un certain chevauchement avec le travail d'autres organisations du CORP. De nombreux partenaires ont indiqué que ces doublons sont une conséquence nécessaire et saine des efforts mis en œuvre par le système CORP pour intégrer les capacités, les connaissances et les compétences : « il est impossible de ne pas se chevaucher », « un chevauchement positif », « le chevauchement est parfois utile ».

239. Une innovation récente en matière de partenariat a été particulièrement mise en avant par un certain nombre de partenaires, de donateurs et de membres du personnel du PROE : l'externalisation de l'exécution des activités du programme à des partenaires ayant une présence établie dans le pays. Dans le cadre des contraintes opérationnelles introduites par la pandémie de COVID-19, et compte tenu du fait qu'il n'est pas toujours possible pour le Secrétariat et ses projets/programmes d'être physiquement présents dans le pays, le Secrétariat a eu recours à des partenaires ayant une relation formelle établie avec le PROE pour faciliter la mise en œuvre. C'est ainsi que la proposition de programme « Pacific BioScapes » (programme d'aide aux petits États insulaires en développement) actuellement en phase d'élaboration sera directement mise en œuvre par le Secrétariat en collaboration avec les organisations partenaires dans la Table ronde du Pacifique pour la conservation de la nature implantées dans la région.
240. Au cours des séances de consultation, le personnel du PROE a souligné les points forts du PROE en termes de partenariats avec les donateurs et avec d'autres organisations responsables de la mise en œuvre. En moyenne, dans les 4 domaines des objectifs régionaux, **58 % du personnel pense que le PROE crée des partenariats efficaces** ; 27 % estime que l'efficacité est partielle et 10 % ne perçoit aucun partenariat efficace.

« Le PROE a fait beaucoup au cours des 5 dernières années en termes de promotion de nouveaux partenariats et de fourniture de services d'exécution aux Membres insulaires. » (Réponse à l'enquête menée auprès du personnel du PROE)

« Le PROE entretient des partenariats solides avec des donateurs et d'autres agences internationales, en fonction du nombre de projets actifs et en cours. » (Réponse à l'enquête menée auprès du personnel du PROE)

5.2 Points d'amélioration – Partenariats

241. Les partenaires et le personnel du Secrétariat ont tous mentionné trois principaux points d'amélioration dans l'approche adoptée par le PROE s'agissant des partenariats et collaborations. Ces points sont : la collaboration avec le CORPS, le rôle du Centre océanique sur le changement climatique et l'intégration des efforts régionaux. Chacun de ces points est détaillé ci-dessous.

Collaboration avec le CORPS

242. L'évaluation de 2014 avait noté que :

« Les partenaires sont d'avis que le PROE doit regrouper ses actions, car il ne peut pas tout faire dans le domaine de l'environnement. Il doit donc s'associer davantage à l'action de ses partenaires, en s'acheminant vers davantage de partage et d'intégration... le PROE doit réfléchir à la manière dont il pourrait s'engager durablement aux côtés de ses partenaires. Comme le souligne le rapport de la deuxième évaluation du PROE, l'Organisation doit se doter d'un plan de participation grâce auquel il pourrait prendre l'initiative de nouer des partenariats plutôt que de tirer parti des occasions qui se présentent de temps à autre. Le PROE doit en outre réfléchir aux modalités qui permettraient de maintenir constamment une totale collaboration avec les autres organisations du CORP, dans le droit-fil du Cadre en faveur de l'intégration régionale » (Hay et al., 2014).

243. Le Secrétariat participe à certains des principaux groupes de travail du CORP, pertinents au regard du mandat et des travaux du PROE. Il s'agit notamment des groupes suivants : Dirigeants du CORP, Délégués du CORP, One CROP Plus pour les négociations sur le climat avec la CCNUCC, Groupe de travail pour le développement résilient dans le Pacifique (PSDWG), Mécanisme de coordination pour l'égalité hommes-femmes, Groupe de travail chargé des services informatiques (ICTWG), Groupe de travail des directeurs exécutifs, Groupe de travail du secteur maritime, Groupe de travail sur les communications, Groupe de travail du CORP sur les questions

liées à l'héritage nucléaire dans l'océan Pacifique, Groupe de travail du CORP pour la stratégie 2050 pour le continent bleu du Pacifique, Groupe de travail du CORP sur le plaidoyer et l'engagement internationaux sur les événements océaniques en 2020-2021, et Groupe de travail et unité d'appui sur le Cadre de développement résilient dans le Pacifique. Le PROE a également conclu des protocoles d'entente avec la Communauté du Pacifique (CPS), l'Université du Pacifique Sud (USP), l'Organisation du commerce du Pacifique Sud (SPTO) et le Secrétariat général du Forum des îles du Pacifique (PIFS).

244. Malgré cet engagement varié et de grande ampleur auprès d'autres organisations du CORP, les partenaires et le personnel ont signalé qu'il existe encore des problèmes de longue date s'agissant du partenariat et de la collaboration avec le CORP, et que ceux-ci ont un impact sur la stratégie et la mise en œuvre du programme. Il s'agit notamment de :

- la concurrence interne au CORP reste un enjeu dans la culture d'entreprise du PROE ;
- les partenaires ont souligné une concurrence importante entre les organisations du CORP pour le financement multilatéral des projets ;
- outre le « chevauchement productif » décrit ci-dessus, 70 % des membres du personnel interrogés durant l'enquête ont reconnu qu'il existait des doublons non productifs avec les tâches d'autres organisations du CORP, en particulier en ce qui concerne les travaux autour du changement climatique ;
- un engagement et un travail plus proactifs sont nécessaires pour créer des partenariats de travail stratégiques actifs au niveau régional, en particulier avec la CPS.
- deux domaines pourraient immédiatement bénéficier de la collaboration avec le CORP :
 - création d'un partenariat avec d'autres organisations du CORP pour collaborer à leur stratégie de réponse aux problèmes climatiques et océaniques et apporter une perspective de développement durable à la reprise économique liée à la pandémie de COVID-19, et
 - création d'un partenariat pour rationaliser les communications avec les Membres insulaires.

« Un engagement accru est nécessaire pour garantir l'alignement et éviter les doublons [avec d'autres organisations du CORP] ». (Réponse à l'enquête réalisée auprès des partenaires)

« Il existe peu d'interactions proactives avec les autres organisations du CORP... Nous pourrions faire beaucoup plus si du temps était consacré à la création de partenariats de travail stratégiques actifs. » (Réponse à l'enquête menée auprès de membres du personnel du PROE)

« Le PROE est souvent en concurrence avec d'autres organisations du CORP pour les ressources, plutôt que de travailler en coopération » (Réponse à l'enquête réalisée auprès des partenaires)

« Notre coopération, tant en interne au PROE qu'avec les partenaires/pays, nécessite encore beaucoup de travail. Il n'existe pas de normes sur ce à quoi devrait ressembler une coopération réussie, ni de directives pour travailler avec les autres agences du CORP. » (Réponse à l'enquête menée auprès de membres du personnel du PROE)

245. **Conclusion :** Le PROE dispose d'une liste substantielle de partenaires et il existe une grande diversité dans les types d'organisations avec lesquelles le PROE travaille. Les partenaires, peu importe leur type, ont généralement décrit la collaboration avec le PROE comme une expérience positive. Cependant, la coordination et la collaboration avec les organisations du CORP ont été citées à plusieurs reprises par les parties prenantes, y compris par le personnel du PROE, dans les points à améliorer.

5.2.2 Le rôle du Centre océanien sur le changement climatique et l'intégration des efforts régionaux

246. Ouvert en septembre 2019, le PCCC est un centre d'excellence régional en matière de fourniture d'informations et d'accueil d'activités de recherche et d'innovation sur le changement climatique. Il est hébergé au siège du PROE. Le PCCC est un partenariat entre les États du Japon et du Samoa. Il est financé sous forme de dons par l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), le Samoa étant le pays hôte du PROE.¹¹ Certains rôles au sein du Centre sont financés par différents donateurs. Par exemple le rôle de gestionnaire du Centre sur le changement climatique et le rôle de préparation au changement climatique sont financés par le gouvernement néo-zélandais.
247. Selon son site Internet, le Centre a pour objectif de créer un espace et une ressource pour :
- favoriser la recherche,
 - piloter l'innovation,
 - améliorer les flux d'informations pratiques entre les scientifiques, les décideurs politiques et les chefs de projet,
 - améliorer les liens entre les experts invités et les Membres insulaires, et
 - rassembler les partenaires pour trouver des solutions novatrices aux enjeux présentés par les changements climatiques¹².
248. Ce mandat suppose que de tels services ne sont pas fournis actuellement et efficacement par d'autres agences régionales, notamment le PROE et d'autres organisations du CORP. Le Plan stratégique 2017-2026 du PROE précise que le Centre joue un rôle de « pôle régional pour une collaboration et une coordination ouvertes à tous ».
249. Au cours des deux dernières années, de nombreux progrès ont été accomplis, notamment :
- recrutement de l'équipe du PCCC : gestionnaire, conseiller en préparation financière, deux conseillers techniques et un responsable des finances et de l'administration.
 - élaboration du programme de travail du PCCC pour 2020-2023 et approbation de ce dernier par le conseil consultatif
 - convocation et réunion du conseil consultatif (décembre 2020 et avril 2021)
 - lancement de la plateforme d'apprentissage en ligne PCCC en mars 2021, avec 12 cours pour cadres, 3 cours pour enfants et quelques cours d'apprentissage ouverts.
250. L'évaluation de 2014 avait noté les préoccupations soulevées par les Membres et les partenaires à l'époque, notamment l'impératif que la structure de gestion du Centre soit conçue de manière à garantir sa gestion comme un pôle régional pour la collaboration et l'intégration des efforts régionaux. À l'époque, le Centre en était encore à sa phase conceptuelle. Aujourd'hui, un certain nombre de Membres et de partenaires ont explicitement exprimé leurs inquiétudes quant au fait que le rôle et la fonction du Centre océanien sur le changement climatique (PCCC) en fassent réellement un mécanisme régional de partenariat et de collaboration.

« Quel est le rôle du Centre océanien sur le changement climatique ? Est-il efficace en tant qu'installation régionale ? Joue-t-il un rôle de leader dans la région ? » (Membre du PROE durant un entretien)

« Le Centre océanien sur le changement climatique est-il à la hauteur ? » (Membre du PROE durant un entretien)

« Le PROE donne-t-il au personnel du Centre océanien sur le changement climatique une liberté d'action suffisante ? » (Membre du PROE durant un entretien)

¹¹ <https://www.sprep.org/pacific-climate-change-centre>

¹² <https://www.sprep.org/pacific-climate-change-centre>

251. Quelques Membres et partenaires se sont montrés particulièrement préoccupés par la gouvernance du Centre. Les Membres ont notamment soulevé les points suivants :
- Le gestionnaire du centre semble rendre compte au directeur du programme de Résilience face aux changements climatiques, alors que la stratégie et du plan d'activité du PCCC prévoient que : « Le poste rendra compte au Conseil consultatif du PCCC et nous prévoyons que son titulaire soit membre de l'équipe de direction du PROE » (Annexe 2 du Plan du PCCC) et que « Le Secrétariat du PCCC sera dirigé par le directeur du PCCC et sera composé de représentants du Conseil exécutif (et de l'équipe de direction) du PROE, du directeur du CCR du PROE, du directeur financier ; et d'autres membres du personnel programmatique du PROE, selon les besoins ». (p. 21 du Plan).¹³
 - Les parties prenantes ont également indiqué que, durant la phase conceptuelle du Centre, le fait qu'il soit supervisé par un président et un conseil d'administration composé de dirigeants représentatifs du Pacifique avait été discuté. La structure de gouvernance finale approuvée par les Membres du PROE est celle d'un Conseil consultatif. Les parties prenantes ont suggéré qu'il serait peut-être plus approprié que le Conseil consultatif fonctionne comme un conseil d'administration avec un président nommé.
252. **Conclusion** : Il existe des préoccupations quant au fait que le rôle et la fonction du Centre océanien sur le changement climatique (PCCC), créé il y a deux ans sous la forme d'un mécanisme régional pour les partenariats et collaborations, ne soient pas régis et mis en œuvre comme il avait été pensé à l'origine.
253. Le paragraphe C6.3 aborde plus en détail les difficultés en matière de partenariat soulevées par le personnel du Secrétariat et les partenaires, ainsi que la manière dont elles pourraient être traitées dans le cadre de la mise en œuvre en cours du Plan stratégique 2017-2026.

6. Difficultés et potentialités

254. Outre les conclusions de la présente évaluation présentées aux paragraphes C2 à C5 ci-dessus, une discussion autour des principales conclusions et des recommandations correspondantes est proposée ici.

6.1 Défis opérationnels liés à la pandémie de COVID-19

255. Le paragraphe C2 du présent rapport démontre que le modèle opérationnel du Secrétariat a généré un volume de travail important, financé en grande partie par le biais de projets. Les travaux entrepris par le PROE au cours des quatre dernières années ont conduit à la réalisation d'un grand nombre de résultats et de faits marquants, notamment de solides avancées en vue de l'atteinte des objectifs détaillés dans les rapports du Plan de mise en œuvre du projet (PIP). Les rapports du PIP montrent cependant certains écarts entre ce qui était prévu et ce que le Secrétariat a été en mesure de mettre en œuvre (notamment du fait de la sous-utilisation du budget prévu).
256. L'apparition de la pandémie de COVID-19 a provoqué une perturbation majeure dans la mise en œuvre des plans de travail, ce qui a encore amplifié ces sous-utilisations et lacunes dans la mise en œuvre. La pandémie de COVID-19 a eu un impact radical sur la capacité du PROE à mener ses activités comme d'habitude. À bien des égards, la pandémie a conduit à des innovations qui permettent au Secrétariat de mieux fonctionner, en consacrant des efforts et des ressources sur le terrain et en trouvant des moyens de communiquer et de collaborer à distance, sans déplacements coûteux en temps et en ressources qui éloignent les gestionnaires locaux de leurs bureaux/tâches habituels. Le PROE a bien répondu à ces défis, en passant à une exécution de ses travaux par le biais de solutions à distance/virtuelles, ainsi qu'en ayant recours à des

¹³ Stratégie et plan d'activité du Centre océanien sur le changement climatique, septembre 2018.

partenaires et consultants locaux pour agir au niveau national. En outre, la plupart des programmes financés par les donateurs ont bénéficié ou demandent des extensions des délais.

257. Les incidences de la pandémie ont fait ressortir la nécessité de *continuer* à mettre en œuvre nos programmes de travail de façon innovante et flexible. Le Secrétariat a documenté un certain nombre de méthodes utilisées pour adapter son approche de l'exécution dans la région. Les modalités suivantes sont par exemple utilisées : réunions et événements virtuels (plutôt que déplacements) et améliorations des capacités internes d'utilisation des outils numériques ; établissement d'une présence du personnel du PROE dans les pays, si possible, afin de coordonner l'exécution des programmes et projets du PROE ; et/ou externalisation du travail de terrain à des partenaires ayant une présence établie dans le pays.
258. Les entretiens avec la direction du PROE ont confirmé que le Secrétariat s'empare de ces innovations et suppose que les contraintes opérationnelles imposées par la COVID-19 se poursuivront jusqu'en 2022. Cependant, le projet de PIP pour 2022-2023 ne démontre pas de changement significatif dans les activités habituelles. Ce changement radical de situation nécessite une transformation tout aussi radicale des méthodes de travail du PROE. Les Membres et les partenaires ont fait remarquer que la réponse documentée actuelle de la direction ne précise pas réellement comment le Plan stratégique 2017-2026 sera mis en œuvre si les perturbations liées à la pandémie se poursuivent et/ou s'aggravent au cours des cinq prochaines années. La direction du PROE a sans doute pris des mesures adéquates, mais ce plan n'a pas encore été documenté et diffusé aux Membres et aux partenaires du PROE.

Recommandation 1 : La Conférence du PROE estime que le Secrétariat élabore un plan de réponse exhaustif à la pandémie de COVID-19, à partir d'une évaluation des scénarios probables pour les cinq années restantes de mise en œuvre du Plan stratégique. Le plan de réponse doit inclure un examen de la viabilité des nouvelles modalités s'avérant efficaces et doit confirmer leur intégration dans les plans de mise en œuvre des performances (PIP) actuels et futurs et dans les programmes de travail sous-jacents.

6.2 Modèle d'exécution axé sur les projets du PROE

259. Tout au long de la présente évaluation, les conséquences du modèle actuel de financement axé sur les projets du PROE ont été soulignées. Les Membres ont exprimé leur inquiétude s'agissant de la dépendance du PROE au financement de projets, pour diverses raisons, notamment :
- l'engagement pris pour l'exécution de projets nuit à la disponibilité du Secrétariat et à sa réactivité dans son rôle de conseiller des Membres insulaires,
 - les projets s'accompagnent d'un fardeau administratif et d'une obligation d'établissement de rapports qui ne sont pas souvent suffisamment pris en compte dans le budget du projet,
 - l'accent est placé sur le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports aux fins du projet, plutôt que sur l'accompagnement et l'investissement dans le Cadre de planification des résultats, de communication des performances et d'apprentissage, tel que décrit dans le Plan stratégique 2017-2026,
 - l'exécution du programme par le biais de projets entraîne des systèmes de gestion inefficaces et redondants, limités dans le temps, dans le cadre desquels chaque projet établit sa propre administration,
 - les projets sont mis en place en tant qu'entités propres, ce qui entraîne des approches compartimentées l'exécution de chaque projet ; il en résulte un manque d'opportunités de mise en place d'approches multidisciplinaires et d'intégration de programmes au niveau des objectifs régionaux,
 - l'engagement pris en faveur de l'exécution de projets nuit à la capacité du Secrétariat à jouer un rôle de leader dans la région et à l'échelle internationale en ce qui concerne les questions prioritaires actuelles et émergentes,

- la dépendance au financement de projets entraîne des problèmes de mise en concurrence des Membres insulaires et des partenaires dans le cadre de la mobilisation de fonds,
 - la dépendance au financement de projets rend le PROE vulnérable, comme l'a montré l'impact de la pandémie de COVID-19.
260. Pour le PROE considéré dans son ensemble, la capacité à démontrer la réalisation et l'impact de son Plan stratégique risque d'être occultée par la nécessité de démontrer la réalisation et l'impact des projets individuels. Les parties prenantes, consultées lors de cette évaluation, reconnaissent largement qu'un excellent travail est réalisé, mais la question demeure : « Le tout supplante-t-il la somme des parties ? » Ces dix dernières années, les moyens mis à la disposition du PROE ont pratiquement été multipliés par dix. Cela a aussi engendré plus de réserves, dont la cause première est la relation entre le modèle économique et les projets. L'émergence de nouvelles grosses sources de financement pluriannuel avec chacune ses propres modalités ne fait qu'amplifier la problématique.
261. Cette modalité ou ce modèle économique dépendant du projet a été jugé problématique dans l'évaluation indépendante de 2014. Cette évaluation actuelle confirme que ces préoccupations et les risques y afférents continuent d'être concrets, imbriqués et complexes. La prédominance significative du financement de projets dans le budget complique la donne.
262. En plus du modèle de projet standard financé par des bailleurs de fonds, le PROE est devenu une entité accréditée par le Fonds d'adaptation depuis 2013 et le Fonds vert pour le Climat depuis 2016. Le rôle d'entité accréditée auprès de ces fonds de financement pour le climat apporte un important financement ainsi qu'une conformité d'organisation et des exigences administratives tout aussi conséquentes. Cela a diversifié le rôle du PROE de son activité principale d'assistance de soutien technique aux Membres et de mise en œuvre de projets financés par des bailleurs de fonds et conformes au plan stratégique à une nouvelle fonction. Celle-ci consiste à administrer et à gérer des projets de financement du développement climatique régional, ce qui entraîne de nouvelles exigences en matière de personnel et de capacités organisationnelles.
263. Il est évident que certains changements doivent être apportés pour résoudre les problèmes énumérés ci-dessus concernant le financement par projets des actions du PROE, ainsi que pour prendre en compte les compétences supplémentaires requises pour que le PROE assume son rôle d'entité accréditée. Ce changement nécessitera un remaniement des efforts, des ressources et de l'attention consacrés à la gestion du cycle des projets, y compris les propositions de projets et la collecte de fonds. La partie D de ce rapport examine plus en détail ces questions et leurs implications sur le modèle économique du PROE et sur sa pérennité financière.

6.3 Le cloisonnement

264. Comme indiqué à la Section C6.2 ci-dessus, le Secrétariat s'occupe principalement d'allouer des ressources et d'exécuter le Plan stratégique 2017-2026 par la mise en œuvre de projets¹⁴. Cette approche comporte des implications comme une mise en œuvre irrégulière du Plan stratégique, avec une attribution plus importante de moyens aux objectifs régionaux et aux programmes qui sont plus populaires auprès des bailleurs de fonds, particulièrement la résilience au changement climatique. Cette disparité dans l'attribution des moyens se voit bien dans les rapports d'avancement du PIP (*Figure 6: Aperçu des avancées pour chaque objectif régional et chaque indicateur (comptes rendus vis-à-vis du PIP)*) et était souvent considérée comme problématique par les Membres et les partenaires lors de la consultation. Une simple redistribution des moyens et des actions entre les objectifs et les programmes n'est pas envisageable en raison du fait que les moyens dépendent des projets et ne résoudrait pas pour autant le problème dans son intégralité. Si l'on considère l'interdépendance des buts et objectifs du Plan stratégique, il serait

¹⁴ Notant la petite contribution au budget de base en raison de la formule actuelle qui détermine les contributions des membres.

plus pratique et sûr d'introduire une meilleure coordination entre tous les programmes et les projets du PROE, et de fait, cela résoudrait le cloisonnement actuel.

265. Le cloisonnement apparaît clairement à plusieurs échelons des actions du PROE :

- Sur les quatre Programmes régionaux du PROE,
- Entre les projets,
- Entre le PROE et ses partenaires.

266. Celui-ci est particulièrement évident sur les deux fronts de travail du forum régional et de la réalisation du programme à l'échelle nationale. Les sections ci-dessous décrivent ces problématiques et formulent des recommandations dans les domaines suivants :

- Coordination des programmes régionaux,
- Engagement des partenaires,
- Engagement des membres.

6.3.1 Coordination des programmes régionaux

267. Les avantages de mener un programme intégré sur les quatre buts régionaux sont mis en évidence dans le Plan stratégique 2017-2026 :

« Quand nous allions nos disciplines, nos perspectives et nos forces, nous offrons les meilleurs services à nos Membres et une impulsion pour la transformation environnementale dans la région » « Une démarche intégrée du programme donne des résultats stratégiques et alignés dans les pays Membres et concentre les moyens disponibles du PROE sur les domaines de transformation stratégiques » (page 21).

268. La section C2.2.4 décrit les préoccupations émises par l'ensemble des groupes des parties prenantes sur le fonctionnement en cloisonnement des quatre programmes régionaux du PROE et sur l'évolution anormale des mécanismes actuels dans la programmation multithématique et multidisciplinaire. L'évaluation de 2014 soulignait également le fonctionnement en cloisonnement et le manque de coordination comme représentant les principales problématiques. Il semble que cette situation se soit aggravée au cours des sept dernières années. La structure actuelle permet un fonctionnement indépendant des projets par rapport à la démarche coordonnée de l'organisation, ce que le Plan stratégique décrit très bien. Cela génère également une duplication d'informations, de systèmes et d'efforts, qui est particulièrement évidente au niveau du projet.

269. Le manque de coordination entre tous les programmes régionaux est évident au niveau de la direction régionale, pour les Membres insulaires et au sein même des projets. Il est donc recommandé d'intervenir sur les conditions actuelles, aussi bien du sommet à la base que de la base au sommet. Les mesures de coordination du sommet à la base pourraient inclure :

- (i) un engagement de l'équipe de direction du Secrétariat pour privilégier le développement et la mise en œuvre d'une « démarche coordonnée du programme » comme le décrit le Plan stratégique, y compris des plans d'action et des échéanciers,
- (ii) des réunions mensuelles entre directeurs présidées par un directeur général adjoint pour identifier et combler les manques de coordination,
- (iii) un encouragement des « communautés de pratiques » au sein du Secrétariat pour confronter une expertise et des intérêts interdisciplinaires,
- (iv) une réorganisation de la situation et des plans de table des équipes au sein du Secrétariat pour que les équipes soient séparées et installées avec leurs collègues d'autres équipes afin de susciter une collaboration entre les équipes et une coordination quotidienne entre les différents directeurs.

270. Les mesures de coordination de la base au sommet pourraient inclure :

- (i) que les futurs projets soient conçus et mis en œuvre en concertation avec les quatre programmes du PROE là où il y aurait une valeur ajoutée (le processus actuel de proposition de projet du Secrétariat n'inclut pas cette exigence dans la conception de projet)¹⁵,
 - (ii) une meilleure coordination de services aux Membres insulaires au niveau national. Le dernier point est examiné plus en détail à la Section C6.3.3 (Engagement des membres).
271. Une autre mesure utile de coordination pourrait inclure un inventaire interne des systèmes de gestion actuels lancés par les projets que le Secrétariat a mis en œuvre et les services et produits externes que les projets réalisent. Cet inventaire viserait à identifier toute duplication d'efforts en interne comme en externe, à repérer et à combler tout manquement pour gagner en efficacité et en coordination dans les limites des contrats de ces projets.
272. Le Plan de mise en œuvre des performances 3 du PROE (PIP3) pour 2022-2023 reconnaît qu'il reste du travail à réaliser dans ce domaine. Sous l'Indicateur de résultats 2.1.3, plusieurs activités sont prévues comme le renforcement des interactions stratégiques entre les programmes et les départements, notamment par l'élaboration de nouvelles politiques thématiques et par l'évaluation des politiques, orientations et priorités actuelles qui renforceraient la coordination de la programmation au sein de l'organisation.

Recommandation 2 : La conférence du PROE envisage de demander à l'équipe de direction du Secrétariat de mener une initiative de coordination des programmes en consultation avec les Directeurs des programmes régionaux et les autres employés du Secrétariat si nécessaire. L'initiative pourrait figurer sous les activités prévues sous l'Indicateur de résultats 2.1.3 dans le PIP3 (2022-2023). Il débiterait par une consultation interne inclusive afin de repérer les lacunes en matière de coordination et d'y remédier dans la planification, la réalisation et le suivi de toutes les actions et à tous les niveaux du PROE. Le bilan de la consultation serait un plan détaillé de coordination des programmes avec des actions limitées dans le temps et des engagements dans l'attribution des moyens.

6.3.2 Engagement des partenaires

273. Le but organisationnel 4 du Plan stratégique 2017-2026 exhorte le PROE à assurer une coordination effective des efforts consacrés au niveau régional, dans l'esprit du Cadre pour le régionalisme dans le Pacifique, à jouer le rôle de point d'accès pour les partenaires au niveau national et à améliorer sans cesse la gestion des partenariats pour garantir un bénéfice mutuel et une orientation sur des résultats. Il est clairement établi que le PROE est conscient de l'importance d'une démarche uniforme en matière de partenariats, comme en témoignent la Stratégie d'engagement des partenariats et de mobilisation des ressources ainsi que le Groupe de référence pour les partenariats et les ressources qui supervise la mise en œuvre de la stratégie.
274. La Section C5 confirme la réputation du PROE parmi les parties prenantes consultées en tant que partenaire de confiance dans la collaboration de projet, la mise en œuvre et en tant que tremplin pour la collaboration entre les Membres insulaires et les partenaires internationaux. En particulier, les parties prenantes ont rendu hommage à la mobilisation du Secrétariat dans ses partenariats formels avec les organisations nationales afin de conserver le fonctionnement des programmes en dépit des restrictions imposées par la pandémie de la COVID-19. Les partenaires, les bailleurs de fonds et le personnel du PROE ont reconnu la pertinence de cette approche et ont suggéré qu'elle perdure au-delà des restrictions de la pandémie actuelle.
275. Toutefois, le partenariat et la collaboration entre le PROE et les autres organisations du CORP indiquent le même manque de coordination et la démarche par cloisonnement qui se dégage entre les différents programmes régionaux du PROE. Cette problématique peut s'expliquer, en partie, au modèle économique basé sur le projet qui fait loi auprès de tous les organismes de la

¹⁵ un formulaire de proposition de projet (les projets entrants du PROE) qui est examiné par le Groupe de suivi et d'examen du projet,

région, y compris au sein des autres organisations du CORP. Les problématiques particulières relatives à la collaboration avec le CORP relevées par les parties prenantes peuvent se résumer :

- à la duplication des efforts des différentes organisations du CORP, surtout en matière de lutte contre le changement climatique,
- au manque de coordination dans l'encadrement régional des défis stratégiques,
- au manque de communication coordonnée entre les correspondants nationaux des Membres,
- à une culture de la compétitivité, y compris dans la collecte de fonds.

276. La communauté des parties prenantes a suggéré plusieurs points :

- Identification et résolution des domaines de priorité immédiate pour une meilleure collaboration en matière de programme et de stratégie entre les organismes du CORP, y compris dans la lutte contre le changement climatique, la gouvernance des océans et l'intégration d'un développement résilient et durable dans la planification de la reprise économique post-COVID.
- Collaboration des organisations du CORP entre elles et avec les autres partenaires régionaux afin de mieux coordonner, prioriser et simplifier les échanges régionaux avec les correspondants nationaux.
- Identifier et saisir les occasions pour relocaliser le personnel du CORP afin d'encourager la collaboration.
- Reconnaître et examiner les questions de compétitivité décelée dans le financement. Identifier et saisir les occasions pour réduire la compétitivité dans le financement, y compris une démarche plus transparente et collaborative dans le développement des projets en cours avec les organismes du CORP, les autres organismes régionaux et les Pays Membres.
- Engagement des organismes du CORP dans la collaboration de projet en tant que mécanisme de coordination appliqué (de la conception de projet à la mise en œuvre), cela suppose de régler toutes les propositions de projet bloquées en phase d'élaboration.

Recommandation 3 : La conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de développer et de consolider ses partenariats avec les organisations du CORP, par le biais de la Stratégie d'engagement des partenariats et de mobilisation des ressources et les accords actuels de partenariat en guise de base, et via les mécanismes établis du CORP au niveau de la Directrice adjointe.

277. Plusieurs Membres et partenaires ont émis des réserves sur le rôle, la fonction et la gouvernance du Centre océanien sur le changement climatique (PCCC) âgé de 2 ans, en tant que réel mécanisme en faveur d'un partenariat et d'une collaboration locaux.

278. Quelques parties prenantes étaient particulièrement préoccupées par la gouvernance du Centre et se demandaient si son personnel relevait directement du Conseil consultatif qui lui donnait une orientation stratégique comme prévue ou bien du Secrétariat du PROE. Certaines parties prenantes en particulier, ont suggéré que le Conseil consultatif soit transposé en Conseil de gouvernance avec un/e président/e, ce qui avait été abordé lors de la phase de conception du développement du Centre.

Recommandation 4 : Au regard des commentaires reçus lors de cette évaluation, la Conférence du PROE pourrait souhaiter réexaminer la proposition d'un fonctionnement indépendant du Centre océanien sur le changement climatique (PCCC) par rapport aux programmes de travail du PROE par le biais d'un président et d'un Conseil de gouvernance.

6.3.3 Engagement des membres

279. La Section C2.2 met en évidence que l'approche basée sur les projets provoque une action inégale des programmes du PROE parmi les Membres insulaires. La question n'est pas simple,

car ces actions reflètent également l'engagement des Membres insulaires et le partenariat avec le Secrétariat dans la mise en œuvre de projets dans leurs juridictions. Toutefois, la Section C2.3 souligne une demande émise par les Membres et les Partenaires du PROE pour que le Secrétariat implique davantage les Membres dans leur planification annuelle et qu'il adopte une démarche plus réceptive et flexible relative aux nouveaux besoins et nouvelles priorités des Membres insulaires. Les Membres francophones, particulièrement, ont souligné cette demande, car ce point est aggravé par la barrière de la langue dans les Territoires français. Le PROE ne compte actuellement qu'un seul employé bilingue. La procédure du PROE relative au Cadre de partenariat stratégique par pays et territoire qui a été approuvée par la 2e réunion du Conseil exécutif du PROE en 2020 permet d'aborder cette question (Section 2.3). En dépit de cet engagement mutuel, les Membres insulaires et le Secrétariat ont des deux côtés tardé à concrétiser cet accord pour commencer à faire progresser le cadre en élaborant ensemble des Cadres de partenariat pour chaque Membre insulaire.

Recommandation 5 : La Conférence du PROE réaffirme son engagement dans le développement de Cadres de partenariat stratégique par pays et par territoire, en collaboration avec le Secrétariat du PROE, pour faire suite à la procédure adoptée en 2020 lors du Conseil exécutif du PROE. Que le cadre de travail comporte une exigence mutuelle de rapport d'avancement biennal. Que le cadre de travail soit élaboré et en phase de mise en œuvre avec tous les Membres insulaires d'ici la prochaine Conférence du PROE.

280. La Section C2.2.4 indique que le système actuel de correspondants nationaux des Membres montre des signes de tension. Plusieurs correspondants nationaux des Membres insulaires des trois sous-régions ont mentionné être dans l'incapacité de bien assumer leur rôle, car ils sont submergés par le volume des communications à traiter en provenance du Secrétariat et des autres organismes régionaux, y compris des organisations du CORP.
281. Il y a eu relativement peu de retours à la phase de consultation de ce projet, malgré un travail de proximité large et répété en direction de toutes les parties prenantes de la part de l'équipe de l'évaluation et du Secrétariat du PROE. Les opportunités et options pour enregistrer ses retours n'ont pourtant pas fait défaut. Un élément préoccupant est le manque d'engagement de Kiribati et la faible participation des Îles Marshall et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée. Ce faible taux de réponse est peut-être en lui-même un indicateur que les correspondants nationaux des Membres ne sont pas en mesure de répondre efficacement aux demandes du Secrétariat. Les 53 représentants des Membres qui ont participé à la consultation ont mentionné que les correspondants nationaux sont en relation avec de multiples contacts des diverses organisations du CORP, des différents programmes du PROE et des différents chargés de projet au sein du PROE. Il a été suggéré que le PROE, les autres organisations du CORP et les autres organismes régionaux pourraient faire plus pour coordonner et différencier leurs services, leurs projets et leurs communications à destination des Membres insulaires.
282. Le contexte de la pandémie a également fait ressortir l'importance des interventions directes dans le pays lors de l'exécution des programmes ou des projets. L'assistance technique aux Membres des îles du Pacifique a été particulièrement fructueuse là où le PROE disposait de personnel technique sur le terrain, ou a pu engager des experts et expertes locaux ou locales pour pouvoir poursuivre leurs activités au jour le jour en collaboration avec les acteurs nationaux. Ce taux de mise en œuvre a été obtenu aux Fidji, aux Îles Salomon, aux Îles Marshall et à Vanuatu, où le PROE a établi et maintenu une présence nationale.
283. Comme le conclut la Section C4.2, une demande courante des Membres insulaires du PROE est que le Secrétariat décentralise une partie de son équipe d'Apia pour relocaliser les représentants du PROE dans chacune des îles Membres. Il a été mentionné que là où cela était possible, le personnel du PROE pourrait être accueilli par les ministères nationaux ou partager le bureau du personnel du CORP afin de stimuler la collaboration et la coordination. Un lien avec l'initiative des conseillers des PEI est actuellement mis en œuvre aux PIFS et pourrait être examiné. Les

Membres francophones, particulièrement, ont souligné cette demande, car ce point est aggravé par la barrière de la langue dans les Territoires français. Le PROE ne compte actuellement qu'un seul employé bilingue qui est de fait l'interlocuteur du Secrétariat. Tout en reconnaissant les éventuelles implications financières, une série de suggestions ont été émises concernant les services que ces représentants ou cette équipe dans le pays pourraient fournir :

- coordonner un service de secrétariat synchronisé au niveau national,
- faciliter un meilleur va-et-vient en communication entre le Secrétariat et les parties prenantes dans le pays (en travaillant en partenariat avec les correspondants nationaux).
- identifier et gérer une communauté de consultants et de prestataires locaux qui ferait équipe avec les experts techniques internationaux pour mener des programmes à l'échelle nationale.
- coordonner la planification et la mise en œuvre à l'échelle nationale (voir Recommandation 5), y compris les accords de gestion auprès des partenaires pour prendre en charge certaines parties du travail de Secrétariat,
- soutenir les Membres insulaires pour gérer et traiter les demandes des autres organismes hors frontières (partenaires, bailleurs de fonds, entités régionales et internationales) concernant des collaborations relatives à des initiatives environnementales ou de développement durable.

Recommandation 6 : La Conférence du PROE soutient le Secrétariat pour qu'il continue à chercher et à progresser sur des opportunités peu coûteuses d'expansion de sa présence sous-régionale par des représentants nationaux du PROE sur chaque île Membre.

6.4 Encadrement régional des^o priorités stratégiques

284. La plupart des parties prenantes consultées pour cette évaluation ont indiqué que le travail du PROE depuis 2018 était en accord avec les buts régionaux. Cependant, si l'on prend en compte le caractère général des buts, il n'est pas évident que les interventions actuelles soient les moyens les plus efficaces, pertinents ou bien durables pour le PROE de contribuer à leur avancement.
285. De nombreuses parties prenantes ont mentionné que la charge de travail du Secrétariat en matière de réalisation des projets semblait réduire sa capacité à assumer un rôle de chef de file plus dynamique et anticipateur dans la région. La partie B de ce rapport met en évidence les priorités régionales établies et émergentes en matière de stratégie et de suivis qui influencent et continueront d'influencer l'orientation stratégique des membres et du PROE. Des Membres et des Partenaires ont émis plusieurs suggestions en lien avec des domaines d'orientation stratégique qui demandent une plus grande attention de la part du Secrétariat quant à son rôle de chef de file, de coordinateur et de meneur des forums régionaux et internationaux (Section 6.2 du Plan stratégique 2017-2026). Les parties prenantes, surtout les Membres, ont également fait part de leurs inquiétudes quant au manque de clarté sur le rôle du PROE dans la région par rapport à d'autres CORP et la manière dont les différents projets du PROE s'inscrivent dans cette mission plus vaste.
286. Les cadres de suivi régional sur l'état de l'environnement régional, les Objectifs de développement durable de l'ONU et les objectifs d'Aichi pour la biodiversité présentent un tableau alarmant de la région océanienne quant à l'état de son milieu, de sa biodiversité et de son développement durable. Certaines parties prenantes ont mentionné que la stratégie du PROE pour les cinq prochaines années devrait s'orienter en actionnant cette alarme de façon plus fructueuse, à l'échelle locale, régionale et internationale.
287. Les parties prenantes se sont souvent demandé si le PROE remplissait ses engagements du Plan stratégique, à savoir, jouer un rôle de chef de file en faisant progresser la gestion durable de l'environnement marin du Pacifique (Section 1.2 du Plan stratégique 2017-2026). La Section C2.1 démontre que le Secrétariat entreprend de vastes chantiers pour avancer dans la gestion

durable de l'environnement marin du Pacifique aux niveaux local, régional et international. Cependant, ces retours des parties prenantes indiquent bien que ces efforts ne sont pas observés ou remarqués dans un programme coordonné. Il semble y avoir une dissemblance entre les actions du Secrétariat et la perception de ces efforts par les Membres et les partenaires.

288. Le but organisationnel 1 du Plan stratégique implique que : Le PROE « dispose de systèmes d'information, de connaissances et de communications qui fournissent les bonnes données aux bonnes personnes au bon moment... », en particulier, l'Objectif 1.2 vise à : « Inciter un changement de comportement positif au sein du PROE et de ses parties prenantes par le biais de communications convaincantes, réfléchies et intégrées ». L'évaluation de 2014 recommandait que le Secrétariat accroisse et étende le rayonnement du PROE dans toute la région en améliorant leurs moyens de communication. Cette évaluation constate que cette recommandation n'a pas été complètement suivie.
289. Le PROE ne dispose pas d'un plan de communication et l'unité de communication et de sensibilisation du Secrétariat n'a pas de moyens suffisants. Par conséquent, chaque projet fait appel à leur propre consultant en communication et lance des campagnes de communication de leur côté sans coordination. La Section C2.2.4 décrit comment ces efforts et résultats de communication indépendants souvent ne s'inscrivent pas dans les politiques, les directives et la marque de communication du PROE. En particulier quand ces communications sont souvent contraintes de respecter les directives de la marque des bailleurs de fonds et des partenaires.
290. En réponse aux commentaires des parties prenantes sur la performance du Secrétariat en tant que leader régional en considérant la vision et les buts du Plan stratégique 2017-2026, et pour atteindre le but organisationnel 1 et l'Objectif 1.2, cette évaluation a établi la nécessité d'un Plan de communication. Il permettrait d'orienter et de coordonner la portée de sa mobilisation à tous les niveaux. Le plan coordonnerait et simplifierait le programme actuel dispersé et désorganisé du Secrétariat et ses communications et intervention directe pour les projets.
291. Ce plan de communication serait un document qui accompagnerait le Plan stratégique et serait référencé dans les Plans de mise en œuvre des performances sous le but organisationnel 1. Le plan serait suivi et évalué par le biais d'un encadrement de prévision de résultats, de suivi de performance et d'apprentissage (Cadre des résultats). Le plan servirait à :
- guider et coordonner les actions de communication et de sensibilisation du PROE à tous les niveaux.
 - équiper le personnel du PROE pour qu'il communique avec cohérence sur la stratégie du PROE lors de leurs différentes fonctions à l'attention des diverses parties prenantes.
 - présenter clairement la manière dont le PROE va harmoniser ses efforts actuels de communication et de sensibilisation dans un ensemble de priorités et de messages cohérents à destination de toutes les parties prenantes concernées.
 - présenter clairement comment le PROE diffusera les informations aux membres francophones (se référer à la Section C2.2.4),
 - servir d'outil de marketing inclusif qui comblerait le besoin de stratégies de communication indépendantes et d'efforts pour des projets individuels, des bailleurs de fonds et des partenaires.
 - asseoir la position du PROE en tant qu'organisme régional leader pour porter le mandat du PROE.
292. L'unité de communication et de sensibilisation devra recevoir les moyens et le pouvoir de décision nécessaires pour mettre le plan en œuvre grâce à l'implication et à l'engagement du personnel sur l'ensemble des programmes et des services du Secrétariat.

Recommandation 7 : La conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat d'élaborer un plan de communication en vue de canaliser, standardiser et coordonner la communication et la

sensibilisation du Secrétariat à tous les échelons. Cela suppose que l'unité de communication et de sensibilisation reçoive les moyens et le pouvoir de décision nécessaires pour élaborer et fournir ce plan grâce à l'implication et à l'engagement du personnel sur l'ensemble des programmes et des services du Secrétariat.

6.5 Équité entre les sexes et inclusion sociale

293. On note des développements positifs dans la mise en œuvre de la politique en faveur de l'égalité des sexes, particulièrement grâce au travail du Groupe d'inclusion et d'intégration de l'égalité hommes-femmes (GEIM). Toutefois, il est aussi évident que la mise en œuvre de l'engagement du PROE en faveur d'une politique d'égalité des sexes peut encore s'améliorer. Même si le GEIM fait au mieux pour remplir ses engagements en termes de référence, il assume ce rôle en plus de postes à plein temps.
294. Sur l'ensemble de la région du Pacifique, il existe des notions bien arrêtées sur le rôle attribué à chaque sexe qui demandent une approche délicate et sensible si le PROE désire réaliser ses programmes tout en portant et soutenant l'égalité des sexes et les droits humains. Cette contribution requiert des connaissances et une expertise spécifiques afin de gérer les nuances d'inégalité entre les sexes sans toutefois provoquer des tensions pour la mise en œuvre du projet. La tâche qui attend le GEIM pour accomplir ce travail est considérable et si l'on souhaite qu'il soit fructueux, plus de moyens dédiés sont à envisager. Il est nécessaire de former et de sensibiliser le personnel du PROE aux questions de genre afin de mieux l'équiper pour gérer ces sujets à l'échelle nationale.
295. Il est reconnu que la parité hommes-femmes incombe à chaque membre du personnel, mais il existe un manque de soutien évident de la part de l'équipe de direction. Sans engagement fort, le travail du GESI pour le PROE se limite à cocher des cases sur un formulaire afin de satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds au niveau du projet, avec un manque d'indicateurs d'évaluation institutionnalisée au sein du PROE.
296. Cette évaluation démontre la nécessité pour l'équipe de direction du Secrétariat de s'impliquer pour renforcer et conserver un milieu institutionnel qui permet la réalisation des engagements en matière d'équité des sexes et d'inclusion sociale. Cela suppose la nécessité d'avoir un système solide d'évaluation pour déterminer comment cette orientation sur les considérations et activités en faveur de l'équité des sexes et de l'inclusion sociale améliore les succès et la durabilité des projets, programmes et actions du PROE.

Recommandation 8 : La conférence du PROE envisage de demander que :

- (i) l'équipe de direction du Secrétariat renforce son engagement dans la mise en œuvre de la politique du PROE en faveur de la parité des sexes, avec l'un des membres de l'équipe de direction qui endosserait le rôle de Défenseur du genre en vue de mener son lancement ;
- (ii) le travail du Groupe d'inclusion et d'intégration de l'égalité hommes-femmes soit renforcé afin de se traduire dans les systèmes et processus de gestion et de décision du Secrétariat ; et
- (iii) le Secrétariat actualise la politique du PROE en faveur de la parité des sexes (2016) afin de refléter les développements en théorie et sur le terrain en parité hommes-femmes et inclusion sociale dans la région du Pacifique. Ces mises à jour incluraient :
 - La reconnaissance de l'intersectionnalité des vies des femmes et des filles et d'autres groupes divers marginalisés, dont les LGBTQI et les personnes handicapées.
 - Des politiques spécifiques permettant de réagir au harcèlement sexuel et aux violences conjugales.
 - Un engagement envers la formation du personnel du PROE leur permettant de diffuser tous les aspects pertinents de la politique du PROE en faveur de la parité des sexes, dans leurs relations professionnelles avec les Membres insulaires.
 - Une approche systématique de la planification, du suivi, de l'évaluation et du rapport au PROE dans le travail du GESI au sein des projets et des programmes.

6.6 Suivi, évaluation et amélioration continue

297. Comme indiqué à la Section 6,2 ci-dessus, le Secrétariat s'occupe principalement d'allouer des ressources et d'exécuter le Plan stratégique 2017-2026 par la mise en œuvre de projets¹⁶. En fait, il existe un niveau invisible de planification entre le Plan stratégique et le travail du Secrétariat, à savoir les buts, les objectifs et les exigences en matière de rapports pour les projets et leurs bailleurs de fonds. Le Secrétariat a la charge de convertir le contenu des rapports d'avancement pour les projets à ceux pour le Plan stratégique. Cet exercice de conversion ressort parfois dans le compte rendu à propos du PIP comme le décrit la Section C2.3.
298. Le Plan stratégique s'engage à mettre au point un « cadre de prévision de résultats, de suivi de performance et d'apprentissage » (Cadre des résultats) qui « décrit comment les résultats seront traités et rapportés, comment les enseignements tirés seront identifiés et appliqués... il permettra au PROE de comprendre les stratégies et les modalités qui fonctionnent le mieux pour favoriser un environnement durable » (Section 9.2, Plan stratégique du PROE 2017-2026).
299. Le Cadre des résultats actuel démontre un bon avancement par rapport aux recommandations de l'évaluation de 2014. Toutefois, il ne tient pas les engagements suivants du Plan stratégique :
- Décrire comment les enseignements tirés ont été établis et appliqués,
 - Appliquer les résultats du suivi et de l'évaluation pour mieux comprendre les stratégies et les modalités qui fonctionnent le mieux et favoriser un environnement durable, et
 - Harmonisation par rapport à toutes mesures internationales pertinentes actuelles, dont les ODD.
300. Les informations présentées dans le Cadre des résultats (Annexe 16) présentent un tableau non concluant de l'impact continu du PROE sur la durabilité environnementale puisque les indicateurs privilégient surtout le rapport des réalisations plutôt que l'évaluation des résultats. De plus, il n'est pas clair que les résultats des rapports régionaux récents sur l'état des ODD guident la planification et l'élaboration des programmes du Secrétariat.
301. Le compte rendu au niveau du projet sur l'impact démontre que le Secrétariat a une forte capacité à évaluer l'impact et à appliquer les enseignements tirés par le biais d'une démarche alliant amélioration continue et gestion adaptative. Cette capacité, qui est mise en place au niveau des projets, ne semble pas se retrouver au niveau de l'organisation par le biais de l'élaboration et la mise en œuvre du Cadre des résultats.
302. Comme l'évaluation de 2014 le recommandait : « La gestion par résultat est un système et, pour qu'il soit correctement exploité, tous les éléments du système doivent fonctionner. Si l'un de ces aspects est insuffisant, il fragilise l'efficacité globale de la gestion par résultat. Les ressources nécessaires, une gestion réaliste, des procédures de reddition de compte et des systèmes de gestion de l'information doivent être mis en place pour étayer la gestion par résultat. L'introduction de la gestion par résultat ou de changements majeurs dans les procédures existantes de gestion par résultat n'est pas sans incidence et elle a un coût. Des ressources doivent être mobilisées pour en permettre la mise en œuvre ». (Hay et. al., 2014).
303. En conclusion, le Secrétariat a encore à élaborer et à mettre en œuvre le cadre de prévision de résultats, de suivi de performance et d'apprentissage et y allouer des moyens comme le décrit le Plan stratégique 2017-2026. Par conséquent, Le PROE n'assure pas actuellement un suivi et une évaluation axés sur les résultats, susceptibles d'alimenter une approche d'apprentissage et d'amélioration continue pour atteindre les buts du Plan stratégique. Une politique de suivi et d'évaluation est en cours de développement et pourrait combler ces aspects manquants dans les engagements du Plan stratégique en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

¹⁶Notant la petite contribution au budget de base en raison de la formule actuelle qui détermine les contributions des membres.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique

Volume 1 | Partie C : Évaluation des buts et objectifs régionaux

Recommandation 9 : La conférence du PROE envisage de conseiller au Secrétariat d'accorder la priorité à un développement et une mise en œuvre complets du cadre de prévision de résultats, de suivi de performance et d'apprentissage, comme le décrit le Plan stratégique 2017-2026, en particulier la composante « apprentissage et amélioration continue », avec l'accent sur l'identification de « stratégies et de modalités qui fonctionnent le mieux et favorisent un environnement durable ».

Partie D : Évaluation des objectifs organisationnels : Évaluation indépendante

Partie D : Évaluation des objectifs organisationnels : Évaluation indépendante

Introduction

304. La partie D se penche sur le Secrétariat du PROE, ses systèmes et processus et leur efficacité, ainsi que le niveau des ressources financières et techniques dont le Secrétariat a besoin pour respecter ses priorités stratégiques et assurer ses fonctions de base.
305. Les priorités stratégiques au programme de travail du PROE sont définies dans le Plan stratégique 2017-2026 actuel et ont fait l'objet d'une évaluation à la Partie C de ce rapport.
306. La Partie B de ce rapport met en évidence combien les priorités stratégiques du PROE ont évolué en 28 ans, depuis la signature de l'accord du PROE en 1993, et combien ces domaines prioritaires se sont de plus en plus développés par la mise en œuvre de projets financés par les bailleurs de fonds. Cette évolution est démontrée par la taille du budget du PROE (en particulier les moyens pour le budget de base comparé aux ressources budgétaires pour le financement des programmes) et l'effectif du personnel du Secrétariat. Par exemple, en 2011, le PROE ne comptait que 71 employés et un budget de 10,4 millions USD. En 2021, le PROE compte 128 employés, un budget actuel de 30,5 millions USD avec un supplément de 90 millions USD pour financer les projets¹⁷.
307. La Partie B du rapport décrit et souligne la méthode globale de l'équipe d'évaluation qui combine un cadre conceptuel des valeurs et le modèle STAR de Galbraith permettant d'évaluer et d'améliorer les organisations. Ces méthodes comparent l'orientation stratégique d'une organisation avec ses besoins en capacités organisationnelles et ses performances.
308. Il existe cinq éléments dans le modèle STAR (Galbraith 1993). Le premier, **la stratégie**, a été examiné à la Partie C, la composante du plan stratégique de cette évaluation, quant aux quatre autres éléments, ils seront traités dans l'évaluation de l'organisation à cette partie du rapport :
- **Section D1, Structure** : place de la prise de décision dans l'organisation.
 - **Section D2, Processus et systèmes** : qui déterminent le flux d'informations et les technologies qui soutiennent la structure
 - **Section D3, Personnes et rémunération** : ce rapport a mis ces catégories ensemble puisqu'elles traitent de la motivation du personnel pour réaliser les buts organisationnels et régionaux du PROE et des politiques qui influencent l'état d'esprit des employés et qui déterminent les compétences nécessaires.
 - **Section D4, Finance et subvention financière** : Le rapport termine par une évaluation des modèles financiers et de financement de base de l'organisation et émet des recommandations pour une meilleure viabilité financière.
309. La Partie D inclut les buts et objectifs organisationnels décrits à la Section 7 du Plan stratégique du PROE 2017-2026. À partir du compte rendu du PIP (2018-2019 et 2020-2021), l'équipe a évalué et apprécié les progrès et les résultats accomplis pour chaque objectif en comparant avec les éléments adéquats du modèle Star. Chaque section de la Partie D commence par le but et l'objectif organisationnel adéquat. Les buts organisationnels sont :
- But 1 : Le PROE dispose de systèmes d'information, de connaissances et de communications qui fournissent les bonnes données aux bonnes personnes au bon moment et influencent de façon positive les changements organisationnels, comportementaux et environnementaux. - **Processus et systèmes (Section D2).**

¹⁷ Budgets 2011 et 2020 du PROE et liste des projets de l'entité de mise en œuvre fournis par l'Unité de coordination des projets (UCP) du PROE.

But 2 : Le PROE dispose de procédures multidisciplinaires concernant l'exécution des programmes et le soutien apporté aux Membres pour l'élaboration de stratégies et de politiques au niveau national et régional. - **Processus et systèmes (Section D2).**

But 3 : Le PROE bénéficie d'une base de financement fiable et pérenne permettant d'obtenir des résultats dans le domaine environnemental, dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique. Il gère ses programmes et son fonctionnement de manière à respecter le budget convenu - **Finance et subvention financière (Section D4).**

But 4 : Le PROE joue un rôle de premier plan et s'implique dans des partenariats et des projets collaboratifs fructueux – **Structure (Section D1).**

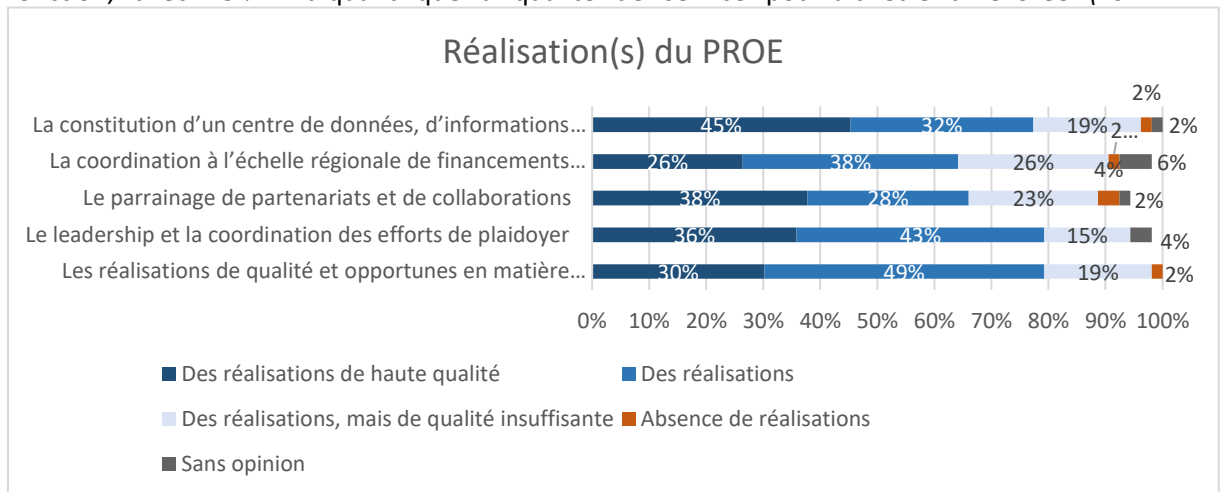
But 5 : Le PROE peut compter sur un groupe de personnes dotées des dispositions, des connaissances et des compétences qui lui permettront de concrétiser sa vision régionale commune. - **Personnes et rémunération (Section D3).**

Conclusions de la consultation

310. Avant de procéder à l'examen de l'organisation actuelle du Secrétariat et de ses composantes, il est important de prendre en compte les conclusions des consultations qui ciblent des problématiques d'organisation et de performance. Elles ont en partie étayé l'analyse et les recommandations proposées.
311. L'équipe de l'évaluation est entrée en relation avec un grand nombre de parties prenantes afin d'obtenir des retours sur des questions concernant le PROE et sa performance. Ces rapports de synthèse sont inclus aux [Annexes 7-12](#). Les retours des parties prenantes étaient généralement cohérents. En raison de la longueur des retours, ce qui suit correspond au bilan de la concertation entre l'équipe d'évaluation et le personnel du PROE, qui était de nature plus approfondie. La concertation s'est déroulée en plusieurs sessions conçues pour fournir aux participants l'occasion de partager leurs opinions, surtout quand ils abordaient la prestation de services du PROE. De nombreux bailleurs de fonds et de donateurs ont exprimé des points de vue similaires, bien que par rapport à leurs propres priorités.
312. Les retours d'information généraux comprenaient les points suivants :
- Le système global a besoin d'être modernisé, surtout les processus sur papier concernant les ressources humaines, la gestion des contrats, la gestion des données et la validation des documents.
 - Les employés ont mentionné qu'un système de gestion de projet unifié faisait défaut, chaque projet créant son propre système.
 - Quant à la fragmentation du travail, un grand nombre ont commenté sur la nécessité d'une meilleure coordination entre les domaines des programmes.
 - La nécessité d'une meilleure collaboration avec les organismes du CORP : les comportements compétitifs bien ancrés font encore partie de la culture de l'organisation.
 - Le besoin de plus de représentation et d'activités au sein des pays par le Secrétariat.
 - De bonnes avancées dans l'utilisation des plateformes numériques, mais un plus grand investissement en informatique est nécessaire (pour l'organisation et la mise en œuvre des programmes).
 - Des problématiques de concertation au niveau national, de nombreux employés semblent ressentir un manque de considération de la part des Membres pour leurs contributions.
 - La nécessité d'allouer des moyens dédiés pour garantir la mise en œuvre de la politique de parité hommes-femmes.
 - Des inquiétudes ont été émises sur les pratiques d'embauche et d'achats.
 - Des préoccupations ont aussi été exprimées concernant les disparités entre les conditions d'embauche pour des postes diffusés à l'international ERMI et des postes diffusés localement ERML.
 - De nombreux employés ont mentionné ressentir une résistance au changement de la part de la direction du PROE.

- Une rigidité face au changement - le besoin d'un style de gestion plus adaptatif, plus ouvert à la concertation et coopératif afin de favoriser la fin du cloisonnement.

313. La Section 6 du Plan stratégique 2017-2026 met en avant le rôle du Secrétariat dans cinq domaines clés. La majorité des participants à l'étude de consultation considéraient que le PROE assumait bien ce rôle. Sur la question de la prestation de service dans ces cinq domaines clés, la plupart des participants à la consultation (80 %) considéraient que le PROE assumait cette fonction, avec 25 % indiquant que la qualité de service pourrait être améliorée (voir



314. *Figure 16: Retours des participants sur la tenue du PROE dans son rôle ci-dessous* Source : enquête auprès du personnel, des partenaires et des membres, 74 participants).

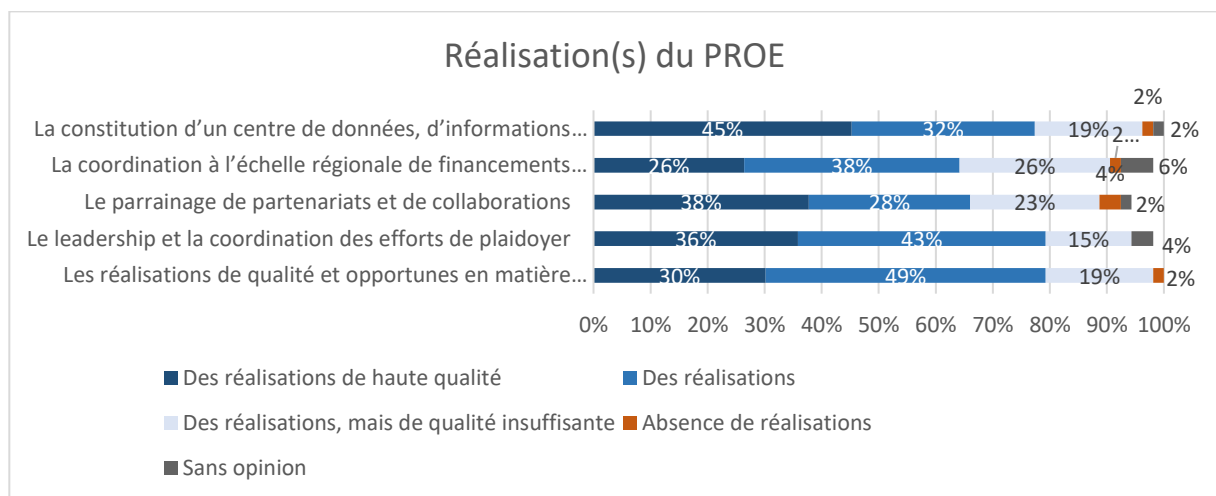


Figure 16: Retours des participants sur la tenue du PROE dans son rôle

315. La plupart du personnel (93 %) considère que le PROE assume globalement son mandat, mais avec des améliorations à faire ici et là (69 %). Le personnel dans sa grande majorité convient que le PROE accomplit de gros progrès dans les cinq buts organisationnels tabulés ci-dessous

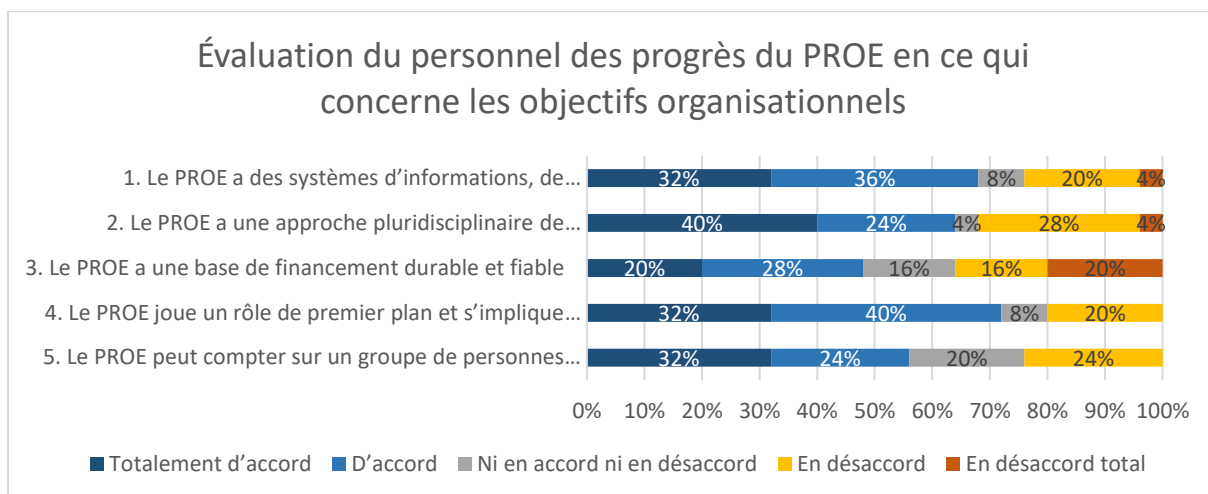


Figure 17: Évaluation du PROE par le personnel par rapport aux buts organisationnels. La majorité du personnel considère que l'organisation accomplit des progrès, voire beaucoup de progrès.

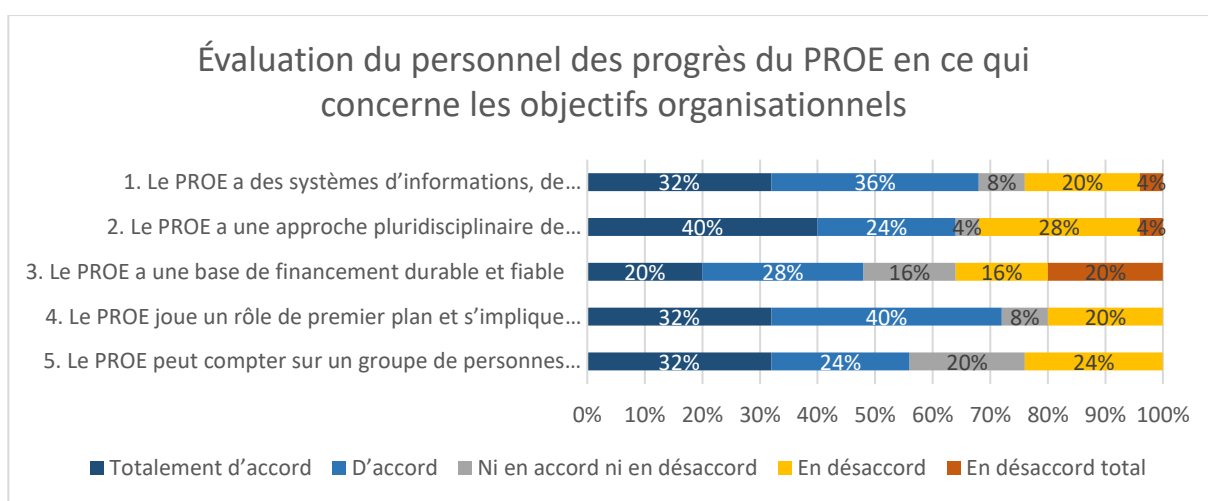


Figure 17: Évaluation du PROE par le personnel par rapport aux buts organisationnels

« Le PROE a beaucoup avancé ces 5 dernières années en développant de nouveaux partenariats et en prestations de service vers les Membres insulaires ». (membre du personnel du PROE)

« L'orientation stratégique ou le cadre de travail doivent être plus précis et définis plus clairement ». (membre du personnel du PROE)

« Notre coopération à la fois au sein du PROE et avec les partenaires/les pays a encore besoin d'être améliorée. Il n'existe pas de normes ou de directives sur ce à quoi ressemble une coopération réussie pour travailler avec les autres organismes du CORP ». (membre du personnel du PROE)

« Il faut une plus grande volonté de coordination et une meilleure harmonisation entre les programmes pour maximiser notre impact grâce à une collaboration, un partage des connaissances et une gestion des ressources améliorés ». (membre du personnel du PROE)

316. Environ 26 % du personnel considèrent que le PROE a suffisamment de moyens à sa disposition (financiers, humains, techniques et technologiques), alors que 74 % d'entre eux pensent qu'il existe des manques et que les moyens ne sont pas suffisants. La Figure 18 fournit plus de détails sur l'évaluation de la suffisance des moyens par le personnel (Source : Enquête auprès du personnel, 41 participants)

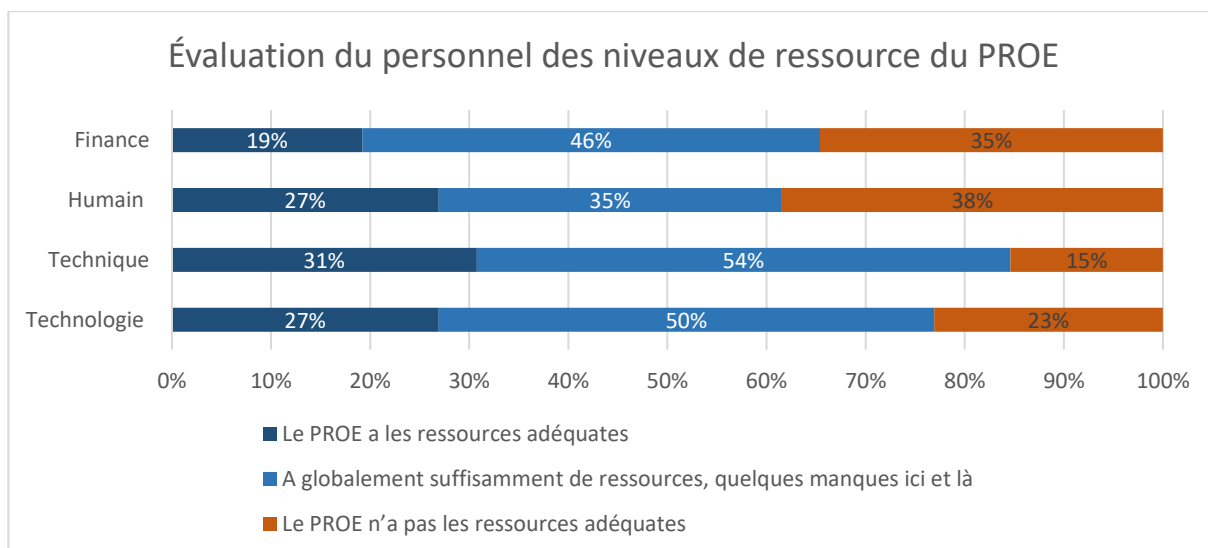


Figure 18: Évaluation du niveau des ressources du PROE par le personnel

1 Structure

1.1 Contexte et observations relatives à la structure actuelle

317. Le Compte rendu du PIP (2018-2019 et 2020-2021) n'aborde pas la structure du Secrétariat *en soi* de la même façon que le modèle Star, mais les buts et objectifs organisationnels précisent des domaines qui favorisent et améliorent la place du pouvoir de décision au sein du Secrétariat pour améliorer la prestation de services aux Membres.
318. Cette Section présente le but organisationnel 4 et ses objectifs associés. Le but organisationnel 4 est :
- Le PROE joue un rôle de premier plan et s'implique dans des partenariats et des projets collaboratifs fructueux.*
319. Les objectifs associés au but organisationnel 4 sont les suivants :
- Objectif 4.1 : Améliorer les partenariats du PROE, y compris l'élaboration d'accords mutuellement bénéfiques, avec des rôles clairement définis pour les deux partenaires et des résultats mesurables qui sont vérifiés régulièrement.
 - Objectif 4.2 : Consolider la réputation du PROE et sa capacité à coordonner des partenariats productifs au niveau régional, qui obtiennent des résultats positifs en matière d'environnement.
320. L'équipe d'évaluation reconnaît que la structure actuelle du Secrétariat n'est pas proprement appareillée pour cet objectif. Il existe un certain nombre de questions en relation avec la gouvernance, l'efficacité de la gestion et l'ensemble de la prestation de l'organisation.
321. Pour clarifier sa programmation et ses modalités d'intervention, le Secrétariat a harmonisé sa structure institutionnelle avec les priorités stratégiques convenues par les Membres. Sa structure de gestion actuelle se base sur des thèmes et des sujets correspondant aux Buts et Objectifs du Plan stratégique 2017-2026 du PROE.
322. Il s'agit d'une décision tout à fait rationnelle bien que sa structure par thème coûte cher. Même s'il existe plusieurs exemples de coordination et de coopération entre deux ou plusieurs programmes, il y en a bien plus qui illustrent le cloisonnement résultant de cette configuration institutionnelle qui dépasse les programmes techniques et concerne aussi les services globaux de l'organisation.
323. La majorité de ces cloisonnements ne sont pas intentionnels. Cependant, la prédominance du financement des projets au coup par coup a tendance à étanchéifier les « cloisons » entre les

programmes et les services. Le Secrétariat doit réfléchir aux moyens d'abattre ces cloisons pour atténuer le cloisonnement qui réduit aujourd'hui son efficacité.

324. L'analyse de l'évaluation a montré que le PROE applique deux modèles économiques distincts néanmoins proches. D'un côté, ils fournissent **des services de conseil environnemental** aux Membres et, de l'autre, **ils interviennent sur des projets dans les pays** pour les Membres. *Tableau 9 : Comparaison des éléments clés des deux modèles économiques actuels du PROE* Il est montré qu'il existe différents bénéficiaires de ces services, différents modes de prestations, différentes propositions de valeur, différents moyens exigés qui reposent sur différents modèles financiers. On peut décrire les deux modèles économiques comme suit :

Modèle économique 1 : Travail consultatif de base : concerne les principales fonctions que le PROE détient, en rapport avec le mandat/la vocation de la création du PROE lors de la Convention de 1993.

Modèle économique 2 : Mise en œuvre des projets dans les pays : concerne le travail que le PROE fournit à la demande pour les Membres insulaires, ou suivant les projets distincts financés par des bailleurs de fonds que les Membres insulaires acceptent. Dans bien des cas, le PROE fonctionne comme un organisme de prestation multipays pour un certain nombre de bailleurs de fonds.

325. L'intérêt de décrire ces deux modèles économiques est de montrer leurs différences. La prestation de services pour chacun de ces modèles a des besoins différents, malgré quelques similitudes (voir l'Annexe 20).

326. La bonne compréhension de ces deux modèles et leurs fonctionnements en parallèle au sein du PROE actuel permettent de saisir les implications pour :

- la structure du Secrétariat ;
- les personnes et les rémunérations nécessaires pour soutenir chaque modèle ; et
- le système opérationnel et la structure associée nécessaires pour assurer les meilleures prestations dans chaque modèle.

Cela met également au clair les coûts et revenus sous-jacents derrière chaque modèle afin de planifier une voie financièrement pérenne pour chacun d'eux.

327. Les résultats de l'équipe d'évaluation montrent que la structure actuelle est axée sur la fonction de services de conseil (**Modèle économique 1**). Les efforts alloués à soutenir le travail du PROE sous le modèle de mise en œuvre des projets (**Modèle économique 2**) sont voués à s'intensifier, ce qui signifie que le PROE a besoin de se préparer à bien fonctionner sous ce modèle et à ce type de travail.

328. Une large proportion des problématiques du PROE en termes de prestation de services pour les Membres insulaires et les enjeux pour obtenir des financements durables peut s'expliquer par le fait que sa rapide croissance a entraîné un entremêlement de ces deux modèles économiques.

329. Cela se manifeste par le fait que le personnel essaie souvent d'exécuter des services de conseil et des actions sur les projets et que le financement des services consultatifs de base peine depuis de nombreuses années. La planification et la mise en œuvre pour ces deux modèles économiques se sont avérées difficiles à gérer et à coordonner, puisque la plupart du temps, il y avait des services et des modalités dupliqués qui ne faisaient que renforcer l'effet de cloisonnement.

330. Pour l'équipe d'évaluation, il est aussi évident qu'il existe un **Modèle économique 3**. Celui-ci repose sur la fonction de facilitateur du financement climatique que le PROE a endossée pour répondre à son rôle d'entité accréditée auprès d'organismes comme le Fonds d'adaptation et le Fonds vert pour le Climat. Même si l'équipe d'évaluation n'a pas eu suffisamment de temps pour faire des recherches sur cette fonction spécialisée, il apparaît que la nature du travail est encore différente. En effet, il s'agit de faciliter le financement de tierces parties, ce qui implique un ensemble de risques, que le Secrétariat n'a jamais eu à gérer dans le passé ni complètement

identifié. Ce troisième modèle économique devrait rester autonome et ne pas se mélanger avec les autres fonctions existantes du PROE.

331. Les caractéristiques spécifiques de chacun des deux modèles économiques sont illustrées Tableau 9 : Comparaison des éléments clés des deux modèles économiques actuels du PROEci-dessous.

	Activité principale de conseil	Mise en œuvre de projet
Nature du service	<p>Résultats non soumis à la concurrence généralement utilisables par plusieurs parties : par ex. conseils techniques sur un sujet, notes de négociation, assistance dans la réglementation, protocoles de prestation de services, etc.</p> <p>Offre souvent régulière dans le cadre d'un service courant avec les ressources existantes</p> <p>Ces services sont souvent financés en tant que bouquet de services</p>	<p>Service soumis à la concurrence fourni à chaque membre, de nature généralement unique qui ne peut pas être utilisé par un autre membre</p> <p>Généralement fourni une seule fois par pays</p> <p>Il faut généralement trouver de nouveaux moyens</p> <p>Le financement s'accorde en général sur le service spécifié</p>
Tranches de bénéficiaires/clients	<ul style="list-style-type: none"> Collectif des membres du PROE Membres individuels du PROE Bénéficiaires environnementaux du Pacifique (citoyens et entreprises) 	<ul style="list-style-type: none"> Sous-ensembles de membres du PROE Membres individuels du PROE Communautés locales ONG locales
Relations clés avec les bénéficiaires/ clients	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernements membres <ul style="list-style-type: none"> Ministres Représentants des organismes 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes publics des îles du Pacifique Dirigeants communautaires Responsables de sites environnementaux
Voies de communication vers les bénéficiaires/ clients	<ul style="list-style-type: none"> Réunions et ateliers Missions Correspondance officielle Bibliothèque virtuelle/ site internet Médias et réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Missions Ateliers Équipes nationales Plateformes virtuelles/portails
Propositions de valeur	<ul style="list-style-type: none"> Accès à du conseil impartial Référentiel de connaissances spécialisées Masse critique/Économies d'échelle Coordination du travail du Pacifique vers les forums internationaux Intermédiaire entre les institutions mondiales et les pays insulaires du Pacifique 	<ul style="list-style-type: none"> Accès au financement des bailleurs de fonds Résultats distincts et transparence Référentiel de connaissances spécialisées Masse critique/Économies d'échelle
Activités principales	<ul style="list-style-type: none"> Recherche Mise au point de politiques environnementales Coordination diplomatique Renforcement des capacités/soutien technique Ateliers/réunions Logistique et événements 	<ul style="list-style-type: none"> Administration et gestion de projet Achat et embauche Logistique des prestations de services Suivi et évaluation
Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Informations techniques Système économique/administratif 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Informations techniques Système économique/administratif Système de gestion de projet
Partenariats clés (pour la prestation de services)	<ul style="list-style-type: none"> Organisations du CORP Partenaires de développement Système des Nations Unies ONG internationales Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations du CORP Partenaires de développement Institutions financières du changement climatique ONG internationales Fournisseurs

	Activité principale de conseil	Mise en œuvre de projet
Composantes du modèle financier		
Recettes (par catégorie)	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des membres • Contributions volontaires des Membres • Financement des moyens spécifiques • Recettes diverses 	<ul style="list-style-type: none"> • Frais de projet (des bailleurs de fonds) • Frais de gestion/Admin.
Charges (par catégorie)	<ul style="list-style-type: none"> • Experts - Personnel international ERMI • Experts - consultants • Équipe administrative - ERML • Logistiques - Réunions et déplacements • Installations et infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts - Personnel international ERMI • Experts - consultants • Équipe administrative - ERML • Logistiques - déplacements • Installations et infrastructure

Tableau 9 : Comparaison des éléments clés des deux modèles économiques actuels du PROE

1.2 Gestion de plusieurs modèles économiques

332. Nombreux sont ceux qui considèrent qu'il est très difficile pour une organisation de gérer deux modèles économiques, car l'un peut faire de l'ombre à l'autre, voire lui faire concurrence. L'importance grandissante de projets plus volumineux au sein du programme de travail du PROE en est un exemple.
333. Alors que certains considèrent que deux organisations distinctes devraient figurer sous deux entités distinctes, l'équipe d'évaluation, quant à elle, estime qu'il existe suffisamment de synergies entre les deux modèles du PROE pour qu'ils continuent à exister dans une même organisation avec une phase de restructuration. Même si l'équipe d'évaluation a bien établi qu'il y avait une friction entre ces types de services, il existe assez d'harmonisation stratégique et de synergies en ressources pour supporter un dispositif commun. De plus, en raison de son mandat statutaire, le PROE doit continuer à diriger les deux services.
334. Ceci dit, il existe **des risques très différents** dans chaque modèle économique, ce qui indique qu'ils devraient être rendus plus autonomes et fonctionner séparément (Osterwalder et. al, 2010, p. 232-33). Cette évaluation détaille les domaines dans lesquels la gestion de deux modèles économiques a des conséquences importantes pour le PROE. Elle explique comment ces questions peuvent être traitées en veillant à gérer les modèles séparément au sein de l'organisation.
335. Si l'on prend en compte les informations *Tableau 9 : Comparaison des éléments clés des deux modèles économiques actuels du PROE* précédentes, les risques se présentent dans les catégories suivantes du modèle STAR (Galbraith, 1993) :
- **Structure** : Les risques et les exigences des projets requièrent l'attention et le temps nécessaires de la part des cadres, particulièrement en raison des exigences relatives aux conditions de financement des bailleurs de fonds. En parallèle, le travail consultatif normal doit avoir suffisamment de moyens alloués afin de garantir une assistance aux Membres insulaires.
 - **Processus et systèmes** Le système opérationnel nécessaire à une gestion de projet efficace est relativement spécifique. Cela suppose : une planification détaillée des projets, la responsabilité de la mise en œuvre du chantier, la gestion des risques afférents aux projets, le compte rendu des résultats et la clôture du projet. En revanche, les services de conseil nécessitent un système beaucoup plus simple qui se concentre plutôt sur la gestion des connaissances et les processus de gouvernance pour les réunions.
 - **Personnel et rémunération** : Le personnel nécessaire aux services de conseil est relativement stable. Il a tendance également à être plus généraliste pour lui permettre de répondre à l'évolution des objectifs stratégiques. Alors que pour les projets, des compétences bien spécifiques sont exigées qui se manifestent par la nécessité de recourir à des vagues d'embauche. La rémunération et les mesures incitatives nécessaires pour attirer les moyens

pour exécuter le projet sont différentes, car il s'agit de tâches à court terme. Par contre, les généralistes pour le service-conseil sont embauchés pour de plus longues périodes, ce qui leur permet de contribuer aux connaissances techniques de base de l'organisation et de s'occuper de la base.

Les fonctions du PROE par modèle économique	
<p>Les objectifs du PROE sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • promouvoir la coopération dans la région du Pacifique Sud • prêter son concours en vue de protéger et améliorer l'environnement de celle-ci et • promouvoir un développement durable pour les générations présentes et futures. <p>Le PROE devrait atteindre ces objectifs par le biais du Plan d'action adopté de temps à autre par la Conférence du PROE, fixant les stratégies et objectifs du PROE.</p>	
Plan d'action sous l'Article 2.2 par modèle économique	
Services de conseil	Mise en œuvre de projet
<p>2.2(a) coordination des activités régionales ayant trait à l'environnement ;</p> <p>2.2 (b) surveillance et évaluation de l'état de l'environnement dans la région, y compris les impacts anthropiques sur les écosystèmes de la région et une incitation à orienter les développements déjà en cours vers le respect ou l'amélioration des qualités environnementales ;</p> <p>2.2(c) promotion et développement de programmes, y compris de recherche, en vue de protéger l'atmosphère, les écosystèmes terrestres, riverains, côtiers et marins et les espèces tout en veillant à une utilisation écologiquement durable des ressources ;</p> <p>2.2(g) promotion des mécanismes intégrés de droit, de planification et de gestion.</p>	<p>2.2(e) renforcement des moyens et des mécanismes institutionnels des pays et de la région dans son ensemble</p>
Fonctions des deux modèles	
<p>2.2(d) réduction, par la prévention et la gestion de la pollution atmosphérique, terrestre, riveraine et marine ;</p> <p>2.2(f) Développement et amélioration de la formation, des activités d'éducation et de sensibilisation du public ;</p>	

Tableau 10 : Cartographie des fonctions du PROE par modèle économique

336. **Implications** : L'examen et l'analyse ci-dessus reposent sur les retours des parties prenantes qui montrent clairement que le PROE doit s'ajuster aux circonstances actuelles pour s'adapter aux futurs facteurs stratégiques. L'équipe d'évaluation considère que le PROE a besoin de prendre du recul pour réfléchir à la nécessité d'une profonde transformation, ce qui entraînerait une modification du fonctionnement de l'organisation. Il faut prendre en compte la réalité de jongler avec les difficultés croissantes liées à la gestion de deux modèles économiques sous-jacents importants avec un troisième qui devrait émerger (si ce n'est pas déjà fait) dans un futur proche. Si aucune action n'est prise pour traiter ces questions, la performance et la pérennité du PROE seront menacées.
337. L'équipe d'évaluation a recensé les transformations structurelles suivantes qui doivent être entreprises dans l'adaptation du Secrétariat afin de répondre aux défis présents et futurs.
- Une gouvernance plus efficace avec une supervision adéquate et une protection des intérêts des Membres du PROE.
 - Une structure remaniée de l'organisation qui fournit des arrangements distincts et une redevabilité afin de soutenir les activités clés de chaque modèle économique.
 - Des responsabilités de gestion qui exploitent au mieux les capacités de la direction.
 - Un engagement accru des Pays Membres

1.3 Gouvernance

338. Les arrangements actuels relatifs à la gouvernance du PROE reposent sur les organismes suivants :
- La Conférence du PROE sous l'Article 3 de la convention de création de 1993,
 - Le conseil exécutif, un comité établi en 2017 par la Conférence du PROE sous l'Article 3 de la convention de création du PROE,
 - Un groupe de la troïka qui rassemble les présidents passés, présents et futurs de la Conférence du PROE.
339. Il existe également plusieurs groupes de consultation, comme le groupe de gouvernance des Membres qui a été mis en place pour accompagner le travail de cette évaluation, ainsi qu'un groupe informel des amis du président pour d'autres questions.

1.3.1 Conférence du PROE

340. La Conférence du PROE constitue un organe clé du PROE aux côtés du Secrétariat. Même s'il n'y a aucune fréquence mentionnée pour les conférences dans la convention du PROE, la pratique a évolué vers la tenue d'une conférence tous les deux ans.
341. La conférence biennale du PROE est un mécanisme important de gouvernance globale. Toutefois, elle n'est pas assez fréquente pour exercer un contrôle efficace sur des affaires qui justifieraient l'accord des Membres mais nécessitent un examen rapide - par exemple réagir à la décision prise par les dirigeants du Forum de donner suite à une nouvelle initiative régionale urgente ou d'adopter un nouveau projet de grande envergure.
342. Les questions ont été évoquées lors de l'évaluation de 2014 (Hay et. al, 2014) concernant la conférence du PROE. Cette évaluation les traite également et elles sont abordées ci-dessous.
343. Plusieurs décisions importantes sur la gouvernance du PROE sont prises par les Membres au cours de la Conférence biennale. La densité des questions exposées, qui s'accompagnent généralement de longs documents d'information, pose problème. Il est fréquent que les participants ne disposent pas d'un temps suffisant pour examiner et traiter ces questions, comme le voudrait une prise de décisions correcte. Du fait du décalage horaire entre le Pacifique et certaines capitales, certaines délégations à la Conférence ne reçoivent pas en temps utile les instructions de leur capitale.
344. L'équipe d'évaluation note que la continuité dans la représentation des Membres aux Conférences du PROE laisse à désirer ; une large proportion des représentants y assistent pour la première fois, connaissent peu ou mal les questions abordées et sont mal préparés à des discussions techniques. En conséquence, les Membres ne prennent pas toujours des décisions en pleine connaissance de cause. Les hauts fonctionnaires qui participent à la Conférence du PROE doivent donc faire en sorte que leur personnel les mette bien au courant, avant la réunion, des questions débattues. Le nombre actuel de représentants nationaux du PROE rend problématique le fait de n'avoir qu'un seul représentant à la conférence, puisqu'il est probable qu'il soit spécialisé en affaires étrangères ou en environnement avec des connaissances limitées dans d'autres domaines.
345. L'équipe d'évaluation reconnaît que, pour certains Membres insulaires, les conseillers manquent de moyens pour rédiger des documents d'information à l'attention des participants à la Conférence, par manque de capacité ou de personnel. C'est une réalité que l'équipe d'évaluation évoque dans ses recommandations.
346. La Conférence du PROE proprement dite pourrait en outre être restructurée de manière à se concentrer sur l'examen de fond des plans stratégiques et de travail au lieu d'entendre des exposés « pour information ». Tous les Membres, insulaires et métropolitains, devraient pouvoir adhérer au Programme de travail et budget. Ce document est souvent approuvé sans avoir été débattu en profondeur lors de la Conférence annuelle, avec un engagement limité ou nul des Membres. Au cours d'une Conférence du PROE, les Membres apportent rarement des

modifications de fond au programme de travail avant son approbation et n'insistent pas pour déterminer si les activités ou les projets incluront leur pays.

347. L'Australie et la Nouvelle-Zélande tiennent une réunion trilatérale annuelle avec le Secrétariat du PROE. Cela s'explique en partie par le fait que, comme nous l'avons vu, la Conférence annuelle du PROE ne fournit pas une occasion adéquate d'examiner à fond le Programme de travail et budget des deux exercices suivants. Ces réunions parallèles amoindrissent l'effet des décisions lors des conférences du PROE, ce qui prouve encore la nécessité de réviser le calendrier et le format de ces réunions.
348. Les Conférences du PROE pourraient être davantage axées sur l'instauration d'un débat et la prise de décisions sur des questions touchant l'environnement, plutôt que sur des points de gouvernance administrative, et permettre aux Membres de s'exprimer davantage sur les priorités du programme de travail et sur des questions régionales, sous-régionales et nationales. Le Secrétariat devrait en outre prévoir davantage de temps pour débattre de solutions à des problèmes environnementaux communs ou régionaux. À l'heure actuelle, le Forum océanien sur l'environnement ne constitue pas une tribune adéquate, bien que ce soit l'action recherchée.
349. En consultant les Membres en temps utile, tout au long de l'année, sur des questions de gouvernance, le PROE pourrait éviter cet obstacle à la prise de décisions lors de la Conférence et améliorer ce processus. Les consultations peuvent se dérouler par voie électronique. Cela permettrait aux Membres de consulter eux-mêmes les autorités compétentes au sein de leurs administrations et d'exprimer des avis en meilleure connaissance de cause.
350. Au vu de ces difficultés, des efforts ont été réalisés pour développer des mécanismes de gouvernance et de supervision plus flexibles et capables de traiter des questions qui se présentent et qui nécessitent une intervention hors du cycle des conférences du PROE.
351. L'équipe d'évaluation estime que la conférence du PROE devrait rester une réunion plénière générale qui offre à tous les Membres une occasion d'être impliqués dans les décisions importantes pertinentes, comme l'approbation du Plan stratégique et son travail connexe, l'approbation du budget et des financements associés et l'élection du directeur général.

1.3.2 La troïka

352. La 22^e Conférence du PROE a approuvé la création de la troïka (dernier président, président actuel, et prochain président). L'objectif de la troïka du PROE est de veiller à l'implication des Membres insulaires dans la prise de décision de haut niveau et pour garantir la responsabilité du Secrétariat envers ses Membres entre les conférences du PROE.
353. Le rôle de la troïka compte l'évaluation de la performance du directeur, qui se déroule chaque année sous l'égide du président en accord avec le Système d'amélioration des performances du Secrétariat. La troïka doit relater cette évaluation aux Membres lors de la réunion annuelle suivante.
354. L'évaluation de 2014 a salué la création de la troïka et a relevé trois éléments préoccupants (Hay et. al, 2014) :
 - (i) *les fonctions actuelles de la troïka ne contribuent que dans une mesure limitée à la recommandation initiale : « Renforcer la collaboration entre le Secrétariat et les Membres » ;*
 - (ii) *la représentativité de la troïka ; et*
 - (iii) *le manque d'efficacité de la troïka. La composition de la troïka ne répond à des impératifs ni de nécessité ni d'efficacité — elle est uniquement déterminée par l'ordre alphabétique des Membres, et les solutions de remplacement proposées ne sont pas plus pertinentes si un Membre n'est pas en mesure d'accueillir la Conférence du PROE.*
355. Cette évaluation convient des conclusions précédentes et la consultation auprès des Membres et des partenaires indique que les mêmes problèmes persistent. Elle remarque que si la pratique

de la rotation alphabétique à le mérite d'assurer l'équité, elle peut entraîner que la troïka soit composée d'administrations plus petites, avec des moyens limités et des priorités opposées pour s'acquitter de leurs responsabilités. L'équipe note que la troïka ne semble pas s'être réunie l'an dernier, alors que le mandat préconise trois réunions par an. Les résultats de l'évaluation indiquent que la troïka n'est pas un moyen adapté pour répondre à l'injonction de veiller à ce que les Membres soient entièrement impliqués dans la prise de décision de haut niveau et elle échoue à garantir la responsabilité du Secrétariat envers ses Membres.

356. L'équipe d'évaluation considère que la troïka n'accomplit pas son rôle et que ses fonctions devraient être incorporées dans un autre organe de gouvernance.

1.3.3 Conseil exécutif

357. PROE a entrepris certaines réformes lors de la période d'évaluation pour améliorer l'efficacité et la gouvernance du Secrétariat. En 2015, la 26^e Conférence du PROE avait décidé que la Conférence du PROE, en tant qu'organe de gouvernance, serait convoquée tous les deux ans, hébergée par le Secrétariat aux Samoa et que cela débiterait en 2017. En 2016, la 27^e Conférence du PROE avait convenu de créer un comité exécutif, qui deviendrait l'organe décisionnel lors des années qui séparent les conférences bisannuelles du PROE.

358. Le conseil exécutif exerce les fonctions suivantes :¹⁸

- a) Prendrait des décisions clés en matière de gouvernance lors des années qui séparent les conférences bisannuelles du PROE
- b) Ses membres seraient représentés de façon équitable notamment à travers le bilinguisme,
- c) Ce serait un mécanisme viable et économique,
- d) Ce serait un mécanisme flexible pouvant accueillir de nouveaux membres le cas échéant,
- e) Ce serait un mécanisme veillant à ce que le Secrétariat continue de rendre des comptes aux Membres,
- f) Il fonctionnerait avec les mécanismes de gouvernance tels que la Troïka, avec les présidents passés, actuels et futurs de la Conférence du PROE et du Comité d'audit.

359. Le Conseil exécutif est constitué de la Troïka et de l'un des représentants des sous-groupes régionaux de Polynésie, Micronésie, Mélanésie et des pays métropolitains. Les participants sont sélectionnés par ordre alphabétique et changent tous les deux ans. Comme un Membre au moins doit être francophone, il ne fait pas partie du groupe de rotation actuel.

360. Cet organe a l'habitude de tenir des mini conférences du PROE avec un long ordre du jour similaire à la Conférence du PROE intégrale, plutôt que se retrouver pour des réunions plus courtes et plus fréquentes comme le font traditionnellement les conseils.

361. Le conseil exécutif a fait preuve de suffisamment de souplesse pour se retrouver virtuellement en septembre 2020 lors du début de la pandémie de COVID-19.

362. L'équipe d'évaluation considère que le Conseil exécutif représente une étape précieuse pour améliorer la gouvernance du PROE, de manière à préserver l'équilibre entre son efficacité (du fait de sa taille optimale pour ce type d'organe) et la possibilité pour tous les membres de participer à ce mécanisme de gouvernance. Elle constitue ainsi une plateforme appropriée qui peut être affinée pour assumer les responsabilités du groupe de la troïka. En englobant un groupe légèrement plus grand, cela aurait le mérite à la fois de simplifier et de renforcer le rôle des États membres dans le travail du Secrétariat entre les conférences du PROE.

363. Puis, les membres souhaiteront peut-être envisager une mise à niveau du conseil exécutif vers un « conseil des membres du conseil d'administration » en tant qu'organe actif de prise de décision selon un mandat bien défini. Celui-ci pourrait mettre à profit l'expérience déjà acquise dans le cadre de *groupes de travail ad hoc*. Ce conseil serait chargé d'examiner les principales

¹⁸ Clause 1 du mandat pour le Conseil exécutif du PROE

questions nécessitant l'avis des Membres hors session, d'en prendre acte et de communiquer entre eux. Cela permettrait en outre à la Conférence de se concentrer davantage sur l'examen approfondi du Plan stratégique 2017-2026 et du Programme de travail et budget sur deux ans (processus PIP), ainsi que sur l'obtention des résultats et sur la démonstration des impacts par pays.

364. Avec un fonctionnement sur ce mode, le conseil exécutif devrait se réunir 2 ou 3 fois par an, comme cela avait été envisagé dans le mandat de la troïka. Un des avantages serait que les membres du conseil exécutif participeraient à un ensemble de réunions plutôt qu'à une seule comme cela est le cas dans l'organisation actuelle. Cela permettrait aux Membres de mieux saisir les activités du PROE et de participer plus aisément aux discussions stratégiques lors de la Conférence du PROE. Afin de produire le plus d'effet, les Membres du PROE qui siègent au conseil exécutif nommeraient un représentant et un suppléant afin de développer une expertise en gouvernance sur la période du mandat. Les représentants du conseil exécutif auraient donc ainsi soit une solide expérience en observant le conseil ou auraient été formés. Cela contribuerait à aider le Secrétariat à nouer de meilleures relations avec les administrations de ces Membres.

1.3.4 Indépendance de la présidence

365. L'organisation actuelle pour déterminer le président des réunions respecte la longue tradition de la rotation alphabétique. Il s'agit d'une mesure équitable et appropriée pour de larges conférences occasionnelles. Toutefois, la plupart des responsables dans les administrations nationales considèrent qu'il est difficile d'allouer suffisamment de temps pour endosser les responsabilités entre les sessions relatives à la présidence du PROE. De plus, même si le futur président du PROE a quelques avantages à apprendre les tenants et les aboutissants du rôle, l'exercice de la tenue des réunions au siège du PROE à Apia implique que les avantages sont quelque peu différents du temps où les Membres organisaient la réunion dans leurs propres capitales. De même, l'ancien président du PROE a quitté la fonction et est susceptible d'avoir d'autres priorités.
366. L'attribution du rôle de président à une personne qui pourrait y vouer tout son temps profiterait à un conseil qui se retrouve régulièrement. Cela permettrait d'avoir quelqu'un dont la responsabilité est de représenter les intérêts des Membres du PROE et de maintenir le Secrétariat sur la voie de ses objectifs.
367. La fonction d'un ou d'une **président/e indépendant/e** serait de veiller à ce que le conseil exécutif reçoive des informations pertinentes, précises, suffisantes et à temps pour qu'il ou elle soit convenablement informé/e de la performance de l'organisation et de toutes affaires qui pourrait avoir des répercussions matérielles sur l'organisation ou sa performance. Cette personne guiderait le conseil exécutif et jouerait un rôle actif en déchargeant la surveillance quotidienne du Directeur général et du Secrétariat.
368. Dans un souci de continuité, tout en respectant la nécessité de rotation afin que de nombreuses personnes aient la chance d'endosser ce rôle, ce poste devrait durer un seul mandat de quatre ans, soit deux cycles du conseil exécutif. Cette durée de mandat permettrait à la personne de devenir efficace dans son rôle et de jouer un rôle dans la couverture des conférences du PROE, en évitant que celle-ci ne s'installe dans le rôle.
369. Il faut améliorer la gouvernance du PROE de manière à mieux répondre aux attentes des Membres, qui souhaitent que le PROE détache du personnel technique supplémentaire pour compenser leur manque de capacités nationales. La nouvelle structure permettrait de prendre les besoins des Membres en charge de manière plus simplifiée, car ils sont identifiés par pays et le soutien ciblé de la division services conseil deviendrait plus évident.
370. L'équipe d'évaluation conclut que les modalités de gouvernance actuelle des États Membres ne sont pas efficaces. Il en est ressorti que le Directeur général et le Secrétariat ont dû se charger

de responsabilités qui en réalité incombent aux Membres de l'organisation. Il faut régler ce point.

Recommandation 10 : La conférence du PROE envisage de :

- (i) remanier le conseil exécutif pour en faire un conseil permanent afin de superviser le PROE entre les conférences du PROE avec des réunions virtuelles (pour une demi-journée au maximum) trois fois par an ;
- (ii) mettre en place un poste rémunéré à mi-temps de président/e indépendant/e du conseil, doté d'une vaste expérience des rôles de direction, de nationalité différente de celle des Directeur général ou Directeur général adjoint et qui doit être nommé sur la base du mérite pour 4 ans, pour transférer ensuite la fonction à un autre Membre ; et
- (iii) mettre fin à la troïka et transvaser ses fonctions au conseil exécutif.

1.3.5 Comité d'audit et Auditeur interne

371. Le Secrétariat détient un comité d'audit qui correspond à un comité de la conférence du PROE et qui comprend 5 membres dont un/e président/e indépendant/e. Les membres participent à titre personnel et incluent des représentants de gouvernements d'Australie, de Nouvelle-Zélande, de Samoa et des Tokélaou, qui sont tous basés à Apia. Le président du comité est un comptable privé chevronné basé à Apia, qui perçoit des honoraires en compensation de son temps.
372. Le Comité d'audit supervise de manière structurée et systématique la gestion des risques et les modalités de contrôle interne du PROE et il en rend compte aux organes de gouvernance du PROE. L'équipe d'évaluation est satisfaite de la manière dont le comité s'acquitte de ses fonctions, telles que décrites par le président indépendant, notamment en ce qui concerne la gestion financière.

Points à améliorer

373. Compte rendu : Le rapport du Comité d'audit délivré aux organes de gouvernance du PROE est sommaire et fournit très peu d'informations sur les démarches que le comité entreprend au cours de l'année pour s'acquitter de ses responsabilités. Comme le comité doit se retrouver quatre fois par an, le rapport devrait contenir plus que cinq pages.
374. Auditeur interne : Le Secrétariat compte parmi son personnel un auditeur interne qui rend des comptes au Directeur général et qui travaille comme le secrétaire du Comité d'audit. Ce membre du personnel se charge du travail de l'audit interne. L'équipe d'évaluation a reçu un certain nombre de remarques du personnel sur le fait que l'auditeur interne travaillait également comme contrôleur interne en fournissant des autorisations internes d'éléments tels que les recommandations d'appels d'offres. Ce rôle n'est pas cohérent avec un audit des systèmes, et le cas échéant, il doit cesser. L'auditeur interne devrait se concentrer sur le contrôle des systèmes basé sur l'examen des processus. Il est justifié qu'une partie du travail d'audit interne soit effectuée par des comptables externes. Cette possibilité devrait être prise en compte pour libérer du temps à l'auditeur interne pour se centrer sur les questions stratégiques de risques plutôt que des contrôles de conformité de bas niveau, sur des projets chiffrés et gérés à tous les stades du cycle.
375. Gestion des risques : Les responsabilités du comité incluent la révision de l'évaluation des risques et l'inventaire des risques du Secrétariat, mais très peu semble avoir été réalisé dans ce domaine. Il faut régler ce point.
376. Le Comité d'audit est une supervision indépendante précieuse pour les Membres et son président pourrait intervenir pour conseiller et assister le poste proposé de président indépendant du conseil exécutif. Le Comité d'audit pourrait élargir son rôle pour inclure et renforcer l'évaluation des risques de tous les projets ainsi que pour veiller à ce que tous les risques soient chiffrés et validés. Le président du comité d'audit pourrait aider le président du conseil exécutif à examiner toutes les évaluations de performance de la direction. Afin de

garantir une distribution des rôles de gouvernance à tous les Membres du PROE, la charte du comité d'audit devrait être modifiée pour veiller à ce que son président soit d'une nationalité différente de celles du Directeur général et du président du conseil exécutif.

Recommandation 11 : La conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de : (i) Consolider la fonction d'audit interne en :

- (i) modifiant les liens de subordination de l'auditeur interne du président du conseil d'administration au président du comité d'audit ;
- (ii) apportant des moyens externes supplémentaires pour seconder l'auditeur interne et le directeur des risques dans la fonction assurance ; et
- (iii) veillant à ce que le rôle actuel de l'auditeur interne en tant que contrôleur interne avec des responsabilités internes de validation cesse et qu'il se concentre sur ses fonctions assurance à partir des processus d'évaluation.

1.4 Nouvelle structure d'organisation proposée

377. Cette capacité du PROE à s'adapter et à répondre aux besoins évolutifs des Membres, des partenaires et des bailleurs de fonds n'est pas seulement le fruit de structures, systèmes et procédures appropriés. Il s'agit aussi de savoir comment l'Organisation dispensera ses services conformément à des plans, des modalités et procédures pouvant être adaptées à l'évolution des besoins et des capacités des Membres et des bailleurs de fonds.
378. La structure actuelle d'organisation se base sur des liens thématiques, chaque unité combinant une variété de missions qui couvrent à la fois les services de conseil et la mise en œuvre de projets. Cet entremêlement de types de mission complique le rôle du responsable. L'équipe d'évaluation a appris que chaque équipe du PROE semble avoir sa propre façon d'aborder les tâches communes, ce qui donne une gestion de projet disparate sur l'ensemble de l'organisation.
379. Cela conduit à réinventer des systèmes qui sont nécessaires dans toute l'organisation et qui devraient être fournis de manière plus cohérente. Elle réduit l'assurance qualité, car celle-ci devient dépendante de la supervision de la direction plutôt que de systèmes avec des contrôles externes. Cela complique également le travail des responsables, car ils doivent à la fois fournir un travail de conseil et contribuer aux processus de réunion dans un délai donné, tout en jonglant avec la réalisation d'un projet dans un délai différent et avec un ensemble d'impératifs.
380. L'équipe d'évaluation estime qu'il faut des mesures claires pour que l'on sache mieux qui est responsable de quoi pour les deux types de travail et les systèmes associés. Elle propose une approche intégrée visant à renforcer la planification et la mise en œuvre stratégique et opérationnelle. Ces processus doivent s'appuyer sur le Cadre d'intégration régionale et y contribuer. La proposition inclut des programmes nationaux intégrés sur l'ensemble de l'organisation.
381. Cette suggestion est une structure fonctionnelle qui fournit à la fois du conseil et de la mise en œuvre de projet avec du personnel de direction pour guider chaque fonction. Dans certains cas, cela peut être fait par du personnel existant. Grâce à cette démarche, le rôle des directeurs actuels serait clarifié en désignant leurs responsabilités des services de conseil ou de mise en œuvre. Afin de garantir la responsabilité des gros projets en forte expansion, l'équipe d'évaluation considère que l'un des responsables actuels de la direction pourrait se charger de la coopération technique et des projets d'envergure. Comme plusieurs programmes techniques contribuent largement à ces projets, cela permettra d'avoir un contact central tenu de rendre compte de la gestion et qui s'occupe de livraison aux Membres insulaires. Cela renforcerait l'adoption d'une pratique d'achat interne de toutes les ressources nécessaires au personnel existant pour un projet. Le directeur de la coopération technique et des projets d'envergure serait le responsable principal en charge des approvisionnements de services distincts. Il les obtiendraient via des appels d'offres, comme des consultants ou des entreprises de services, et par l'embauche de nouveau personnel. Quand un membre du personnel existant peut remplir

les fonctions nécessaires au projet, ce directeur et le directeur des services de conseil pourraient trouver un arrangement pour que cet employé travaille sur ce projet en question. Cela permettra d'identifier les ressources réelles utilisées pour ce travail et de financer le travail des services de conseil.

382. Cette proposition concernera principalement les projets de grande envergure qui ont des objectifs et des équipes bien définis. Certains des « projets » qui apportent un consultant expert pour accompagner le Secrétariat dans sa fonction de conseil resteront sous la houlette des programmes de services de conseil. Le concept clé pour faire la différence entre les deux se trouve dans la nature du bénéficiaire. Si le projet ne fournit des résultats qu'à un seul ou à un groupe des membres insulaires, il doit être géré comme tel. Lorsque le financement des bailleurs de fonds soutient une assistance générale de conseil à tous les membres insulaires du PROE, il doit être considéré comme un soutien programmatique et rester dans le cadre des programmes ayant des fonctions de service de conseil.

Recommandation 12 : Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de transférer la responsabilité première de la supervision de ses projets d'envergure à un nouveau programme distinct de coopération technique et de projets, doté de son propre directeur. Ce programme aurait ses propres revenus et centres de coûts, distincts de ceux associés aux services de conseil. Le programme gèrerait et coordonnerait les grands projets sur la base d'un « contrat interne » avec d'autres programmes et départements du PROE, dans lequel ils négocient et conviennent du temps consacré par leurs experts à chaque projet (voir également Recommandations 31 et 32). Ce programme serait responsable de négocier et d'obtenir le financement de nouveaux projets.

1.4.1 Services généraux

383. Les services généraux/soutien aux entreprises relèvent actuellement du Directeur général ou du Directeur général adjoint et n'ont donc pas un responsable commun. Deux des unités de services généraux disposent d'un siège au sein de l'équipe de direction, bien qu'aucun de ces postes n'ait un nombre d'employés ou de responsabilités comparables à ceux des autres directeurs.
384. Les unités de services généraux ont des liens de subordination particuliers qui entraînent une responsabilité décousue de leurs services pour les autres de l'organisation. L'équipe d'évaluation considère que l'un des membres de la direction devrait se charger de ces fonctions. Elle propose que la majorité des unités : RH, gestion des connaissances, achats et services juridiques devraient dépendre d'un seul membre de l'équipe de direction qui superviserait le fonctionnement de tous ces services. Puisqu'il s'agit de services de soutien et non de prestations de services, l'équipe d'évaluation propose que le poste soit intitulé « Chef d'exploitation » ou « Responsable général ». Ce poste jouerait un rôle important pour garantir le respect des mécanismes de contrôle de l'organisation dans son ensemble. Cette fonction doit être considérée comme distincte de celles des autres directeurs, plutôt que comme leur égale. Qui plus est, pour souligner le fait que ces services sont complémentaires à d'autres fonctions du PROE et qu'ils contribuent aux services fournis par le PROE, l'équipe d'évaluation propose d'appeler ce groupe « Soutien administratif ».

Recommandation 13 : Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de restructurer les départements des services généraux en une seule unité opérationnelle appelée Unité de soutien administratif, sous la responsabilité d'un Chef d'exploitation ou Responsable général du soutien administratif. Cette unité se consacrerait aux fonctions internes de soutien administratif et opérationnel.

1.4.2 Rôles de direction

Directeur général

385. Actuellement, le Directeur général détient un rôle omniprésent qui a pour effet de réduire l'attention et le temps qui peuvent être consacrés aux responsabilités clés de ce rôle. L'équipe d'évaluation estime que le DG doit avoir une responsabilité envers les Membres, le Président et

le conseil exécutif. Ce rôle devrait se concentrer sur la formation de partenariats à tous niveaux, de nouvelles alliances avec les ONG et le secteur privé ainsi qu'une officialisation de l'engagement du CORP, des dirigeants du Forum et des PEI. Parallèlement à cette ouverture sur les préoccupations régionales et à la consolidation des relations, le DG superviserait une équipe de direction plus restreinte composée de cinq personnes clés au sein du Secrétariat. Afin de clarifier les attentes des membres du PROE à l'égard du nouveau directeur général, l'équipe d'évaluation estime que le président, par l'intermédiaire du conseil exécutif ou de la Conférence du PROE, devrait publier une lettre d'engagement. Cela fixerait les priorités pour le nouveau Directeur général par le biais de certains impératifs d'orientation permanents. Le PIFS a usé de cette démarche et elle est commune lors de nomination pour des postes gouvernementaux comme les nouveaux ministres ou responsables d'organismes publics autonomes.

Recommandation 14 : Que la Conférence du PROE envisage de fournir au nouveau directeur général une lettre d'attentes exposant les résultats dans l'organisation que les membres souhaitent obtenir au cours de son premier mandat. Cela devrait inclure les spécificités attendues en termes de culture de l'organisation et style de gestion à adopter par le Directeur général.

Directeur Général Adjoint

386. Actuellement, le Directeur Général Adjoint est responsable d'une sous-partie des fonctions des services généraux, dont notamment la gestion des connaissances et le service informatique. L'équipe d'évaluation est d'avis que ce poste devrait être responsable de toute la relation du Secrétariat avec les Membres insulaires. En revanche, chaque Membre insulaire désignerait un chargé des relations avec le PROE pour faciliter l'exécution du programme national intégré et suivre une approche de la prestation et de la réception de l'aide du PROE impliquant l'ensemble du pays. L'équipe d'évaluation voit le Directeur général adjoint comme un acteur central dans le rapprochement de la prestation de services aux membres avec les équipes du PROE qui effectuent le travail.
387. Cela contribuera à résoudre le problème de l'intégration de l'environnement dans tous les secteurs de la gouvernance, en tant que question pertinente pour la planification sociale et économique aux échelons régional et national, et non comme une problématique marginale.
388. Avec la rationalisation des services généraux sous un chef opérationnel ou un responsable général, l'équipe d'évaluation ne voit pas de raison d'avoir plus d'un Directeur Général Adjoint.

1.4.3 Nouvel organigramme proposé

389. Les Membres insulaires sont particulièrement exposés à des problèmes environnementaux nouveaux et émergents qui menacent leur développement durable. L'équipe d'évaluation propose une nouvelle structure d'organisation pour le Secrétariat comme illustrée sur la *Figure 19 : Nouvelle structure d'organisation proposée pour le PROE*. La structure devrait renforcer la planification et la mise en œuvre stratégiques et opérationnelles afin d'assurer ses services envers ses Membres. Cette nouvelle structure proposée d'organisation intégrée permettrait au Secrétariat de mieux dispenser l'assistance technique et autre aux membres insulaires.

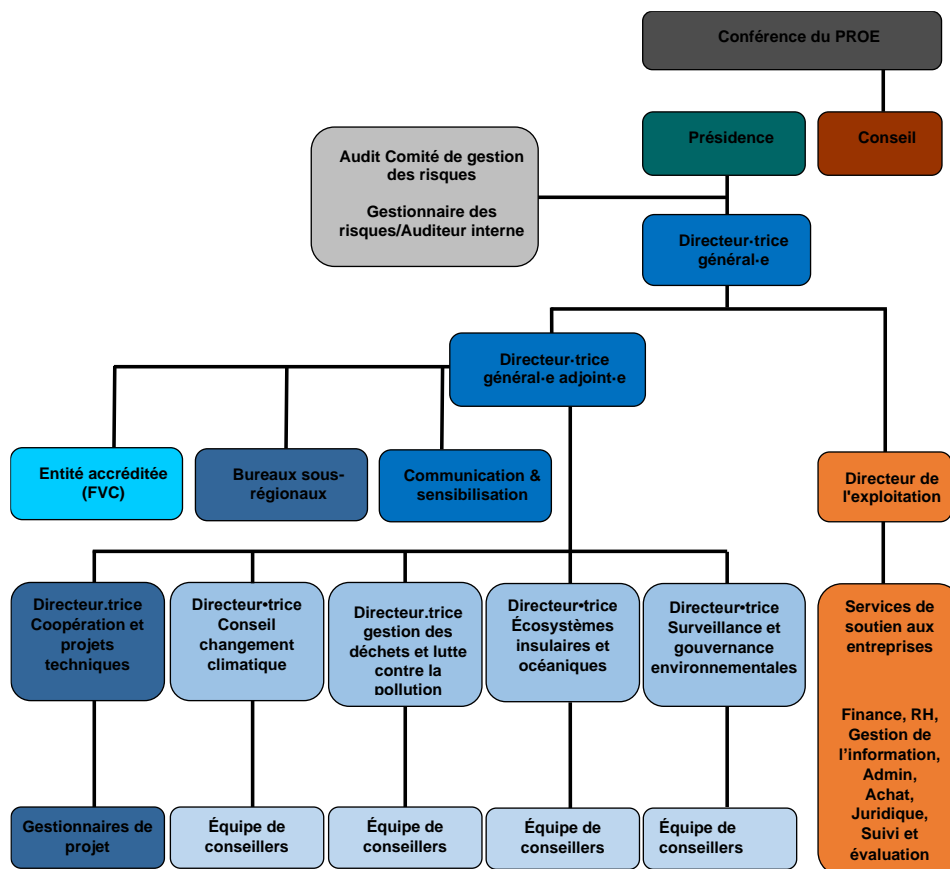


Figure 19 : Nouvelle structure d'organisation proposée pour le PROE

390. Les Membres devraient guider le Secrétariat sur la manière dont cette nouvelle structure proposée pourrait être la mieux conçue pour répondre à leurs besoins. Le Secrétariat doit également prendre en compte les implications institutionnelles d'un autre fonctionnement.

1.4.4 Responsabilités de l'équipe de direction

391. Actuellement, les cadres ont des nombres très différents de personnes qui leur sont rattachées et de rapports financiers associés. Certains ont de grandes équipes et de gros budgets (comme le Directeur du changement climatique), alors que d'autres en ont, en comparaison, moins (comme le Directeur des ressources humaines). Voilà une façon inéquitable de gérer une organisation qui doit être flexible, efficace et rentable.

392. Les responsabilités importantes (nombre élevé de subordonnés directs) limitent le temps dont disposent les cadres pour superviser et soutenir leur personnel. Il est conseillé aux cadres de ne pas avoir plus de 4 à 6 subordonnés directs afin qu'ils puissent consacrer suffisamment de temps aux responsabilités de chacun. Certains cadres du Secrétariat sont actuellement surchargés de travail. L'équipe de direction, que cette évaluation propose de mettre en place, nécessiterait une redistribution des rôles actuels pour être plus conforme à une petite équipe spécialisée. Cette proposition de modification de l'équipe de direction a peu d'implications financières.

393. La recommandation de nommer un président du conseil (recommandation 10) permettrait à cette personne de remplir le rôle joué par la plupart des présidents de conseil. Elle serait en mesure d'assurer la liaison avec le Secrétariat pour assumer différentes fonctions de supervision du fonctionnement. Cela inclurait d'examiner toutes les évaluations de performance concernant la direction avec l'aide du président du comité d'audit. Le conseil examinerait tous les accords de financement majeurs de plus de [2] millions de dollars, le président du conseil d'administration étant autorisé à les signer après avoir obtenu l'autorisation de l'ensemble du conseil en dehors des sessions.

Recommandation 15 : Que la conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de modifier le cadre de travail de ses délégations afin de garantir que

- (i) le Conseil se prononce sur tous les réajustements futurs des postes de direction (au-delà de l'échelon 13) ;
- (ii) le président du Conseil examine toutes les évaluations de performance de la direction avec l'aide du président du comité d'audit ; et
- (iii) le Conseil examine tous les accords de financement majeurs de plus de [2] millions de dollars. Le président du conseil est autorisé à les signer après avoir obtenu l'autorisation de l'ensemble du conseil en dehors des sessions.

Recommandation 16 : La conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de procéder à un examen approfondi des structures de direction et de l'envergure des postes. L'examen doit comprendre une évaluation de l'étendue des responsabilités du personnel ayant des fonctions de direction et de supervision sur l'ensemble de l'organisation (échelon 11 et plus). L'examen devrait recommander une restructure avec globalement 4-6 subordonnés par cadre. Il devrait exiger que tous les postes de direction soient revus pour correspondre à la nouvelle structure.

Recommandation 17 : Que la Conférence du PROE remanie les responsabilités de l'exécutif afin que le Directeur général se concentre sur la gestion des relations extérieures et que le Directeur général adjoint s'occupe de la prestation de services auprès des membres.

Recommandation 18 : Que la conférence du PROE demande au Secrétariat de modifier les liens de subordination actuels afin que l'exécutif gère directement :

- (i) la communication et la sensibilisation
- (ii) les bureaux sous-régionaux (et les bureaux des projets nationaux et
- (iii) la fonction d'entité accréditée.

1.4.5 l'engagement des Pays Membres

394. En réponse à une requête des Membres pour l'établissement d'engagements bilatéraux stratégiques entre ces derniers et le Secrétariat dans le cadre de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique 2011/2015 du PROE, la 28^e Conférence du PROE a accepté l'élaboration de plans d'action nationaux et territoriaux et :

- Note la responsabilité des Membres insulaires pour guider les plans d'action nationaux et territoriaux ;
- Approuve une plus grande implication des membres dans la transmission des rapports à la conférence du PROE ; et
- Convient que les plans d'action seront approfondis en termes de portée et de contenu dans les PIP 2020-2021.

395. Lors des discussions tenues durant la CP28, l'idée a été examinée et il fut convenu que les plans d'action devraient être documentés et annexés aux PIP, mais les paramètres spécifiques des plans restent à définir. Recommandation fut faite d'élaborer une définition plus approfondie pour les PIP 2020/2021. Le texte pertinent du plan stratégique du PROE 2017/2026 et les recommandations de la 28^e réunion du PROE définissent le mandat des plans d'action par pays et territoire.

396. L'équipe de direction a commencé des visites bilatérales en 2019 pour se concentrer sur les plans d'action des pays et des territoires. Il a également été noté que les plans d'action nécessitaient des coûts de transaction importants tant pour les membres insulaires que pour le Secrétariat. Ainsi, en 2020, la réunion du Comité exécutif et le Secrétariat ont proposé de les recentrer à « **un niveau plus stratégique et pratique** » sur le concept et le processus des « cadres de partenariat stratégique nationaux et territoriaux ».

397. Le Cadre de partenariat stratégique par pays et par territoire, adopté en 2020 lors du Conseil exécutif du PROE est guidé par les principes suivants :

- Servir de notice de haut niveau qui codifie toutes les interactions entre le Secrétariat et les différents Membres insulaires du PROE.
 - Confirmer les engagements mutuels à l'égard des priorités et actions stratégiques existantes et prévues ;
 - Tenir compte des autres engagements de développement des partenaires dans chaque plan de développement des Membres insulaires.
 - S'aligner sur les principes de partenariat de la stratégie de partenariat, d'engagement et de mobilisation des ressources du PROE.
398. Depuis les premières visites en 2019, l'équipe d'évaluation n'a vu aucun cadre de partenariat stratégique de pays et de territoire. Compte tenu de l'état actuel de ce qui précède et des implications financières de ce que l'on pourrait appeler un « tour » du Pacifique, l'équipe d'évaluation demande aux Membres d'envisager d'autres options.
399. Le réseau de correspondants nationaux n'a pas fonctionné de manière efficace à cet égard depuis sa création et il devrait être réorganisé. Il faut améliorer la gouvernance du PROE de manière à mieux répondre aux attentes des Membres insulaires, qui souhaitent que le PROE détache du personnel technique supplémentaire pour compenser leur manque de capacités nationales.
400. Il apparaît quelquefois que les décisions prises par la Conférence du PROE ne sont pas suivies d'effet ni adoptées au-delà des organismes des Membres insulaires en charge des questions environnementales. Le PROE devrait s'efforcer davantage d'amener les administrations centrales et d'autres ministères techniques sectoriels à se rallier à ces décisions.
401. Comme l'évaluation de 2014 (Hay et. al, 2014) le recommandait, les Membres devraient gérer de manière plus dynamique les priorités en matière d'affectation des fonds de base. Cela nécessite de leur part une plus forte participation aux processus de gouvernance du PROE et de la part du Secrétariat, une plus forte volonté d'encourager cette participation.
402. Un responsable national du PROE par île serait un moyen efficace de surmonter ces difficultés pour assurer une représentation plus large du PROE auprès de toutes les îles membres insulaires et faciliterait une prise en compte de l'ensemble du pays. Les conseillers du Secrétariat du Forum des PE sont un exemple de réussite de cette approche. Instaurer une présence dans chaque île membre représenterait un investissement financier important pour le PROE.
403. La décentralisation, c'est-à-dire la mise en place d'une présence hors d'Apia, est effective aux Îles Marshall, dans les États fédérés de Micronésie et aux Îles Salomon. Certains des agents qui sont affectés à ces pays ont toutefois un poste financé par des fonds alloués à des projets, ce qui pose des problèmes de pérennité. Un document de travail rédigé lors de la 2^e réunion du Conseil exécutif du PROE a présenté une stratégie de financement et de maintien des présences au Vanuatu, aux îles Salomon et au bureau sous-régional du Nord aux îles Marshall. La recherche de fonds pour maintenir les bureaux opérationnels ne répond pas au mandat du plan stratégique 2017-2026, qui est de renforcer les liens et de s'engager davantage avec les Membres insulaires. L'élargissement de la présence géographique du PROE est donc considéré comme une démarche liée à la gestion de projets, plutôt qu'une démarche stratégique. Le financement du projet ne permettra pas d'assurer la pérennité après la fin du projet, c'est pourquoi le financement de base du PROE sera nécessaire et essentiel.
404. Le fait de dépendre directement du Directeur général adjoint et de bénéficier d'une supervision de sa part conférerait confiance et autorité aux postes et une bonne vue d'ensemble de tous les secteurs pertinents - économique, social et culturel - et bien comprendre le rôle de l'environnement dans les moyens de subsistance et le bien-être des populations. Ceci introduira également une plus grande obligation de rendre compte pour les membres insulaires, dont notamment la présentation de rapports annuels au PROE et une collaboration plus transparente.

2 Processus et systèmes

405. Le rapport PIP (2018-2019 et 2020-2021) fournit un aperçu de la performance du PROE vis-à-vis des résultats bisannuels que le Secrétariat s'est engagé à fournir dans le cadre de chacun des buts organisationnels et de leurs objectifs.
406. Cette section évalue la performance et les besoins futurs du PROE et du Secrétariat en matière de « processus et systèmes » du modèle Star et selon le concept de valeur développé pour cette évaluation (si et comment le PROE fournit des services de haute qualité, ciblés, efficaces, efficaces et économiques à ses Membres insulaires) (voir section B1.3 Méthodologie de l'évaluation).
407. Les processus et les systèmes sont liés au flux d'informations, y compris les technologies de l'information, qui font l'objet du but organisationnel 1 du plan stratégique 2017-2026. Le but organisationnel 1 est :
- Le PROE dispose de systèmes d'information, de connaissances et de communications qui fournissent les bonnes données aux bonnes personnes au bon moment et influencent de façon positive les changements organisationnels, comportementaux et environnementaux.*
408. Les objectifs associés au but organisationnel 1 sont les suivants :
- Objectif 1.1 : Partager et utiliser les connaissances grâce au développement et à la tenue à jour de systèmes et de processus fiables pour la collecte, le stockage et l'accès efficaces à des informations essentielles.
 - Objectif 1.2 : Inciter un changement de comportement positif au sein du PROE et de ses parties prenantes par le biais de communications convaincantes, réfléchies et intégrées.
 - Objectif 1.3 : Améliorer la qualité et l'interopérabilité des infrastructures des technologies de l'information et des communications au sein du siège PROE et dans ses bureaux régionaux.
409. Outre l'examen des progrès et des performances par rapport à cet objectif, cette section examine :
- Quels sont les processus clés qui apportent de la valeur aux membres insulaires ?
 - Lesquels fonctionnent bien ?
 - Lesquels sont à améliorer ?

2.1 Aperçu de la performance

410. Les organisations doivent rechercher l'équilibre entre la performance et les mesures de contrôle de la conformité. Les responsabilités liées à **la performance** portent sur la stratégie, la création de valeur et l'utilisation des ressources. Quant aux responsabilités relatives à **la conformité**, elles visent à donner l'assurance aux parties prenantes que l'organisation travaille de manière efficace et efficiente pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. La première est plus prévoyante et la seconde plus rétrospective.
411. Cette distinction entre les activités de performance et de conformité est particulièrement importante dans la gestion des processus et des systèmes. Ces deux éléments doivent être abordés concrètement et avec pondération. Si l'on accorde trop d'importance à la performance, cela peut entraîner des défaillances en matière de gouvernance et de transparence. Cela peut aller de pair avec une perte de réputation ou un risque de réputation. Si l'on se concentre trop sur la seule conformité, on risque de gaspiller et d'utiliser les ressources de manière inefficace, surtout s'il s'agit d'un simple exercice de « case à cocher », cela ne suffit pas à garantir la réussite à long terme de l'organisation.
412. Cette évaluation n'a pas été en mesure d'entreprendre un examen complet des processus et procédures internes du Secrétariat en raison à la fois de la distance des communications et du temps limité disponible. Les retours d'information indiquent que de nombreux processus du Secrétariat sont encore imprimés sur papier, ce qui les rend difficiles à évaluer sans inspection. Les consultations et l'enquête menées auprès du personnel ont permis de dégager les

conclusions et les suggestions suivantes en vue d'améliorer les systèmes et processus du Secrétariat :

- Les systèmes et processus, qui entravent considérablement le fonctionnement efficace de l'organisation, requièrent une révision et une mise à niveau majeures.
- Les systèmes et processus du PROE pourraient être modernisés et mis à jour.
- Privilégier les systèmes en place comme les RH, le recrutement, les absences, la gestion de performance, l'informatique, la gestion des contrats, la gestion des données et le registre.
- Normalisation de la gestion de projet sur l'ensemble de l'organisation.

413. En raison de la pandémie de COVID, la méthode de travail du Secrétariat a radicalement changé pour communiquer en permanence par voie numérique. Il est nécessaire de procéder à une transformation numérique globale sur l'ensemble de l'organisation.

414. Le Secrétariat a effectué des évaluations approfondies des systèmes actuels afin d'obtenir l'accréditation de plusieurs grands bailleurs de fonds. Il s'agit notamment de l'évaluation des piliers de l'Union européenne pour recevoir un financement dans le cadre du financement du FED11 (PWC, 2021), et l'évaluation de réaccréditation du PROE en 2021 pour conserver son statut d'entité accréditée auprès du Fonds vert pour le climat.¹⁹ Ces deux processus d'accréditation et d'audit ont impliqué une évaluation de la politique et des procédures du Secrétariat vis-à-vis des normes de qualité des bailleurs de fonds par des équipes d'audit externes. Ces équipes ont procédé à la fois à un examen des politiques écrites du Secrétariat et à des tests de performance des transitions actuelles afin de déterminer la conformité du Secrétariat à ses propres règles en vigueur.

415. À cet égard, il convient de noter les deux conditions imposées par le Fonds vert pour le climat (FVC) dans le cadre de la récente réaccréditation du PROE pour une nouvelle période de cinq ans.

- Condition : À réaliser dans un délai d'un an à compter de la date de la décision de réaccréditation : Présentation de la réponse de la direction et du rapport d'atténuation des risques sur les risques indiqués comme « hautement probables » dans le rapport du comité des risques et le registre de gestion des risques de septembre 2020, ainsi que dans les rapports d'audit des projets candidats, tels que les retards dans la mise en œuvre des projets et le processus de recrutement des chefs et des spécialistes pour le développement des projets.
- Condition : À réaliser à la date de la présentation du rapport à mi-mandat du deuxième semestre d'accréditation :
 - (i) Preuve de l'augmentation de la capacité des ressources humaines au sein de l'unité d'audit interne et du recrutement de cadres et de spécialistes supplémentaires pour les projets, conformément à la recommandation du rapport d'audit interne de 2019 et du rapport du comité des risques de septembre 2020 ;
 - (ii) Le rapport sur l'examen qualité de la fonction d'audit interne prévu en 2021-2022 ; et
 - (iii) Transmission des états financiers audités pour les exercices 2020 et 2021

416. Quelle que soit la pertinence de ces évaluations indépendantes, il est important de noter qu'elles sont articulées autour d'un ensemble de normes fortement axées sur les perspectives des bailleurs de fonds. Les critères des bailleurs de fonds sont basés sur *une approche globale de gestion de la qualité*, laquelle est utile bien que ce soit presque exclusivement à travers le prisme de la gestion des risques pour ces acteurs. Cette approche aboutit à ce que toutes les parties d'une organisation doivent fonctionner avec des systèmes conçus pour un mode particulier d'aide au développement - à savoir le financement de projets. Qui plus est, comme bon nombre des projets financés par ces donateurs concernent des infrastructures coûteuses,

¹⁹ Évaluation de la réaccréditation du PRO présentée au conseil du Fonds vert en juillet 2021, GCF/B.29/07/Add.02, <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/gcf-b29-07-add02.pdf>

les normes administratives sont très précises et impliquent souvent des processus et des procédures trop complexes.

417. Si ces procédures et processus peuvent être considérés comme la « règle d'or », ils augmentent le coût de l'administration et peuvent entraîner l'alourdissement d'autres activités à moindre risque, telles que la fourniture de conseils stratégiques, ou les empêcher tout simplement de se concrétiser en raison du manque de temps et de disponibilité des experts.
418. Par ailleurs, les rapports du plan de mise en œuvre des performances (PIP) du but 1 de 2018 à 2021 ont identifié les activités et les documents stratégiques proposés suivants :
 - Système de gestion des archives et des documents électroniques (EDRMS) pour « améliorer la gestion et l'accessibilité des informations internes » (aucun financement disponible).
 - La stratégie et le cadre internes de gestion des connaissances d'ici 2019 figurent aussi parmi les activités pour 2022-2023.
 - Actualisation du plan de continuité d'activité informatique.
 - Politiques, directives, normes et ressources marketing pour le Centre de ressources d'information et les archives (IRCA).
 - Des normes d'interopérabilité ont été adoptées et intégrées dans les activités de conception de projet.
419. Les PIP confirment que les activités ci-dessus correspondent chacune à de nouveaux systèmes, plans, politiques ou lignes directrices à développer.
420. Les plans de mise en œuvre des performances (PIP1 et PIP2) prévoient d'importantes améliorations de la bibliothèque, de la gestion des connaissances, de l'informatique et des systèmes et processus du Secrétariat dans son ensemble, mais peu de choses semblent avoir été réalisées au cours des cinq dernières années.
421. Sur la base de ce qui précède et des retours du personnel et des autres parties prenantes, le Secrétariat semble désormais se concentrer sur les processus. L'examen a reçu des consignes récurrentes stipulant que toutes les demandes devaient être validées par un certain nombre d'employés et que presque toutes les décisions passent par le directeur général. Cela s'explique par fait que l'on se préoccupe davantage de la conformité et que l'on accorde plus de poids à la conformité aux normes imposées par les bailleurs de fonds.
422. Cela tiendrait aux pratiques des bailleurs de fonds, comme l'UE et le GCF, qui déterminent si certains paiements sont inéligibles et remboursables quand les auditeurs constatent leur non conformité aux processus internes agréés à leurs normes. L'équipe d'évaluation reconnaît que cette question de « paiements inéligibles » a entraîné des problèmes financiers majeurs pour plusieurs organisations CORP ces dernières années. Il est logique que le Secrétariat ait ajouté des contrôles et des mesures supplémentaires pour gérer ce risque. Toutefois, cela met également en évidence le manque de responsabilisation du personnel en charge et tenu de respecter les normes fixées.
423. Néanmoins, ce changement bien intentionné peut avoir donné lieu à des processus de « taille unique », qui ne sont pas fondés sur les risques et qui paraissent inefficaces. Dans les faits, c'est comme tirer au canon sur des moineaux alors qu'une autre méthode serait plus appropriée.
424. Comme nous le verrons plus loin, il existe une marge de manœuvre considérable pour accroître la numérisation des processus du Secrétariat, ce qui améliorerait ses flux d'informations et permettrait à l'organisation de mieux fonctionner dans un environnement virtuel. Un grand nombre de bailleurs de fonds consultés dans le cadre de cette étude, y compris le GCF et l'UE, ont confirmé qu'ils accepteraient un système organisationnel standardisé. Cependant, il devrait prouver son respect de toutes les exigences de leurs conditions préalables en matière de rapports et de suivi.
425. La numérisation de tous les dossiers et processus passés et actuels améliorerait non seulement l'efficacité et la productivité des services du Secrétariat dans l'ensemble de l'organisation, mais

lui permettrait également de travailler plus efficacement avec tous les membres insulaires et l'aiderait à déléguer le travail à des équipes dans les pays qui bénéficieraient d'une coordination électronique. En effet, ce type de changement dans les processus et les systèmes du Secrétariat lui permettrait de s'éloigner du modèle de soutien technique de type « mission volante » et de s'appuyer sur des équipes nationales dont les capacités seraient développées et contrôlées depuis Apia. Il réduit le besoin de visites internationales une fois que les restrictions de voyage COVID-19 sont levées, ce qui permet de réaliser des économies ou d'augmenter les allocations pour les programmes des membres insulaires. De plus, la numérisation permettrait aux Membres insulaires d'effectuer des audits et des contrôles à distance. L'abandon du papier permet de résoudre les problèmes de pistes d'audit et de stockage de documents que rencontrent de nombreuses organisations basées dans le Pacifique.

426. Les sections ci-dessous détaillent les possibilités et les recommandations permettant au Secrétariat d'améliorer ses processus et ses systèmes dans les domaines suivants :

- La schématisation des processus,
- La planification du projet,
- Les protocoles d'accord,
- Le système de gestion de la qualité,
- L'approvisionnement
- La gestion des information et des connaissances.

2.2 La schématisation des processus

427. Cette évaluation estime que le Secrétariat a besoin d'entreprendre un examen approfondi de ses processus afin de les harmoniser avec son mandat et sa stratégie, contrairement aux exercices précédents, qui étaient axés sur le respect des contrôles imposés par les bailleurs de fonds. Il s'agirait d'une démarche de révision destinée à l'ensemble de l'organisation.

428. Cette autre approche doit également tenir compte des risques encourus pour le type de travail concerné. Si le travail de mise en œuvre des projets continuera d'exiger un haut degré d'assurance, une grande partie du travail des services conseil du Secrétariat pourrait être simplifiée, tout en préservant les contrôles et mécanismes clés servant à la responsabilisation. La prise de décision et la prestation de services gagneraient en rapidité dans ces domaines.

429. Une schématisation complète des processus opérationnels du Secrétariat permettrait d'identifier les goulets d'étranglement et les étapes inutiles qui pourraient être simplifiés et consolidés. La schématisation des processus répertorie chaque étape de travail impliquée par catégorie de personnel et indique combien de personnes doivent intervenir dans une transaction avant sa réalisation. Même si tous les processus doivent être examinés, voici les principaux qui méritent d'être cartographiés et optimisés :

- Achat de biens et de services communs en recourant à des devis ou des bons de commande.
- Procédures d'approvisionnement comme :
 - S'assurer les services de consultants experts,
 - Formalités d'appel d'offres, tant pour les achats simples que pour les achats importants et complexes,
 - Formalités de subventionnement,
 - Recrutement de nouveaux effectifs,
 - Procédure de paiement,
 - Méthode de préparation des documents de réunion,
 - Procédures pour les supports de formation,
 - Le processus des publications de conseil,
 - Programmes de communication et de sensibilisation

430. Ce travail devrait être entrepris en tenant compte des délégations de pouvoir, car ce type d'analyse met rapidement en évidence les décisions qui ne sont pas effectuées au bon niveau

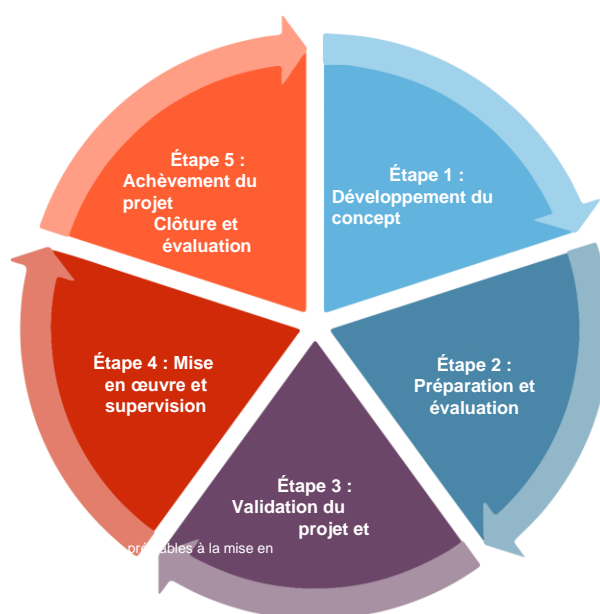
hiérarchique au sein de l'organisation. Il convient également de se pencher sur les risques afin de garantir qu'il existe une responsabilité claire pour préserver les contrôles internes.

431. Un autre avantage est qu'une fois que tous les flux de procédures administratives ont été entièrement documentés, il est beaucoup plus facile de les automatiser avec les capacités informatiques actuelles. Une telle démarche est en effet un préalable nécessaire à tout processus de numérisation. C'est également une condition préalable à l'adoption d'un système de gestion de la qualité.

Recommandation 19 : Que la conférence du PROE demande au Secrétariat de schématiser et de documenter les flux de travail de tous ses processus opérationnels internes et les flux de données associés pour toute l'organisation. À partir de cette recommandation de schématisation des processus, le Secrétariat mettra en œuvre un système de gestion de la qualité, tout en cherchant à obtenir une accréditation selon la norme ISO 9000 et/ou d'autres normes internationales pertinentes pour les opérations (services informatiques et gestion de projets).

2.3 Planification de projet

432. L'évaluation a consacré du temps à examiner les processus et procédures concernant les projets, y compris leur financement. On compte une évolution positive depuis la dernière évaluation de 2014 : la mise en place par le Secrétariat d'un cycle de projet avec cinq phases principales (voir Figure 20 : Cycle de projet du PROE) :



(Source : SPREP Annex 75 – SPREP Project Cycle, août 2017, Version 2.0)

Figure 20 : Cycle de projet du PROE

433. Une autre initiative positive prise par le Secrétariat est la « réserve de projets » qui permet de suivre l'évolution des projets potentiels pouvant être financés par les bailleurs, et de piloter une procédure d'approbation interne avant qu'une proposition de projet puisse être approuvée par le Secrétariat. Les grands projets peuvent constituer une source de risques considérables, non seulement au niveau de leur livraison, mais aussi en raison de leur capacité à générer des demandes de remboursement de fonds en cas de problèmes de conformité vis-à-vis des politiques et procédures internes.
434. L'évaluation a également reçu de nombreux commentaires selon lesquels plusieurs méthodes de gestion de projet différentes sont employées au sein de l'organisation, ce qui résulte sans doute du fait que chaque responsable de projet s'en tient à une approche et dispose de connaissances différentes. Compte tenu de l'importance croissante des activités de mise en œuvre des projets du Secrétariat, l'évaluation considère qu'il est nécessaire d'adopter une approche plus normalisée de la gestion des projets.

435. En 2018, le PROE a mis en place son unité de coordination des projets (UCP), chargée de jouer un rôle focal central pour la gestion des fonctions d'entité de mise en œuvre régionale assumées par l'organisation, notamment en ce qui concerne la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de projets de financement de l'action climatique. L'entité accréditée a expliqué que l'UCP contrôle les projets par le biais de visites sur place, de rapports sur les projets et d'une communication régulière avec l'unité de gestion de projets de l'entité d'exécution. Bien que ces systèmes de suivi des projets constituent une bonne pratique, ils ne sont actuellement appliqués que pour les projets portant sur le financement de l'action climatique. Ces systèmes de gestion de projet doivent être appliqués dans toute l'organisation.
436. Il existe différentes méthodes de gestion de projets bien connues, telle que les méthodes PMI (Project Management Institute), Prince2 (Projets dans un environnement contrôlé), AIPM (Australian Institute of Project Management RegPM) et GPM (Green Project Management). Ces méthodes de gestion offrent aux organisations une accréditation de qualité normalisée, fiable et reconnue au niveau international. La présente évaluation conclut que le Secrétariat aurait intérêt à choisir l'un de ces systèmes d'accréditation pour mettre sur pied ses procédures et son système de gestion de projets.

Recommandation 20 : La conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il adopte une méthode de gestion de projets unique et normalisée, comprenant une évaluation des risques approfondie et entièrement chiffrée pour tous les projets, et qu'il l'applique à l'ensemble des projets.

2.4 Protocoles d'accord

437. Comme indiqué dans l'évaluation de 2014, les protocoles d'accord constituent un outil de gestion du plus haut intérêt et restent à la disposition du Secrétariat pour appuyer la prestation de services aux Membres insulaires. La section C5 indique que le Secrétariat a fourni à l'équipe d'évaluation une liste de 58 accords actuellement en vigueur, remontant à 2017 ([annexe 19](#)). Ces accords se présentaient sous diverses formes, dont des protocoles d'accord.
438. Les protocoles d'accord permettent de faire appel à des mécanismes de coopération plus formels, poursuivant des objectifs et des activités particuliers, et, étant donné leur caractère officiel, de répondre à des demandes de ressources. Les protocoles d'accord portent sur les domaines d'intérêt mutuel et de coopération qui ressortent du Plan stratégique et des plans de mise en œuvre des performances. Ils peuvent concerner un projet financé exécuté par le PROE. Ils constituent également un moyen utile pour mobiliser une aide.
439. Il importe de souligner que les protocoles d'accord ne peuvent pas être appliqués par des moyens juridiques car ils n'ont en général pas de caractère juridiquement contraignant ; ils reposent sur la bonne volonté de chaque partie. Du fait de leur utilisation croissante et permanente par le Secrétariat, l'efficacité et l'efficience des protocoles d'accord devraient être régulièrement évaluées et servir de point de départ à l'élaboration de versions nouvelles et révisées.
440. L'évaluation de 2014 a révélé que les protocoles d'accord donnent de bons résultats s'ils sont associés à des résultats précis notés dans un plan de travail, qu'ils nécessitent la désignation d'une personne relais, qu'ils permettent d'officialiser un mécanisme de concertation régulière, et qu'ils ont tendance à mieux fonctionner avec les ONG partenaires qu'avec les organisations du CORP.
441. Dans l'ensemble, l'examen de 2014 a révélé que plusieurs améliorations devraient être apportées à l'emploi des protocoles d'accord, afin qu'ils puissent favoriser et renforcer l'efficacité et l'efficience du PROE. Le système actuel de protocoles d'accord n'est pas aussi efficace qu'il pourrait et devrait l'être. Il doit être revu de telle sorte que tous les protocoles d'accord portant sur la coopération technique et connexe se réfèrent clairement aux objectifs stratégiques du PROE et aux activités fixées dans le plan de mise en œuvre des performances. Les partenaires devraient considérer les protocoles d'accord comme des déclarations plus formelles de leurs obligations mutuelles et respectives ainsi que de celles du PROE. Les résultats

d'un protocole d'accord devraient être évalués chaque année ; des ajustements devraient être réalisés en fonction des enseignements tirés.

2.5 Système de gestion de la qualité

442. Comme indiqué plus haut, bon nombre des normes des bailleurs par rapport auxquelles le Secrétariat a été évalué ces dernières années sont sous-tendues par le modèle d'organisation accréditée du concept de gestion de la qualité totale. Le Secrétariat n'a aucune influence sur les conditions de financement dictées par les bailleurs, et doit se soumettre à l'évaluation institutionnelle. Ces évaluations sont propres à chaque bailleur avec lequel le Secrétariat s'associe au nom des Membres insulaires.
443. Afin de coordonner et de diriger les activités de l'organisation pour répondre aux exigences des bénéficiaires, clientes et clients et aux exigences réglementaires, et d'améliorer en permanence son efficacité et son efficience, la présente évaluation recommande que le Secrétariat adopte une norme internationale de système de gestion de la qualité telle que la norme ISO 9000. Une norme de système de gestion de la qualité est définie comme suit : « *un système formalisé qui consigne les mécanismes, les procédures et les responsabilités pour appliquer les politiques et atteindre les objectifs de qualité* ».
444. La mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité influence tous les aspects de la performance d'une organisation. Pour le PROE, les avantages d'un système de gestion de la qualité formalisé seraient les suivants :
- Répondre aux besoins des organismes et des populations des États Membres insulaires, ce qui contribuera à renforcer la confiance vis-à-vis du PROE et, par conséquent, à accroître l'activité.
 - Respecter les réglementations propres au PROE et les conditions de financement des bailleurs, ce qui garantira le respect des réglementations et la fourniture des produits et des services de la manière la plus efficace possible en termes de coûts et de ressources, créant ainsi de nouvelles possibilités d'expansion, de croissance et de gain d'efficacité.
445. Plusieurs avantages supplémentaires découlent de ces avantages, notamment :
- la définition, l'amélioration et le contrôle des procédures ;
 - la prévention des erreurs ;
 - la réduction des déchets ;
 - la réduction des coûts ;
 - le recensement et la réussite des possibilités de formation ;
 - la motivation du personnel ;
 - la définition d'une même orientation pour l'ensemble de l'organisation ;
 - la communication d'une volonté de produire des résultats cohérents.
446. L'adoption d'une norme générale de système de gestion de la qualité permettrait de fournir une « marque de qualité » autonome pour les évaluations propres aux différents bailleurs, ce qui aiderait le PROE à obtenir des financements. Il importe de relever qu'étant donné que l'adoption d'une telle norme serait initiée par le Secrétariat, les procédures d'accréditation seraient orientés par les besoins de son travail, à savoir les services de conseil et la mise en œuvre de projets, plutôt que par la perspective et les besoins des bailleurs.
447. En outre, étant donné que les principes des normes de gestion de la qualité telles que la norme ISO 9000 sont acceptés au niveau international, cette accréditation constituerait un excellent fondement pour répondre à toute exigence spécifique des bailleurs en matière de systèmes administratifs, et fournirait un socle utile pour toute évaluation future.

Se référer à la **Recommandation n 19**.

2.6 Procédures de passation de marchés

448. Les pratiques associées aux procédures de passation de marchés constituent l'un des principaux outils permettant de garantir un bon rapport cout-efficacité pour les achats de matériel par le PROE. La pratique consistant à obtenir des devis mutuels et à lancer des appels d'offres ouverts garantit une concurrence pour la fourniture de biens et de services, ce qui constitue un facteur important de réduction du prix payé pour ceux-ci. Tous les bailleurs recherchent des preuves de l'application de pratiques saines en matière de passation de marchés, non seulement dans un souci d'optimisation de la valeur de leur financement, mais aussi dans le cadre d'un programme plus large visant à garantir une transparence et une responsabilité totales. Le même raisonnement s'applique aux dépenses des fonds propres du Secrétariat.
449. Les mécanismes liés aux procédures de passation de marchés doivent divulguer les résultats de chaque procédure et donner la possibilité aux soumissionnaires non retenus d'examiner les raisons des décisions et, si nécessaire, de les contester dans le cadre d'une procédure indépendante. L'existence même de cette option favorise une meilleure prise de décision par tous ceux qui entreprennent des activités liées aux procédures de passation de marchés.
450. L'évaluation du Secrétariat au titre des piliers de l'UE (PWC, 2021) a consisté à comparer les informations et les données factuelles concernant les systèmes, les contrôles, les règles et les procédures aux critères de la Commission. Les conclusions de cette évaluation ne se rapportent pas à des actions, à des projets, à des contrats ou à des accords spécifiques, ni présents ni futurs. En raison de ses limites intrinsèques, le contrôle interne et les autres systèmes, règles et procédures ne permettent pas nécessairement de prévenir ou de détecter d'éventuels erreurs. Parmi les conclusions de cette évaluation figurent :
- Un manque de documents sur la proportionnalité prise en compte lors de la décision d'exclusion de l'accès au financement dans le manuel de procédures de passation de marchés du Secrétariat. En outre, l'actuel manuel de procédure de passation des marchés doit être examiné et mis à jour pour incorporer l'évaluation de la proportionnalité avant que les candidats ne soient exclus de l'accès au financement.
 - Concernant les publications et l'information des destinataires, les conditions de renonciation à la confidentialité et à la sécurité devraient être intégrées dans le manuel des procédures de passation des marchés publics.
 - Concernant la protection des données personnels, le Secrétariat devrait dresser le plan de ses activités de traitement actuelles en suivant les principes énoncés à l'article 5 du règlement financier de l'UE, et instruire la procédure en conséquence. Cela peut être réalisé en utilisant une version d'une liste de contrôle et en prenant note de l'applicabilité des exigences et de leur localisation, et de la manière dont elles sont respectées (ex. : par le biais de politiques de références croisées, de contrôles ou de mesures de formation). On pourrait ensuite s'en servir pour formuler une politique de protection des données personnelles (voir également la partie D3.5 et la recommandation n 27).
451. Ces résultats suggèrent qu'il est nécessaire de continuer à faire preuve de diligence et de transparence dans les procédures de passation des marchés. Cette observation a été renforcée par les commentaires émis par les parties prenantes au cours de l'évaluation, selon lesquels il ne semblait pas y avoir de procédure efficace pour enquêter sur les plaintes concernant les pratiques liées aux procédures de passation de marchés, en particulier les plaintes faisant état d'un parti pris.
452. En raison des privilèges et immunités dont jouit le Secrétariat, il n'y a pas de possibilité de contester les plaintes relatives aux procédures de passation des marchés publics et aux appels d'offres devant un tribunal national ou de chercher un recours pour les litiges contractuels. Cela signifie que le Secrétariat peut éviter de rendre des comptes aux fournisseurs sans avoir à rendre des comptes à une partie externe. Cela va à l'encontre de la bonne administration et de la bonne gouvernance.

453. De nombreuses juridictions disposent d'un médiateur, d'une médiatrice, d'un inspecteur ou d'une inspectrice général-e habilité-e à enquêter sur les plaintes et à essayer de les résoudre. Ces personnes disposent des pleins pouvoirs et ont accès au personnel et aux documents pour mener une enquête indépendante, puis faire des recommandations à un autre organisme ou prendre leurs propres décisions afin de résoudre un problème.
454. La présente évaluation considère qu'une telle personne pourrait jouer un rôle important en garantissant une responsabilité adéquate dans la prise de décisions. La principale difficulté serait le coût du maintien d'une personne à ce poste pour une quantité limitée de travail. Pour y faire face, l'évaluation suggère que l'un ou l'une des membres du comité d'audit soit désigné-e comme médiateur ou médiatrice et perçoive une indemnité spéciale lors des enquêtes à la suite d'une plainte. Pour garantir une indépendance maximale vis-à-vis du Secrétariat, l'évaluation considère que cette personne devrait être une personne autre que le président du comité d'audit, et devrait être basée hors du Samoa. Cette personne devrait être habilitée à accéder à toute information et à interroger toute personne lors de la résolution de plaintes. Bien qu'elle doive s'efforcer de trouver une issue mutuellement acceptable à toute plainte, elle devrait avoir le pouvoir de recommander au conseil d'administration la levée de l'immunité ou la restitution au Conseil. Tout rapport de ce type doit être transmis au conseil d'administration en même temps que le rapport du Comité d'audit. Une politique pleinement développée présentant les procédures qui comprennent la mise à jour des différentes politiques en matière de passation de marchés (achats, appels d'offres, etc.) et le mécanisme de plaintes relatives à la procédure de passation des marchés. En outre, un examen des dispositions existantes doit être achevé et confirmé par le comité d'audit et de risque.

Recommandation n° 21 : La conférence du PROE doit envisager de demander au Secrétariat de nommer un médiateur ou une médiatrice pour les procédures de passation des marchés, qui serait chargé-e d'enquêter sur les plaintes relatives à la procédure de passation des marchés. Cette personne rendrait compte au Conseil d'administration du PROE par l'intermédiaire du Comité d'audit.

2.7 Gestion de l'information et des connaissances

455. Le PROE étant une organisation technique, la gestion et la diffusion de ses informations, données et connaissances revêtent un caractère crucial. L'évolution de l'orientation stratégique de l'organisation et la perturbation des activités habituelles causée par la COVID-19 sont de puissants moteurs d'accélération de l'adoption de technologies de l'information et de la communication (TIC) adaptées aux besoins.
456. Le Secrétariat dispose d'une petite équipe de services informatiques de cinq personnes qui supervisent différents systèmes d'entreprises, de systèmes d'information et de technologies de communication. L'équipe informatique prend actuellement en charge un ensemble de technologies commun à de nombreuses organisations, composé des principaux systèmes suivants :
- Une suite logicielle bureautique intégrée (Office365) qui assure :
 - le courrier électronique entre membres du personnel ;
 - la création de documents,
 - l'analyse numérique (feuilles de calcul) ;
 - Un site internet principal (www.sprep.org) ;
 - Divers sites internet, portails et bases de données propres aux différents projets et programmes ;
 - Un système de bibliothèque virtuelle hébergeant la documentation (Confluence) ;
 - Un système d'information pour la gestion des projets (SIGP) édifié en interne grâce à Drupal CMS ;
 - Un système de gestion financière (TechnologyOne) ;
 - Des éléments d'un système d'information pour la gestion des ressources humaines (édifié en interne grâce à Drupal CMS) ;

- un système de gestion des contrats ;
 - un système d'évaluation du personnel ;
 - un système de paie (PayGlobal) ;
 - un système de gestion électronique des documents et des dossiers (Alfresco) ;
 - un système de téléphonie vocale sur protocole internet (VOIP) ;
 - des outils de visioconférence (Zoom et MS Teams).
457. Ces systèmes sont exploités sur les propres serveurs en réseau du PROE et, de plus en plus, sur divers serveurs virtuels sur nuage (« cloud »). L'équipe informatique développe des applications propres à l'entreprise à l'aide du système de gestion de contenu Drupal et des bases de données Maria hébergées dans le nuage, et a également la capacité de créer de nouvelles fonctionnalités dans les langages de programmation Java et Python.
458. Les programmes de gestion des connaissances et de la bibliothèque du Secrétariat apportent toujours leurs services aux Membres. Ses services sont :
- La fourniture de services de recherche et de documents au personnel, aux Membres et aux parties prenantes du PROE ;
 - La mise en place d'une collection adaptée de supports et de documents rendant compte de la diversité des programmes et projets dans le PROE ;
 - L'acquisition de nouvelles ressources destinées à mettre à la disposition du personnel les dernières connaissances sur l'environnement dans le Pacifique ;
 - L'organisation d'une série de séminaires réguliers à destination du personnel et le partage des savoirs sur divers sujets d'intérêt ;
 - L'inventaire des produits de gestion des connaissances élaborés par les programmes, avec des liens pointant vers les portails du PROE ;
 - La numérisation des ressources multimédiatiques et leur intégration dans la plateforme d'apprentissage en ligne du Centre océanien sur les changements climatiques ;
 - Plus récemment, le renforcement des services d'information et de la bibliothèque pour favoriser la décentralisation du PROE.
459. Lors des concertations avec les parties prenantes, la présente évaluation a reçu des commentaires positifs à propos du nouveau système de bibliothèque qui, en plus du traditionnel catalogue assorti d'une fonction de recherche pour les publications, a également été en mesure d'assurer la fonction de serveur de documents accessible au public pour de nombreux produits de connaissances du Secrétariat.
460. Cette nouvelle fonctionnalité aide le Secrétariat à atteindre ses utilisateurs et utilisatrices et l'aide dans son rôle de diffusion des connaissances et des informations sur l'environnement dans le Pacifique. Ceci constitue un excellent exemple de l'utilisation de nouvelles plateformes pour améliorer la façon dont le Secrétariat mène ses activités, surtout en cette période où la pandémie de COVID-19 rend inopérants les autres moyens de communication traditionnels.
461. Pour pouvoir prendre en charge le volume croissant de projets, l'équipe informatique a également conçu un début de système d'information pour la gestion des projets (SIGP). Bien que l'évaluation n'ait pas été en mesure d'entrer dans les détails, cela démontre également que, dans le cadre de ses ressources limitées, l'équipe informatique a à cœur l'élaboration de solutions innovantes.
462. Une difficulté illustrée par le travail sur le SIGP est que ce système n'est pas connecté au système de gestion financière. D'ailleurs, on relève que tous les systèmes informatiques actuels sont disparates et non intégrés les uns avec les autres. Il en résulte un grand nombre de transferts manuels de données entre les différents systèmes, ce qui est inefficace et constitue également un risque pour l'intégrité de ces données.
463. Le Secrétariat a constaté qu'il existe désormais plusieurs offres complètes sur nuage qui lui permettraient de remplacer ses divers systèmes par un unique système intégré de gestion

intégré des ressources de l'entreprise (ERP). L'adoption d'un tel système pourrait contribuer à améliorer ses procédures de travail dans toutes les fonctions, en particulier dans les domaines stratégiques que sont la gestion financière, la gestion de projets et la gestion de l'information pour les ressources humaines. Une telle initiative contribuerait également à l'objectif du Secrétariat en ce qui concerne la rédaction de rapports concernant l'organisation dans son ensemble.

464. L'évaluation est informée de l'existence de plusieurs offres de systèmes d'ERP sous la forme de « Logiciel en tant que service » (SAAS) en source ouverte, couramment utilisés par les grandes organisations. Grâce à ces logiciels, on pourrait disposer d'une large gamme de modules capables de répondre aux besoins du Secrétariat, configurables sans devoir créer de logiciel dédié, et payés selon un tarif forfaitaire. Il s'agit par exemple d'offres telles que Odoo, OpenERP et Zoho. L'évaluation recommande vivement au Secrétariat d'envisager ce type d'offre afin de répondre à ses besoins de manière rentable.
465. Ces logiciels à base nuage offrent également la possibilité d'intégrer des systèmes de gestion électronique de documents qui, combinés au flux de travail électronique intégré, accélèreraient considérablement les procédures d'approbation, tout en permettant de suivre l'évolution de la documentation afférente.
466. La principale contrainte à une adoption plus généralisée des systèmes d'information internes est le fait que les ressources consacrées à la création et à l'amélioration des ressources informatiques sont limitées (seuls 100 000 USD environ sont disponibles pour les dépenses hors personnel). Ces ressources s'avèrent insuffisantes pour le type de systèmes informatiques dont l'organisation a besoin. L'évaluation a identifié des domaines dans lesquels la configuration actuelle des systèmes informatiques pourrait être améliorée. Il s'agit notamment de :
 1. La mise en place d'un système d'information complet pour les ressources humaines intégrant :
 - a. un module en libre-service pour le personnel ;
 - b. un portail de recrutement en ligne pour accéder à un plus grand vivier de talents et faciliter l'intégration de nouveaux et nouvelles membres du personnel ;
 2. La mise à niveau du système d'information pour la gestion financière, avec notamment l'intégration de la gestion de projet.
 3. L'automatisation et l'accessibilité en ligne des procédures opérationnelles, telles que le recours aux signatures électroniques pour les approbations en ligne.
 4. La création d'une plateforme de formation virtuelle pour dispenser une formation technique spécifique sur les technologies de l'information aux Membres insulaires et aux parties prenantes dans le Pacifique.
 5. La mise en place d'une plateforme de gestion d'évènements proposant des conférences en ligne.
 6. Le recyclage du personnel informatique par une formation sur les nouvelles technologies et les menaces émergentes (cybersécurité, etc.).
 7. Une meilleure prise en charge des applications relatives à la sciences des données (applications de climatologie et de météorologie, etc.).
467. Pour y parvenir, le Secrétariat a créé un concept de transformation numérique. Il s'agit d'une proposition de grande portée tenant compte de ce que, pour fournir ses services, le Secrétariat doit adopter de nouvelles technologies et des plateformes numériques, tout en étant conscient de ce que cela nécessitera une plus grande résilience numérique afin de contrer la hausse du risque associée à un fonctionnement « connecté en permanence ». Les objectifs du concept sont les suivants :
 1. des plateformes, infrastructures et systèmes numériques résilients pour garantir la continuité des activités, notamment par une collaboration efficace et efficiente avec les Membres et les partenaires ;
 2. un environnement informatique favorable qui renforce les capacités du personnel ;

3. l'efficacité des opérations par la prestation de services de haute qualité et en temps opportun aux Membres insulaires ;
 4. un personnel hautement qualifié et doté de compétences et capacités techniques améliorées ;
 5. de solides partenariats multilatéraux avec les principaux fournisseurs de services informatiques.
468. Ce concept, encore embryonnaire, nécessite un travail de conception considérable avant d'atteindre une forme susceptible d'être financée. Le coût estimé de 7 millions d'USD sur six ans doit être entièrement détaillé et chiffré séparément. Néanmoins, la présente évaluation constate que la stratégie proposée répond au nouvel environnement d'opération et propose un meilleur système d'information conforme à l'orientation stratégique future du Secrétariat. L'évaluation considère que ce concept doit être pris en charge, entièrement examiné et, une fois que son envergure sera claire et correctement financée, il constituera une initiative majeure pour le changement stratégique, qui permettra au Secrétariat de devenir plus efficace dans un monde en constante évolution. Les recommandations suivantes devraient être financées par le Fonds de réserve d'immobilisations qui comprend les dépenses pour les mises à niveau majeures du système, tel qu'indiqué dans la Partie D4.2.4 et sa recommandation.

Recommandation n° 22 : La Conférence du PROE devrait :

- (i) encourager la transformation numérique du PROE et s'engager à financer la mise à niveau requise ;
 - (ii) exiger du Secrétariat la formulation d'une proposition avec une description complète de l'état final souhaité et d'une feuille de route décrivant en détail les étapes pour y parvenir. Cette proposition doit reposer sur les principes suivants :
 - Les différents systèmes actuels devraient être rationalisés et regroupés en un seul ensemble de systèmes opérationnels sur une plateforme commune.
 - Les sites internet et outils informatiques propres aux différents projets devraient être supprimés, et tous les fonds alloués aux projets par les bailleurs devraient être employés à la mise en place de systèmes durables sur les systèmes de base du Secrétariat, toutes les dépenses étant prises en charge par les frais de recouvrement des coûts du projet.
 - L'utilisation de logiciels en source ouverte prenant en charge divers systèmes opérationnels sous la forme de modules déjà intégrés et donc interopérables.
469. Malgré les profondes mutations des technologies de l'information, il s'agit d'efforts considérables, qui doivent être conduits prudemment. Le Secrétariat a jugé qu'il était nécessaire d'avoir un consultant ou une consultante en transformation numérique qui travaillerait avec son équipe pour orienter cette transformation. L'équipe chargée de l'évaluation encourage fortement cette approche. En outre, l'évaluation considère que dans le cadre de cette procédure, le Secrétariat doit adopter une méthode de gestion du cycle de vie pour les initiatives en matière d'informatique et de numérisation²⁰.
470. Les opérations de transformation devraient se fonder sur une approche allégée et flexible visant à intégrer régulièrement de petits changements itérés rapidement afin d'éliminer tout problème ; en somme, de petits gains avec une itération rapide.
471. Enfin, aucune transformation importante ne peut être menée à bien sans un mécanisme de gestion du changement. L'évaluation estime qu'une équipe chargée de la gestion du changement est nécessaire pour accompagner la transformation numérique et pour surveiller et suivre l'évolution des autres changements que cette transformation pourrait entraîner. Ces opérations devraient inclure un programme de formation visant à former des agents et des agentes de changement dans l'ensemble de l'organisation.

²⁰ Comme exemples de méthodes de gestion du cycle de vie pour les initiatives en matière d'informatique et de numérisation, citons les méthodes *Scaled Agile Framework*, *et Obashi*, ou éventuellement la méthode de gestion de projet *Prince 2*.

Recommandation n° 23 : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de :

- (i) solliciter, au besoin, une aide externe intégrant une méthode acceptée de gestion du cycle de vie, afin d'aider le Secrétariat dans son opération de transformation numérique ;
- (ii) mettre sur pied une unité de gestion du changement pour la transformation numérique et pour la transformation de l'organisation de manière plus générale.

3. Ressources humaines et rémunération

472. Le rapport sur les plans de mise en œuvre des performances (PMP) 2018-2019 et 2020-2021 donne un aperçu des performances du PROE par rapport aux résultats biennaux qu'il s'est engagé à atteindre dans le cadre de chacun des objectifs organisationnels et de leurs buts.
473. La présente section évalue les performances et les besoins futurs du PROE et du Secrétariat en ce qui concerne les composantes « Ressources humaines » et « Rémunération » du modèle STAR (voir la section B1.3, « Méthode de l'évaluation »). Les catégories « Ressources humaines » et « Rémunération » du modèle sont présentées séparément. Cependant, dans cette évaluation, ces deux catégories sont combinées pour éviter toute répétition, étant donné leur étroite interconnexion. Dans ce contexte, « les ressources humaines » représentent le personnel du Secrétariat, tandis que « la rémunération » renvoie à la rémunération du personnel.
474. La catégorie « Ressources humaines » du modèle STAR régit les politiques en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne le recrutement, la sélection, la rotation, la formation et le renforcement. Pour le PROE, une bonne combinaison de ces politiques devrait créer le corps de personnel requis pour l'organisation. La structure de l'organisation doit garantir que les compétences, les talents et les mentalités nécessaires sont disponibles pour mettre en œuvre le plan stratégique.
475. La catégorie « Rémunération » du modèle STAR aligne les objectifs des membres du personnel avec ceux de l'organisation afin de déterminer la rémunération pour chaque membre. Le Secrétariat doit motiver et inciter le personnel à atteindre les résultats du Plan stratégique, tout en veillant à attirer et retenir les bonnes personnes pour y parvenir.
476. Les considérations relatives aux ressources humaines et à la rémunération sont traitées par l'objectif organisationnel n° 5 du Plan stratégique 2017-2026. L'objectif organisationnel n° 5 est libellé comme suit :

Le PROE peut compter sur un groupe de personnes dotées des dispositions, des connaissances et des compétences qui lui permettront de concrétiser sa vision régionale commune.

477. Les objectifs sous-jacents de l'objectif organisationnel n° 5 sont :
- Objectif 5.1 : Recruter et maintenir en poste des individus qui mettent leurs compétences et leurs connaissances au service de l'exécution efficace et efficiente du plan stratégique du PROE, incluant l'acheminement de l'assistance technique.
 - Objectif 5.2 : Inciter un changement de comportement positif au sein du PROE et de ses parties prenantes par le biais de communications convaincantes, ciblées et intégrées.
 - Objectif 5.3 : Bâtir une mentalité constructive, valorisante et axée sur les résultats, où la norme est le travail dans une équipe dont les membres se respectent et se valorisent mutuellement.

3.1 Catégorie « Ressources humaines »

478. L'évaluation considère que les ressources humaines du Secrétariat (le personnel) constitue la ressource la plus importante dont le PROE dispose pour remplir ses missions. Par conséquent, si le personnel possède les compétences et les talents nécessaires, est correctement encadré, pleinement impliqué et bien rémunéré, alors il devrait avoir l'état d'esprit et la motivation nécessaires pour assurer une mise en œuvre réussie, efficace et rentable du plan stratégique.

479. L'évaluation de 2014 avait noté qu'en ce qui concerne le fait d'attirer, former et fidéliser un personnel de haute qualité, la perception des membres du personnel du PROE s'était considérablement améliorée depuis 2009, ce qui était en grande partie dû à la hausse de l'attention portée aux éléments de base de bonnes relations avec le personnel (Hay *et al.*, 2014).
480. L'évaluation de 2014 avait révélé que le taux de fidélisation du personnel avait considérablement augmenté depuis 2009. Le PROE avait adopté un système d'amélioration des résultats pour le personnel, dont la rémunération tenait désormais compte des résultats obtenus au regard d'objectifs convenus, consignés dans des plans d'amélioration individuels, en tenant compte du nouveau code de conduite et des valeurs de l'organisation, élaborés par le personnel. Pour la première fois de son histoire, le PROE avait pris des initiatives pour former son personnel et renforcer ses capacités.
481. L'évaluation de 2014 avait également fait ressortir certains problèmes structurels et des tendances sous-jacentes préoccupantes. Elle avait en particulier observé que les contrats à durée déterminée relatifs à des projets, bien qu'étant la norme, causaient des problèmes pour la rétention et le moral du personnel. Ces problèmes étaient liés à : la continuité du service, la perte de mémoire organisationnelle, l'incapacité de maintenir la dynamique de transformation organisationnelle, les regroupements familiaux et la perte de personnes talentueuses à la recherche d'une sécurité d'emploi à long terme. Les différences entre les types de contrats soulevaient aussi des questions concernant la cohérence des conditions d'emploi, qui amenaient souvent les membres du personnel recrutés sur le marché local à se sentir moins appréciés.

3.1.1 Stratégie en matière de ressources humaines

482. Entre 2018 et 2019, l'équipe de direction avait mis en place une procédure interne qui a abouti à l'élaboration d'une Stratégie en matière de ressources humaines dont la mise en œuvre est prévue au cours de la période 2021-2025. Les résultats escomptés de cette stratégie sont les suivants :
- une culture d'inclusion et de résilience ;
 - la santé, sécurité et bien-être intégrés sur tous les sites ;
 - un plan solide en matière de ressources humaines ;
 - une plus grande maîtrise des capacités de direction ;
 - une amélioration des politiques, pratiques et méthodes de travail en matière de ressources humaines.
483. L'élaboration de la Stratégie en matière de ressources humaines entrainé dans le cadre de l'objectif organisationnel 5 du Plan stratégique 2017-2026 et était le fruit de concertations internes avec l'appui d'un consultant externe. Une première proposition a été examinée lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020.
484. Le rapport de 2018-2019 sur le PMP concernant l'objectif organisationnel 5 ne mentionne pas les progrès considérables réalisés envers les buts rattachés à cet objectif, à l'exception de l'élaboration de la Stratégie en matière de ressources humaines. Les activités prévues en 2022-2023 pour l'objectif 5 du PMP 3 ont une grande portée et correspondent au contenu de la Stratégie en matière de ressources humaines. Ce sont les suivantes :
- Poursuite de l'examen et parachèvement de la Stratégie en matière de ressources humaines par les collègues et les équipes de façon à inclure la recherche, la consultation, le développement, l'approbation et la mise en œuvre ;
 - Élaboration de programmes de transformation participant à une culture organisationnelle conforme aux valeurs et au code de conduite ;
 - Réalisation d'une enquête annuelle sur la motivation du personnel qui servira de référence pour l'élaboration d'un plan de mise en œuvre comportant des actions convenues ;
 - Création d'un Système d'amélioration des performances (SAP) et établissement d'un rapport sur la performance du personnel ;

- Évaluation du SAP et recensement des domaines pouvant être améliorés.
485. Bien que cette évaluation ne puisse que constater l'adoption récente de la Stratégie en matière de ressources humaines, elle note également qu'une composante de cette stratégie porte sur une proposition d'élaboration d'un plan-cadre des capacités. Les plan-cadres des capacités sont un outil précieux pour comprendre quelles sont les compétences uniques requises à chaque niveau du personnel afin de remplir la mission et de mettre en œuvre la stratégie d'une organisation. Les plans-cadres des capacités permettent de renforcer la cohérence au sein d'une organisation, particulièrement en ce qui concerne le mode de renforcement des capacités du personnel et les moyens de mettre en évidence et de résoudre les lacunes en matière de capacités. L'équipe chargée de l'évaluation estime qu'il s'agit d'un axe de travail crucial sur lequel le Secrétariat devrait se pencher en priorité et de manière rapide.
486. L'évaluation a été informée de ce qu'une révision du système de rémunération était en cours, mais n'a reçu aucune donnée y relative pendant la phase d'évaluation du projet (du 7 juin au 20 août). Par conséquent, l'évaluation pense qu'il sera essentiel de procéder à une révision de toutes les rémunérations et dispositions contractuelles du personnel ainsi que de la rationalisation et des capacités du personnel. Il s'agira d'une révision des dispositions en matière de cessation d'emploi ainsi que du « passif éventuel » associé aux congés du personnel et des provisions pour cessation d'emploi qui figurent dans le bilan. Une révision de la politique et des procédures en matière de ressources humaines est également essentielle pour déterminer si elles sont adaptées ou nécessitent une mise à jour.

Recommandation n° 24 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat la mise en place d'un Cadre de renforcement des capacités qui pourrait être élaboré et mis en œuvre soit dans le cadre de la Stratégie en matière de ressources humaines, soit indépendamment de celle-ci.

3.2 Conduite du personnel

487. Le PROE dispose d'un Code de conduite dont les objectifs sont les suivants :
- Renforcer l'esprit d'initiative en matière d'environnement ;
 - Mettre l'accent sur la prestation des services ;
 - Valoriser notre personnel ;
 - Faire preuve d'intégrité.
488. L'évaluation suggère qu'un autre objectif de tolérance zéro en matière de corruption soit ajouté au Code de conduite.
489. Le Code de conduite énumère les exceptions de comportement du personnel du PROE et guide leur conduite dans les situations non prévues par la loi.
490. Pour être efficace, un tel Code de conduite doit s'accompagner d'un mécanisme d'enquête équitable sur les plaintes concernant les potentielles violations du niveau de conduite attendu. Tout manquement au comportement attendu doit entraîner des conséquences permettant d'imposer une sanction appropriée. La sanction peut aller d'un blâme formel à la perte de l'emploi.
491. Étant donné la gravité des potentielles conséquences, il est essentiel que les procédures soient justes, transparentes et équitables. L'article 12 de l'actuel Règlement du personnel du PROE porte sur la discipline. La procédure qui y est décrite se limite à des mesures internes et ne prévoit aucun contrôle de ces mesures pour en garantir le caractère équitable et éthique. Cet article ne prévoit pas la mise en place d'un mécanisme indépendant de règlement des différends externes permettant aux membres du personnel de solliciter un examen indépendant. Une simple voie de recours pourrait améliorer la qualité des procédures internes. Les organisations similaires au PROE, telles que la Communauté du Pacifique (CPS), ont de plus en plus recours à une telle procédure indépendante.

492. Au cours des discussions avec le personnel lors de la phase de concertation, l'équipe chargée de l'évaluation a recueilli des témoignages relatifs à des comportements préoccupants de la part de membres du personnel du Secrétariat en position d'autorité qui pourraient être assimilés à une violation de la Politique et justifier une enquête par un ou une arbitre externe indépendant-e. Le fait que la plupart des membres du personnel ont indiqué qu'ils estimaient ne pas être en mesure de contester ou de s'opposer à certaines actions par crainte de représailles était particulièrement préoccupant.
493. Étant une structure internationale, le PROE ne relève pas des lois et tribunaux nationaux, ce qui signifie que le personnel n'a pas les mêmes droits de recours que les salarié-es ordinaires qui peuvent porter leurs cas devant des tribunaux nationaux du travail. L'Organisation des Nations Unies et la CPS ont leurs propres tribunaux en matière de résolution de conflits liés à leur personnel. Ces derniers se conforment à un modèle disponible pour les employé-es en vertu d'un droit interne, à savoir le droit d'être entendu devant un ou une arbitre indépendant-e, qui entend et évalue les positions à la fois de l'employé-e et de l'employeur.
494. La présente évaluation estime que le personnel du Secrétariat, tout comme l'organisation dans son ensemble, tireraient profit de la mise en place d'un tel mécanisme. Cela améliorerait le moral du personnel et rassurerait les membres du PROE qu'il n'existe pas de favoritisme, de népotisme ou de victimisation. Le PROE pourrait vouloir partager ce mécanisme avec la CPS ou solliciter l'aide de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui offre de tels services.

Recommandation n° 25 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat la mise en place d'un mécanisme externe et indépendant de règlement des différends, constituant une plateforme neutre permettant de traiter et de juger les griefs du personnel après l'épuisement d'autres mécanismes de règlement des différends (tels que l'article 12 du Règlement du personnel).

3.3 Comité consultatif du personnel

495. Le PROE dispose d'un Comité consultatif du personnel qui est ouvert à l'ensemble de ses membres bien que, dans la pratique, la direction générale ne soit pas impliquée dans ses activités. Le Comité consultatif du personnel représente le personnel au sujet de diverses questions, et s'emploie activement à recueillir les contributions d'ordre général des membres du personnel pour étayer les concertations relatives à la gestion des ressources humaines du PROE.
496. Les organisations de salariés et salariées (syndicats, etc.) constituent l'un des principaux moyens dont dispose le personnel pour informer la direction de leurs différents griefs, qui vont des problèmes de santé et de sécurité aux mauvaises pratiques de gestion, en passant par le harcèlement ou les problèmes plus traditionnels de rémunération. Elles peuvent également aider à trouver des solutions aux problèmes interpersonnels.
497. En s'appuyant sur les contributions de plusieurs sources, l'équipe chargée de l'évaluation a déterminé qu'il est possible que le Comité consultatif du personnel du PROE ne soit pas suffisamment indépendant de la direction. Par conséquent, il n'est pas en mesure de s'acquitter de sa fonction majeure qui consiste à régler les problèmes que le personnel rencontre vis-à-vis de la direction. Selon les normes établies par l'Organisation internationale du travail (OIT)²¹, les associations de salariés et de salariées doivent être indépendantes. L'Organisation désapprouve particulièrement les syndicats qui sont en réalité contrôlés par l'employeur. Même si c'est au personnel qu'incombe la responsabilité de veiller à l'indépendance de son Comité consultatif, le Secrétariat devrait aider le Comité à obtenir des conseils de l'OIT afin de s'assurer de sa pleine indépendance, d'organiser des élections libres, et de tisser des liens avec d'autres associations du personnel des organisations du CORP.

²¹ Convention de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949.

Recommandation n° 26 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il apporte son aide à la réforme du Comité consultatif du personnel en tant qu'organisation syndicale à entité unique avec un meilleur niveau d'indépendance, opérant conformément aux normes de l'OIT.

3.4 Égalité hommes-femmes et inclusion sociale

498. La **Politique du PROE sur l'égalité hommes-femmes (2016)** établit un cadre regroupant les engagements du Secrétariat à faire progresser l'égalité des sexes et l'inclusion sociale dans le travail du PROE, y compris au sein du Secrétariat. Ces engagements portent sur la promotion d'un cadre institutionnel qui favorise et encourage l'intégration des questions liées au genre. Les actions prioritaires de la Politique qui se rapportent aux opérations du Secrétariat sont les suivantes :

- Le renforcement et la garantie d'un environnement institutionnel pour favoriser l'intégration des questions liées au genre ;
- Un engagement envers la diversité et l'équilibre entre les sexes au sein de l'organisation, notamment par le recrutement de femmes du Pacifique insulaire, avec pour objectif un taux de représentation féminine de 50 % au niveau des fonctions administratives et consultatives du Secrétariat et supérieures ;
- La nomination de deux coordonnateurs ou coordinatrices pour les questions de parité hommes-femmes en interne.

499. En 2020, le Secrétariat a créé un Groupe de travail sur l'égalité hommes-femmes et l'intégration des questions liées au genre, dont l'objectif est de superviser la mise en œuvre de la politique sur l'égalité hommes-femmes. Ce groupe de travail a mené une enquête qui a révélé la faiblesse du niveau de compréhension et de conscience de la Politique dans le chef du personnel et de son état de mise en œuvre. La plupart des membres du personnel affecté-es aux projets ont décrit leur intérêt porté aux questions liées au genre et à l'égalité hommes-femmes, en tant qu'exigence en matière de présentation de rapports aux bailleurs des différents projets. L'enquête a également révélé que le PROE n'a pas investi dans le renforcement des capacités ou dans l'adoption d'une culture organisationnelle qui intègre ses engagements en matière de prise en compte des questions liées au genre et d'égalité hommes-femmes. Les conclusions de l'enquête éclaireront la révision prévue de la Politique sur l'égalité hommes-femmes.

500. Cette évaluation a donné au personnel l'occasion de donner son avis sur les questions liées au genre lors des concertations (cf. Annexe 21). Voici un exemple des réponses reçues :

« Je ne pense pas que l'égalité hommes-femmes soit un problème au PROE. Globalement, la parité est une réalité. L'équipe de direction compte une majorité de femmes. Dans l'informatique [le département informatique du Secrétariat], nous aimerions avoir plus de femmes, mais elles ne sont pas motivées pour postuler à ces postes ». (Réponse à l'enquête auprès des membres du personnel du PROE)

501. La partie C du présent rapport examine l'approche du PROE en ce qui concerne la mise en œuvre de la Politique sur l'égalité hommes-femmes à travers les quatre programmes régionaux du PROE et les projets associés. Elle se conclut par la recommandation suivante : *« L'examen prévu de la Politique sur l'égalité hommes-femmes rend compte de l'évolution de la théorie et de la pratique de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale depuis 2016 ; il est également le fruit du renforcement de l'engagement pris par la direction du Secrétariat envers la mise en œuvre de l'égalité hommes-femmes et l'intégration des questions liées au genre, et de son approche systématique de la planification du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la Politique sur l'égalité hommes-femmes »* (cf. section C6.5, Recommandation n° 8). Étant donné que la Politique sur l'égalité hommes-femmes comprend des engagements envers les opérations institutionnelles du Secrétariat, cette recommandation s'avère pertinente et a des incidences pour la présente évaluation.

3.5 Protection et élimination des données personnelles

502. La question de la protection et de l'élimination des données personnelles a récemment été prise en compte dans l'analyse des piliers du PROE mené pour la Commission européenne (PWC, 2021). L'analyse a révélé que : « Le PROE ne dispose actuellement pas d'une politique spécifique sur la protection des données personnelles ; il dispose néanmoins de diverses autres politiques qui régissent la protection des données en général, y compris les données personnelles. Le PROE doit concevoir et mettre en œuvre une politique spécifique sur la protection des données personnelles, conformément à l'article 5 du Règlement financier de l'UE ». L'analyse a également révélé un manque de données à l'appui des politiques du PROE sur la conservation et l'élimination des données personnelles. Elle a recommandé que les politiques du PROE soient actualisées pour établir clairement la durée maximale de conservation par le PROE des données personnelles concernant les employé·es et définir le mode de leur élimination lorsqu'elles ne sont plus nécessaires.
503. Bien que cette conclusion tirée de l'analyse des piliers concerne une exigence propre à un bailleur en particulier, l'équipe chargée de l'évaluation est également d'avis que le Secrétariat devrait garantir une protection adéquate des données du personnel dans le cadre d'une obligation générale de protection de leur confidentialité.

Recommandation n° 27 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il formule une politique relative à la protection des données personnelles. Cette politique devrait préciser le délai de conservation de ces données et définir les modalités de leur élimination.

3.6 Rémunération

504. Le concept de rémunération concerne le salaire du personnel ainsi que toutes les mesures d'incitation pouvant être regroupées en tant que rémunération totale. Les rapports concernant le Plan de mise en œuvre des performances 2018-2021 relèvent les points suivants :
- L'absence d'un budget spécialement consacré aux activités afférentes aux ressources humaines, ce à quoi on note que « le département des ressources humaines travaillera à la satisfaction de ces attentes dès qu'il le pourra ».
 - Lorsque l'occasion se présente, des efforts sont consentis pour la collaboration avec le personnel et pour que l'équipe de direction se penche sur les problèmes afin d'encourager des performances et une culture de travail positives, notamment par la mise en place d'un cadre de travail sain et sécurisé pour tous et toutes.
 - Ce programme de transformation de la culture organisationnelle fait partie de la Stratégie en matière de ressources humaines encore inachevée :
 - « La mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines a débuté ; elle peut compter sur une motivation forte du personnel, et dispose de mécanismes d'interconnexion avec une culture d'autonomisation et de travail d'équipe collaboratif.
 - L'examen du système de rémunération s'est poursuivi début 2021 à l'appui de la Stratégie en matière de ressources humaines et d'une culture de travail stimulante.
 - Des bonus de bonnes performances ont été octroyés au personnel malgré le fait qu'aucun budget n'avait été affecté à cette fin l'année précédente, afin d'encourager les performances ainsi qu'une culture d'entreprise constructive, stimulante et axée sur les résultats. »
505. Dans le passé, le PROE s'est associé à l'initiative d'harmonisation des rémunérations au sein des organisations du CORP, de concert avec l'Agence des pêches du FIP, le Secrétariat du FIP et la CPS. Cependant, en 2019, la Conférence du PROE s'est dite préoccupée par cet accord historique, tout comme plusieurs autres organisations du CORP.

POINT 9.3 DE L'ORDRE DU JOUR : Harmonisation des rémunérations du CORP

La Conférence :

1. **prend acte** du fait qu'il n'y a eu aucune avancée sur le travail concernant l'harmonisation en matière de rémunération du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP) ;
2. **prend acte** qu'en l'absence d'une position claire de la part des agences du CORP participantes et des PDG du CORP, le Secrétariat continuera d'appliquer la méthodologie et les systèmes du CORP jusqu'à ce qu'il ne soit clairement plus possible de maintenir l'harmonisation des rémunérations ;
3. **valide** le recours du Secrétariat à un consultant indépendant qualifié pour étudier son système de rémunération afin de veiller à ce qu'il reste compétitif sur le marché actuel local et international de l'emploi ;
4. **approuve** la création d'un groupe des Amis du Président qui se réunira entre les sessions pour examiner la proposition du Secrétariat relative à l'adoption d'un mouvement salarial pouvant atteindre 300 000 USD au total pour l'ensemble du personnel, sous réserve d'une identification claire des fonds spécifiques disponibles. Les Amis de la Présidence présenteraient un rapport au Conseil exécutif 2020.

Illustration 21 : Point 9.3 de l'ordre du jour : Harmonisation de la rémunération au sein du CORP

506. Le point 3 de la résolution de la Conférence du PROE 2019 a approuvé le recours à un cabinet de conseil indépendant qualifié pour évaluer son système de rémunération afin de s'assurer de sa compétitivité sur les marchés du travail locaux et sur le marché international (cf. *Illustration 21 : Point 9.3 de l'ordre du jour : Harmonisation de la rémunération au sein du CORP*). Au moment où la présente évaluation était menée, le Secrétariat était occupé à porter les dernières touches à cette évaluation. Malheureusement, le Secrétariat n'a pas communiqué ce rapport à l'équipe d'évaluation pendant la phase d'évaluation du projet (du 7 juin au 20 août). Par conséquent, la discussion qui suit n'a pas tenu compte de cette information.
507. À partir des informations mises à la disposition de l'équipe d'évaluation et au vu des accords d'harmonisation des rémunérations au sein du CROP, l'équipe d'évaluation fait les observations générales suivantes :
- Un grand nombre de membres du personnel ne touchent que 90 % de leur échelon salarial respectif (l'échelon auxquels sont classé-es les membres du personnel après avoir terminé leur période d'essai). Cela implique qu'il n'y a que très peu, voire pas du tout, d'évaluation ou de progression du personnel, puisque la plupart des membres du personnel devraient percevoir ou avoisiner 100 % de leur échelon salarial (pleine capacité) après quelques années. Cette progression vers les 100 % et au-delà ne devrait pas dépendre des ajustements salariaux du marché, qui dépendent de forces externes et règlent le montant payable aux points médians (c'est-à-dire 100 %). Cette situation pourrait bien contribuer au faible moral du personnel.
 - Beaucoup de membres du personnel ne totalisent qu'une à trois années de services ; en d'autres termes, ils et elles en sont à leur premier contrat. Tout en notant que les effectifs du PROE se sont accrus ces dernières années, nous ignorons si cette situation est due à la rapidité de cette croissance ou si elle met en évidence un problème causé par une forte rotation du personnel (ou une combinaison des deux).
 - Au niveau des postes de direction et supérieurs, il semble y avoir des incohérences dans l'amplitude et la répartition des tâches par rapport aux autres organisations du CORP (cf. section D1.4.4 et Recommandation n° 15).
 - Lors de la concertation avec le personnel, des inquiétudes ont été exprimées au sujet des divergences entre les conditions pour les « personnes recrutées sur le marché international » et les « personnes recrutées sur le marché local ».
 - Au vu de la charge actuelle de travail du PROE, l'ampleur et la demande de recrutement de personnel qualifié ont augmenté. Les jeunes scientifiques, techniciens et techniciennes professionnelles originaires des Membres insulaires du PROE sont de plus en plus nombreux et nombreuses. Cette tendance devrait se manifester dans les effectifs du Secrétariat. La question est de savoir comment attirer de nouveaux talents, alors qu'en

raison de la concurrence mondiale pour ces compétences, bon nombre de ces diplômés et diplômées du Pacifique insulaire risquent d'émigrer.

508. Pour le PROE, l'instauration d'une présence dans d'autres sites de la région constitue une évolution nettement positive. Le PROE est désormais présent en Mélanésie (aux Fidji, aux Îles Salomon et à Vanuatu) et en Micronésie (aux Îles Marshall). Cette initiative entraîne bon nombre de nouvelles difficultés, qu'il s'agisse d'une présence sous la forme d'un bureau de projet sur place (comme aux Fidji, aux Îles Salomon et à Vanuatu) ou d'un bureau sous-régional couvrant sept pays (comme aux Îles Marshall).
509. Les observations mentionnées ci-dessus devront être évaluées lors de la Conférence du PROE. Étant donné que les frais de personnel constituent le principal pôle de dépenses de l'organisation, les décisions sur ces questions peuvent entraîner des dépenses trop élevées pour le personnel ou, au contraire, l'incapacité d'attirer et de retenir les personnes et les compétences nécessaires. Cette approche nécessite de prendre en compte deux priorités concurrentes : premièrement, l'équité (tout le personnel devrait être payé de la même manière pour un travail équivalent) ; deuxièmement, la réalité des marchés internationaux du travail, qui incitent à proposer des salaires plus élevés afin d'acquérir les compétences et les savoirs requis.

3.6.1 Retraites et pensions

510. Pour de nombreux employés et employées recruté·es à l'échelle internationale, la capacité de continuer à cotiser pour leurs prestations de retraite est une considération importante. Le PROE verse une contribution patronale de 10 % du salaire en tenant compte de l'indice de référence du Fonds national de prévoyance samoan. Bien que ce fonds réponde aux besoins des citoyens et citoyennes samoans et samoanes, il n'est pas approprié pour les employés et employées recruté·es à l'étranger, qui ont d'autres dispositifs dans leur propre pays. De nombreux pays ont adopté une règle générale qui ne permet pas à leurs citoyens et citoyennes de contribuer à un fonds de pension national lorsqu'ils et elles vivent à l'étranger, ni de bénéficier d'une exonération d'impôt sur le revenu. C'est pourquoi des organismes tels que les Nations Unies et le PROE administrent leurs propres fonds de pension en faveur de leur personnel, même si d'autres organisations du CORP ne le font pas.
511. La plupart des pays autorisent certaines personnes (comme leurs fonctionnaires en poste) à continuer de cotiser à leur propre régime de retraite national même lorsqu'ils et elles travaillent à l'étranger. Les Membres devraient envisager d'ajouter le personnel du PROE, et même tout le personnel des organisations du CORP, à la liste des personnes pouvant continuer à cotiser pour leur propre fonds de pension même lorsqu'elles se trouvent à l'étranger. L'évaluation encourage le PROE à examiner les différentes options offertes au personnel concernant les cotisations aux régimes de retraite dans leur pays d'origine.

Recommandation n° 28 : Les Membres du PROE devraient veiller à ce que leurs ressortissants et ressortissantes continuent d'avoir accès à leurs régimes nationaux de pension et de retraite respectifs, même lorsqu'ils sont en service au PROE.

3.6.2 Formation et perfectionnement

512. Conformément à sa Politique de formation et de perfectionnement (2011), le Secrétariat reconnaît la nécessité d'un apprentissage et d'un perfectionnement permanents pour les membres du personnel, et s'engage à leur offrir des possibilités appropriées et adaptées, compte tenu des limites budgétaires, pour veiller au renforcement continu des capacités au sein de l'organisation. Un plan de formation et de perfectionnement doit être établi par les membres du personnel et par leurs supérieur·es hiérarchiques à l'occasion de la planification de l'amélioration de la performance. Le plan de formation et de perfectionnement du Secrétariat est établi en juillet chaque année. Cependant, la phase de concertation au sujet de cette évaluation a révélé que le personnel n'a pas l'impression de bénéficier de possibilités adéquates de formation et de perfectionnement professionnel.

4. Finance et financement durables

513. Le rapport sur les plans de mise en œuvre des performances (PMP) 2018-2019 et 2020-2021 donne un aperçu des performances du PROE par rapport aux résultats biennaux qu'il s'est engagé à atteindre dans le cadre de chacun des objectifs organisationnels et de leurs buts.

514. Cette section traitera de l'objectif organisationnel 3 et de ses buts sous-jacents. L'objectif organisationnel n° 3 est libellé comme suit :

Le PROE bénéficie d'une base de financement fiable et pérenne permettant d'obtenir des résultats dans le domaine environnemental, dans l'intérêt des Membres insulaires, et gère ses programmes et son fonctionnement de manière à respecter le budget convenu.

515. Les buts sous-jacents de l'objectif organisationnel 3 sont :

- Objectif 3.1 : Atteindre un budget équilibré et durable.
- Objectif 3.2 : Gérer les fonds de façon efficiente et transparente grâce à des systèmes financiers, de gestion des risques et d'audit efficaces, intégrés aux systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation des programmes et de production de comptes rendus.
- Objectif 3.3 : Nouer des relations efficaces, stratégiques et à long terme avec les bailleurs actuels et nouveaux grâce à des communications régulières, notamment des concertations et des réunions de haut niveau.
- Objectif 3.4 : Renforcer la capacité du PROE en tant qu'entité régionale d'exécution pour la lutte contre les changements climatiques et en tant qu'intermédiaire pour d'autres mécanismes de financement de l'action environnementale.
- Objectif 3.5 : Trouver des sources et des formes supplémentaires d'appui financier durable.

516. Cette section porte sur l'examen des problèmes financiers latents auxquels le Secrétariat est confronté. Elle considère les causes profondes de ces problèmes, et définit des **principes de financement** et un **modèle financier sous-jacent** pour parvenir à un financement durable. Elle ne contient pas d'analyse budgétaire et ne se veut pas un examen complet du financement (ce qui dépasserait le cadre de la présente évaluation). Le modèle financier sous-jacent intègre des changements dans les domaines suivants, déjà abordés dans la partie D de ce rapport, notamment : la gouvernance et les transformations organisationnelles, le Comité d'audit, la gestion des risques, les systèmes et procédures organisationnels, la Stratégie en matière de ressources humaines et la rémunération. Tous ces aspects influent sur les fonds disponibles. Les contributions des Membres représentent une composante majeure des fonds disponibles et devraient être la principale source du budget de base.

517. L'élément le plus important qui sous-tend cette stratégie financière est le renforcement du cycle de gestion des projets, de sa robustesse et de sa rigueur, ainsi que des fonctions de gestion des risques. La révision des rôles du Comité indépendant d'audit et du ou de la gestionnaire des risques au cours de cette évolution renforcerait davantage la viabilité financière de l'organisation. Le Secrétariat du Forum des îles du Pacifique a initié une transformation similaire au cours des six dernières années. Il dispose désormais de 10 mois de dépenses opérationnelles dans son Fonds de réserve général.

4.1 Travaux du Secrétariat sur le financement durable à ce jour

518. L'évaluation s'est penchée sur les documents de travail présentés par le Secrétariat depuis 2017 lors des Conférences du PROE et des réunions du Conseil exécutif pour répondre aux grandes pressions budgétaires qui affectent le financement durable à long terme du PROE. Les questions importantes abordées dans ces documents sont les suivantes :

- Tout au long des trois dernières années, le budget du PROE a présenté une bonne reprise, engrangeant des surplus depuis 2017, qui ont permis de résorber le solde négatif de ses

réserves. Cependant, les états financiers vérifiés pour 2019 ont montré un déficit net, de 81 977 USD, alors qu'on avait enregistré un surplus de 154 273 USD au cours de l'année précédente. Bien que les réserves affichent toujours un solde positif, elles ont diminué en conséquence de ce déficit, passant de 139 740 USD en 2018 à 57 763 USD en 2019.

- Au cours des deux dernières années, le Secrétariat a vu doubler la taille de son portefeuille, qui est passé de 15 millions d'USD (budget 2017) à 33 millions d'USD (budget bisannuel 2018-2019). Cette croissance est le fruit de la hausse des financements octroyés au projet par l'Union européenne, le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation.
- Malgré les grandes avancées réalisées au cours des trois dernières années, il demeure difficile pour le Secrétariat de maintenir ces performances positives et de garantir un financement durable en vue de reconstituer des fonds de réserve, afin de disposer d'une position financière forte pour l'avenir.
- Le financement de base, assuré par les cotisations des Membres, sous-tend la prestation de services aux Membres et génère pour eux des avantages palpables et considérables. Comme il a été souligné lors de la 24^e Conférence du PROE, les cotisations annuelles des Membres jouent un rôle important dans le budget global.
- Les contributions en souffrance des Membres sont l'un des facteurs ayant contribué au déficit accumulé et aux réserves négatives au cours de ces dernières années. Si les contributions en souffrance sont correctement gérées, le solde négatif sera au bout du compte éliminé et les réserves du fonds reconstruites, ce qui est essentiel pour couvrir les circonstances imprévues à l'avenir (ex. : déficits de liquidité).
- Le financement des opérations et des salaires du personnel du PROE dépend des dépenses directes dérivées de la mise en œuvre des activités des projets et des frais du programme. Ce revenu équivaut à 84 % du budget global du PROE. Une baisse de la mise en œuvre des projets résulte en une baisse des revenus tirés des frais de gestion des projets, ce qui se répercute sur la situation financière globale du Secrétariat²².
- D'après nos états financiers pour les six premiers mois de 2020, qui incluent nos prévisions actualisées relatives à l'exécution des projets tout au long des six mois restants, le Secrétariat réalisera environ 23 millions d'USD, soit 62 % de son budget global, qui est de 36,8 millions d'USD. Si cette tendance venait à se prolonger, le Secrétariat envisage un déficit global de 340 496 USD à la fin de l'année (en émettant l'hypothèse qu'il n'y aura pas d'amélioration dans la situation de pandémie)²³.

519. L'approche adoptée à ce jour par le Secrétariat semble porter sur l'équilibre budgétaire plutôt que sur la valeur reçue par les Membres. De plus, une faible attention semble avoir été accordée à la hiérarchisation de ses domaines de travail qui offrent le plus de valeur et à la quantification des ressources essentielles pour fournir les services de base.

520. Les tendances majeures des finances du PROE au cours des six dernières années sont les suivantes :

1. Aucun ajustement régulier des contributions des Membres

521. Les contributions des Membres s'élèvent actuellement à 1,18 millions d'USD par an, soit, conformément aux chiffres du budget 2020, 19,5 % du budget de base (qui est de 6 millions d'USD) et 3,2 % du budget total (qui est de 36,9 millions d'USD).

522. Au cours des sept dernières années, les contributions des Membres ont diminué en pourcentage du revenu total du PROE : en 2014, elles représentaient 29,6 % du budget de base (3,5 millions d'USD) et 4,7 % du budget total (22,1 millions d'USD).

523. Les contributions des Membres sont restées identiques depuis 2004, à l'exception de l'adhésion supplémentaire du Royaume-Uni, qui a rejoint l'organisation en 2013. En 2017, il y a eu une

²² PROE/CE02/DT 10.2

²³ PROE/CE02/DT 10.2

tentative d'augmentation de 10 % de ces contributions, qui n'a pas été officiellement approuvée et qui, de façon concrète, s'est muée en une suggestion d'augmentation volontaire, car certains Membres semblent avoir payé alors que d'autres ne l'ont pas fait.

524. Par conséquent, les Membres et le Secrétariat doivent s'accorder concernant le financement de base. En d'autres termes, il faut une stratégie de financement sur trois ans, qui établit des accords de financement entre les Membres et le Secrétariat, devant être réévaluée tous les trois ans. Une telle stratégie de financement triennale avec les Membres serait assortie d'un projet de budget triennal préparé par le Secrétariat. Cette approche s'est avérée efficace tant pour le Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (FIP) que pour la Communauté du Pacifique (CPS).

2. Arriérés de paiement des contributions des Membres

525. Le PROE a des arriérés de longue date. Contrairement au FIP ou à la CPS, ou même à toute autre grande organisation multilatérale, les cas de retard ou de non-paiement des contributions sont restés sans conséquence. D'autres organisations définissent diverses sanctions applicables aux États, allant de la restriction des possibilités offertes à leurs ressortissants et ressortissantes au retrait pur et simple des services (même s'ils sont financés par d'autres sources) et à la perte de droits de gouvernance (par exemple, le droit de participer aux Conférences du PROE). Pour y parvenir de manière efficace, le Règlement financier doit être modifié afin de prévoir un ensemble de sanctions graduelles et croissantes. Une proposition de modification du Règlement financier pourrait prendre en compte une politique similaire à celle du PIF, citée ci-dessous :

« 5.5 A. Lorsqu'un Membre est en retard de paiement pendant plus de 12 mois (c'est-à-dire au 31 janvier de l'année suivante), sous réserve de circonstances atténuantes, les privilèges de ce Membre, y compris, mais sans s'y limiter, la réception de subventions de voyage, le droit d'accueillir des réunions ou des conférences officielles, ou d'occuper des postes honorifiques à la présidence du Forum ou de ses comités, ou la possibilité de ses citoyens et citoyennes à être éligible pour des postes au Secrétariat seront révoqués, retirés ou limités jusqu'à ce que la cotisation soit intégralement payée. »

3. Des contributions volontaires pour consolider le budget de base

526. Pour combler ce déficit, les contributions volontaires de deux Membres métropolitains ont augmenté, notamment l'Australie et la Nouvelle-Zélande, qui ont contribué à hauteur de 37,8 % du budget de base en 2020 grâce aux subventions pluriannuelles non liées pour financer le budget de base.

4. Dépendance à l'égard des frais de gestion et d'administration

527. Le solde du budget de base est fortement tributaire des frais de gestion et d'administration en tant que recettes diverses. La part actuelle du budget de base du PROE financée par les frais de gestion de projet s'élève à 36,6 % (ce qui est inférieur à 41,6 % en 2014).

4.2 Problèmes et solutions

528. La définition actuelle du budget de base et du budget des programmes contenue dans le Règlement financier témoigne d'un modèle de financement sous-jacent axé sur le maintien d'une capacité d'administration durable plutôt que d'une capacité fonctionnelle à s'acquitter de ses responsabilités essentielles. Dans le cadre de cette approche, l'entièreté du travail de première ligne est financé par les bailleurs, vu que les coûts administratifs de la direction et des services généraux sont financés par les contributions des Membres et par les revenus divers.
529. Lorsque ce modèle a été adopté, il prévoyait que les contributions des Membres assureraient la stabilité du financement, complétées par des revenus supplémentaires tels que les frais de gestion de projet. Ce modèle était suivi par toutes les organisations du CORP il y a environ 20 ans, et s'est avéré problématique pour la plupart de ces organisations. Le Secrétariat du FIP et la CPS ont adopté d'autres modèles pour financer leurs dépenses principales. En vue d'assurer son indépendance politique tout en évitant les conséquences des fluctuations des fonds

octroyés par les bailleurs, le budget principal du FIP (qui équivaut au budget de base du PROE) finance sa capacité de base, qui peut fonctionner même en l'absence de financement de projets supplémentaires par les bailleurs. La CPS est axée sur un système de facturation interne permettant de déterminer les coûts directs des projets afin d'assurer le financement complet de ses fonctions centrales.

530. En 2017, le Secrétariat du PROE a instauré une politique complète de recouvrement des coûts directs admissibles. Celle-ci visait à recouvrer des niveaux plus élevés de coûts d'assistance aux opérations par la détermination des dépenses pouvant être directement attribuées aux projets (contrairement aux dépenses indirectes, couvertes dans les pourcentages de frais de gestion des bailleurs). Bien que cette démarche ait été jugée prometteuse au départ, il s'est avéré que la contribution supplémentaire aux frais généraux était moins importante que prévu. Le Département des finances a signalé à l'équipe d'évaluation la faiblesse du montant total facturé au titre de cette politique. En 2020, il s'élevait à 1,7 % (320 811 USD perçus en recouvrement des coûts sur un total de 14 339 234 USD de dépenses de programmes) ; en 2021, il était passé à 2 % (282 909 USD sur un total de 16 305 542 USD de dépenses de programmes).

Recommandation n° 29 : La Conférence du PROE devrait examiner et décider de modifier le Règlement financier afin :

- (i) d'envisager une stratégie d'ajustement régulier pour l'évaluation des contributions des Membres ;
- (ii) de préciser que les contributions des Membres sont obligatoires ;
- (iii) de fixer une date définitive à laquelle ces contributions doivent être payées ;
- (iv) d'instaurer des sanctions graduelles en cas de retard de paiement des contributions des Membres ;
- (v) d'indiquer que les arriérés de plus de 12 mois doivent entraîner la suspension des services, sauf si le pays concerné a conclu un plan de paiement approuvé par le Conseil.

4.2.1 Conformité des frais de gestion et d'administration

531. La difficulté permanente que pose l'utilisation des frais de gestion comme budget ordinaire est le fait que ceux-ci varient et dépendent fortement de la mise à disposition et de la condition du financement des bailleurs. Trois facteurs sont à l'origine du fait de l'instabilité de ces frais en tant que source de revenus :

1. **Mise à disposition du financement et préférence des bailleurs :** Les préférences des bailleurs évoluent, tout comme la disponibilité des fonds et le calendrier de ces fonds. Par conséquent, le financement sur lequel reposent ces frais peut évoluer en dents de scie.
2. **Conditions des bailleurs :** Les bailleurs disposent de différents paramètres en matière de frais de gestion et d'administration. Certains permettent de négocier les frais, d'autres ont des taux non négociables, et d'autres encore ne les paient pas du tout. Cela signifie que les frais peuvent ne pas couvrir le coût moyen calculé par le Secrétariat pour l'administration d'un projet.
3. **Conditions des bailleurs et base de paiement :** tandis que certains bailleurs autorisent la répartition de la redevance sur la période de financement, d'autres l'admettent immédiatement, alors que d'autres encore ne l'autorisent qu'après que les dépenses du projet ont été engagées. Le flux de trésorerie provenant des frais de gestion de projets peut donc varier de façon considérable en fonction de la combinaison de bailleurs qui financent les projets.

532. En raison de la réduction des dépenses des projets résultant de l'interruption de la prestation de services habituels due à la pandémie de COVID-19, ce dernier facteur a causé des problèmes avec le budget de base du Secrétariat au cours des 18 derniers mois, car la plupart de ses projets les plus importants enregistrent des frais d'administration de projets nettement inférieurs aux prévisions initiales. Le Secrétariat a fait état d'un écart négatif de 1,2 millions d'USD pour 2020 en raison de la réduction du taux de dépenses associées au financement des projets.

4.2.2 Clarifier et segmenter le financement des projets

533. Comme le soulignent les sections D1.1 et D1.2, le Secrétariat adopte actuellement deux modèles commerciaux connexes, mais différents : les services consultatifs et la mise en œuvre de projets. Chacun d'entre eux dispose d'un plan financier et de financement différent. En plus de fusionner le travail, le système actuel combine également le financement et la conformité entre les coûts connexes et les revenus. Comme suggéré dans les parties précédentes, la fonction de conseil stratégique devrait être distinguée de celle de mise en œuvre des projets.
534. Les projets étant financés pour couvrir leurs coûts estimés, cet axe de travail du Secrétariat est financièrement viable, car les fonds des bailleurs sont soit utilisés pour acheter les produits autorisés convenus dans l'accord de financement, soit lui sont retournés. Alors que le Secrétariat procède déjà de la sorte grâce à son budget de fonds de programmes en ce qui concerne son personnel expert de première ligne, l'aspect des frais de gestion n'est pas occulté. Ces frais sont en fait payés pour couvrir les coûts administratifs indirects de la gestion d'un projet. De façon concrète, ces frais sont utilisés pour couvrir le coût général des opérations. Ainsi, en cas de fluctuation dans le financement des projets par les bailleurs pour l'une des raisons exposées ci-dessus, l'on ne saurait faire preuve de flexibilité dans le budget de base pour ajuster les dépenses en fonction de la modification de l'activité du projet. Comme l'indique la partie D4.2.1, la baisse de la mise en œuvre des projets en 2021 s'est traduite par une baisse des revenus provenant des frais de gestion des projets, ce qui a eu des répercussions sur la situation financière globale du Secrétariat.
535. Conformément aux modèles commerciaux et financiers décrits ci-dessus, il serait plus efficace de structurer le budget en faisant correspondre tous les coûts de la mise en œuvre du projet, aussi bien le travail opérationnel qu'administratif.
536. Cela pourrait se faire grâce à une meilleure définition des demandes administratives qui découlent de la demande totale de tous les projets au cours d'une période de planification. En d'autres termes, au lieu de calculer le coût de l'administration de chaque projet, le coût total de l'administration des projets serait déterminé régulièrement, à mesure que les projets débutent et se terminent. Ces coûts seraient alors entièrement chiffrés et financés à partir de la part du budget consacrée à la mise en œuvre du projet, en utilisant les frais administratifs du projet. En termes plus concrets, cela signifierait que les cadres supérieurs qui gèrent les projets financés par les bailleurs seraient pris en charge par les frais collectifs de gestion de projets, tout comme les ressources supplémentaires des équipes d'assistance aux opérations.
537. De ce fait, pour garantir le respect des différentes exigences et dispositions des bailleurs de fonds, tous les projets devraient faire l'objet d'une analyse minutieuse avant leur approbation. Cette analyse devrait garantir que tous les coûts sont suffisamment couverts par les frais de gestion de projets proposés (notamment les considérations énumérées dans la Recommandation n° 30). Elle devrait également comprendre une évaluation complète des risques, chiffrée et approuvée par le Comité d'audit et des risques.

Recommandation n° 30 : Les Membres du PROE devraient exiger du Secrétariat :

- (i) la modification du règlement financier afin de retirer les frais de gestion de projets des recettes diverses, et de budgétiser et comptabiliser ces recettes et les dépenses annexes dans une rubrique budgétaire distincte ;
- (ii) la définition des responsabilités pour le personnel de gestion et d'appui concernant la mise en œuvre des projets, et la prise en charge de ce personnel à partir des frais d'administration des projets ;
- (iii) l'instauration de frais internes pour le recouvrement des coûts entre les rubriques budgétaires ;
- (iv) la facturation en interne de toute consultation effectuée par le personnel dans le cadre d'un projet précis et qui n'est pas financée par ce projet, en tenant compte des jours ou des heures de travail plutôt que des frais pour les membres permanent-es du personnel.

4.2.3 Rationalisation des dépenses du budget de base

538. Le budget de base a considérablement augmenté au cours des dernières années, passant de 3,5 millions d'USD en 2014 à 6 millions d'USD en 2020. Cette évolution semble s'expliquer par une augmentation considérable du nombre de personnes occupant des fonctions de gestion et de services d'appui. Si le financement des projets du PROE a augmenté au cours de cette période, il n'est pas certain que cette augmentation ait nécessité un renforcement consécutif du personnel.
539. Avec l'évolution vers une meilleure adéquation entre revenus variables et dépenses administratives annexes, conformément à la série de recommandations précédente, le personnel essentiel nécessaire pour assurer la fonction de services consultatifs devrait être confirmé. Cela devrait passer par une rationalisation et une réduction des coûts, ce qui générerait des fonds à investir dans les opérations de changement et les nouvelles priorités.
540. Les domaines potentiels que l'évaluation a définis pour les réductions de coûts sont les suivants :
- La réduction du nombre de membres du personnel au-delà de l'échelon 13, en procédant à une évaluation complète de l'importance des postes et du nombre de cadres au sein de l'organisation (voir les recommandations sous la rubrique « Ressources humaines et rémunération »).
 - La révision du nombre de membres du personnel dans les services opérationnels en vue soit de :
 - a) transférer le personnel consacré à la gestion ou à l'appui de la mise en œuvre des projets à la part du budget consacrée à la mise en œuvre des projets ;
 - b) financer les demandes excédentaires d'appui opérationnel à partir du financement des projets par le biais des contrats de personnel à durée déterminée liés à la durée des projets qui nécessitent un soutien administratif accru, des achats supplémentaires, un recrutement massif, ou encore à travers l'engagement de consultants et consultantes à court terme.
 - c) L'utilisation accrue de la technologie pour supprimer l'interface manuelle. Grâce à une technologie plus sophistiquée, la conciliation automatisée et la génération de rapports financiers peuvent être réalisées dans les 3 à 4 jours suivant la fin du mois.

Recommandation n° 31 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat de rationaliser les dépenses de base pour couvrir :

- (i) les fonctions essentielles de consultation stratégique ;
- (ii) une fonction viable d'appui opérationnel.

4.2.4 Ajustements du budget de base, évaluations spéciales et évaluations en capital

541. Le niveau actuel de financement du budget de base est principalement axé sur le financement des dépenses habituelles, surtout les salaires du personnel. Selon l'évaluation, pour entreprendre le niveau de changement dont l'organisation aura besoin au cours des prochaines années afin de répondre à son nouvel impératif stratégique, elle aura besoin de fonds pour assurer la transformation et pour les investissements en capital.
542. L'évaluation recommande que les coûts de ce changement soient partagés entre le Secrétariat et les Membres. De ce fait, outre les fonds pouvant être réaffectés suite aux économies réalisées, il convient de créer un Fonds d'évaluation spécial pouvant être utilisé, le cas échéant, pour financer toute transformation visant à répondre à la révision de l'orientation stratégique au cas où la Conférence adopterait les modifications recommandées dans la présente évaluation.
543. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une organisation à forte teneur en capital, le Secrétariat a tout de même fort peu investi dans ses technologies numériques et informatiques. Pour remédier à cette situation, l'évaluation considère qu'il est nécessaire d'avoir une composante « Capital »

dans le budget qui permettrait au Secrétariat de faire des investissements pluriannuels de façon périodique en vue de renouveler ou de mettre à niveau ses systèmes, comme recommandé dans la section D2 ; il faut donc créer un fonds de réserve de capital.

544. Comme autre initiative, l'on pourrait définir une exigence de fonds de réserve générale qui, au cours des trois prochaines années, permettrait au PROE de constituer une réserve d'au moins quatre mois de dépenses de fonctionnement et de présenter un bilan consolidé. Cette initiative devrait être envisagée en même temps qu'une stratégie de financement durable sur trois ans pour les contributions des Membres.

Recommandation n° 32 : La Conférence du PROE devrait examiner et modifier son Règlement financier afin :

- (i) de créer un Fonds d'évaluation spécial pouvant être utilisé, le cas échéant, pour financer toute opération de transformation visant à répondre à la révision de l'orientation stratégique au cas où la Conférence adopterait les modifications recommandées dans la présente évaluation.
- (ii) d'intégrer dans le Règlement financier un Fonds de réserve pour le remplacement des actifs et les mises à niveau importantes des systèmes, susceptibles d'être réapprovisionné de façon périodique grâce à une évaluation distincte du capital des Membres ;
- (iii) de créer un Fonds de réserve général pour garantir un minimum de quatre mois de dépenses de fonctionnement en cas de circonstances totalement imprévues.

4.2.5 Normes comptables et Règlement financier

545. Le Secrétariat prépare ses rapports financiers conformément aux principes comptables couramment admis (GAAP). Les normes qu'il applique sont les normes internationales d'information financière (IFRS), qui sont des normes de comptabilité d'exercice appliquées par de nombreuses entreprises commerciales dans le monde. Ces normes sont bien comprises dans la région.
546. De nombreuses entreprises publiques appliquent l'équivalent de ces normes pour le secteur public : les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Celles-ci comprennent diverses normes plus appropriées pour un organisme intergouvernemental tel que le PROE (présentation du budget par rapport aux dépenses réelles dans les états financiers, plus grande prise en charge de l'information sectorielle, etc.).
547. D'autres organisations du CORP (la CPS, la FFA et le FIP) ont adopté ou sont en train d'adopter les normes IPSAS.
548. Les normes IPSAS sont plus adaptées au Secrétariat, vu qu'il est une organisation publique. Si cette décision est reportée, dans les années à venir et à mesure de l'évolution des normes, la présente évaluation estime que le Secrétariat aura du mal à s'adapter aux exigences commerciales des normes IFRS.
549. Bien que les normes IFRS ne l'exigent pas formellement, le Secrétariat présente déjà des budgets pertinents pour ses états financiers annuels et devrait maintenir cette bonne pratique, car elle favorise la transparence et la visibilité entre le budget, la planification et les résultats réels.
550. Les différentes rubriques présentent les sous-composants de l'organisation comptable comme s'il s'agissait d'une organisation distincte, tout en les regroupant pour rendre compte de la performance globale de l'organisation. Bien qu'elles soient souvent utilisées pour rendre compte des résultats dans différentes zones géographiques, elles peuvent également être employées pour des domaines fonctionnels. L'introduction de cette technique comptable permettrait d'accroître la transparence et de faciliter la mise en exergue des problèmes financiers sous-jacents à partir de différents facteurs de revenus et de dépenses.
551. La présente évaluation recommande qu'un cabinet comptable privé soit engagé pour démontrer la différence entre la fourniture de rapports financiers selon les normes IPSAS et les normes IFRS en prenant pour exemple l'exercice 2021, avant présentation aux Membres et au Secrétariat.

Recommandation n° 33 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat d'envisager l'adoption des normes comptables internationales du secteur public au cours des deux ou trois prochaines années.

Recommandation n° 34 : La Conférence du PROE devrait modifier le Règlement financier pour faire en sorte que les budgets soient préparés selon les mêmes modalités que les états financiers.

Recommandation n° 35 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat d'envisager également l'adoption d'une comptabilité sectorielle afin de permettre un meilleur contrôle budgétaire en faisant correspondre les recettes et les dépenses des services consultatifs et des activités de mise en œuvre des projets.

Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

1. Conclusions de haut niveau de l'équipe chargée de l'évaluation

552. Il est indéniable que la région du Pacifique est confrontée à une crise environnementale qui pourrait avoir un impact considérable sur la vie et le bien-être de toutes les personnes vivant dans les îles du Pacifique. Sa position de chef de file pour la sauvegarde de l'environnement de la région fait peser sur le PROE une lourde responsabilité, car il est le garant de la santé environnementale de la région et l'organe de coordination régionale d'une multitude de projets, de programmes, d'initiatives et de campagnes de plaidoyer internationales axées sur l'environnement. Même si les exigences envers cette organisation sont diverses et souvent complexes, les Membres envoient un message clair. Si le travail du Secrétariat est hautement apprécié, dans l'actuel contexte d'une crise climatique mondiale imminente, l'opinion est qu'il faut aller plus loin. Certes, la pertinence et la valeur de l'œuvre du PROE à ce jour dans le cadre du Plan stratégique 2017-2026 ne sont pas remises en cause, mais il est désormais question de réévaluer la manière dont certaines de ces activités sont menées afin de s'assurer qu'elle corresponde mieux aux besoins des Membres et, en fin de compte, réponde mieux aux problèmes environnementaux de grande ampleur auxquels la région est confrontée.
553. La présente évaluation a révélé qu'une grande partie du travail du PROE se fait sous la forme d'un ensemble de projets intermittents financés par des bailleurs. L'organisation n'emploie pas suffisamment les possibilités d'intégration des programmes, des approches multidisciplinaires, et des partenariats fructueux et efficaces. Il faut une vision plus stratégique afin de définir les axes prioritaires et de consolider le travail de l'organisation afin qu'il soit exécuté dans son ensemble. La coordination de l'ensemble du travail abattu par le Secrétariat et les organisations partenaires au niveau national constitue un élément important de cette vision stratégique, car elle permettrait de rationaliser et d'améliorer efficacement les communications avec les Membres. Au vu des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19, les Membres souhaiteraient également voir davantage de ressources allouées aux pays afin d'accroître les capacités locales et d'assurer la continuité et la pérennité des programmes.
554. Le PROE a incontestablement évolué en même temps que son programme de travail et ses objectifs organisationnels. Ces deux aspects les plus fondamentaux du PROE et de l'organisation sont de plus en plus étroitement corrélés. On note une hausse des sollicitations adressées au PROE par ses principaux bénéficiaires et par les Membres insulaires, alors que l'appui à son budget de base provenant des Membres insulaires est resté statique malgré la hausse des dépenses. Pour équilibrer le budget, la prestation des services du PROE est devenue dépendante de projets financés par des bailleurs. Cette approche entraîne une importante charge administrative, notamment en ce qui concerne la gestion des projets et la rédaction de comptes rendus à leur sujet. L'équipe chargée de l'évaluation remet en question la viabilité de cette approche de financement et craint que le travail de collecte de fonds et de liaison avec les bailleurs ne détourne le Secrétariat de son objectif initial, qui est la prestation de services consultatifs aux Membres.
555. L'équipe chargée de l'évaluation a observé que les réponses organisationnelles du Secrétariat au scénario de financement ont donné lieu à l'application au sein du Secrétariat de deux « modèles opérationnels ». L'un correspond au rôle consultatif et permanent originel, l'autre permet de faire face à la hausse de la prestation de projets. Il semble qu'un troisième modèle émerge, celui du rôle d'entité accréditée pour des fonds d'envergure tels que le FVC et le Fonds d'adaptation. Ces modèles parallèles s'accompagnent de lourdeurs et créent de nombreuses tensions internes entre les fonctions de conseil et d'exécution de projets du Secrétariat.

556. L'équipe chargée de l'évaluation conclut que la structure actuelle du Secrétariat n'est pas totalement adaptée à son objectif et qu'elle présente de nombreuses faiblesses au niveau de la gouvernance, de la gestion et de la prestation de services dans l'ensemble de l'organisation. Les systèmes et procédures institutionnels du Secrétariat doivent faire l'objet d'une refonte majeure et d'une mise à niveau à l'ère numérique. En outre, certains éléments relatifs aux modalités actuelles de gouvernance du PROE ne sont pas optimaux, et certains ajustements sont proposés pour garantir que le Secrétariat dispose de bons mécanismes de liaison, de contrôle et de production de comptes rendus.
557. L'évaluation suggère que le PROE se concentre sur un rôle de direction plus dynamique et plus proactif dans et pour la région. Les cadres de référence des rapports régionaux sur l'état de l'environnement, les objectifs de développement durable des Nations Unies et les objectifs d'Aichi pour la diversité biologique brossent un tableau alarmant de la situation de l'environnement, de la biodiversité et du développement durable dans la région du Pacifique. L'orientation stratégique du PROE pour les cinq prochaines années doit tirer la sonnette d'alarme plus efficacement aux niveaux local, régional et international.
558. La présente évaluation a mis en évidence plusieurs difficultés et potentialités pour le PROE, non seulement en ce moment où il entame la dernière période quinquennale de mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2026, mais aussi pour les années qui suivront. En outre, des avancées tels que la Stratégie 2050 pour le continent bleu du Pacifique, qui sera bientôt publiée par les dirigeants et les dirigeantes du Forum, influenceront l'orientation stratégique et les priorités du PROE d'une manière que cette évaluation ne peut pas anticiper.

2. Maintien de la pertinence des recommandations de l'évaluation indépendante de 2014

559. L'une des missions de la présente évaluation était de mener une réflexion sur les recommandations issues de l'évaluation indépendante de 2014. À l'époque, il avait été noté que le PROE devait modifier son mode de fonctionnement pour faire face aux enjeux futurs imminents. L'équipe chargée de l'évaluation a constaté que, dans l'ensemble, la plupart des problèmes relevés lors de l'évaluation de 2014 restent plus que jamais d'actualité. Selon le rapport de situation adressé par le Secrétariat à l'équipe chargée de l'évaluation à propos de la mise en œuvre des recommandations de 2014, la plupart des recommandations n'ont été que partiellement appliquées ou considérées.
560. De manière générale, la présente évaluation constate que les difficultés suivantes, relevées lors de l'évaluation de 2014, demeurent extrêmement d'actualité et n'ont pour la plupart pas été résolues :
- la nécessité d'une planification institutionnelle qui passe du financement par projets au financement par programmes ;
 - une planification stratégique à l'échelle de l'organisation qui assure la coordination et l'intégration de tous les programmes, départements et unités, y compris la communication ;
 - la nécessité d'une structure de gouvernance qui favorise le partage des responsabilités entre les Membres et le Secrétariat ;
 - des modalités de suivi et d'évaluation qui favorisent une planification et une gestion axées sur les résultats pour produire des avantages environnementaux et améliorer les modes d'existence des populations.
561. Cette évaluation intègre les constatations et recommandations de 2014 qui n'ont pas été entièrement mises en œuvre, qui restent pertinentes et qui se retrouvent dans les recommandations des parties C et D du présent rapport. Une analyse plus approfondie de l'état des recommandations de l'évaluation de 2014 est présentée à l'annexe 22. Cette analyse présente les liens, le cas échéant, entre les recommandations des évaluations de 2014 et 2021.

Les faibles progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations de 2014 sont un sujet d'inquiétude. Il est nécessaire de mieux rendre compte de la mise en œuvre en temps opportun des recommandations de 2021.

Recommandation n° 36 : Prenant acte de ce que bon nombre des recommandations de l'évaluation indépendante de 2014 n'ont pas été pleinement mises en œuvre, la Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il rende compte chaque année des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations approuvées par la présente évaluation lors des réunions du Conseil d'administration et des Membres du PROE jusqu'à ce qu'elles le soient entièrement.

3. Conclusions de l'évaluation

562. Cette section donne un aperçu des conclusions de l'évaluation au regard des méthodes appliquées par l'équipe chargée de l'évaluation. L'évaluation du Plan stratégique a porté sur la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021 au vu de ses progrès, de son efficacité, de sa pertinence et de ses partenariats. L'évaluation indépendante de l'organisation a analysé la performance du PROE au moyen du modèle STAR (Galbraith, 1993) qui porte sur la relation entre la stratégie, la structure, les procédures, les ressources humaines et la rémunération, en plus de considérer la problématique du financement durable. Ces analyses ont été réalisées en tenant compte du concept de « valeur » visant à savoir si le PROE assure « à ses Membres une prestation de services ciblée et de haute qualité, efficace, efficiente et économique ».

3.1 Conclusions de l'évaluation du Plan stratégique (partie C)

Contexte

Évolution des rôles, des mandats et des directives du PROE

563. Le PROE dispose aujourd'hui d'un mandat étendu, défini à l'aide d'une variété de contextes dans lesquels des groupes de Membres du PROE ont déterminé leurs besoins.

564. On note une grande influence sur le programme de travail du PROE en raison des directives des dirigeants et dirigeantes transmises par le biais du CORP. Et cette tendance ne devrait pas s'inverser. En outre, les résultats de la prochaine évaluation de l'architecture régionale pourraient bien avoir des conséquences pour la structure organisationnelle, les systèmes et le mandat du PROE. Le rôle de la présente évaluation n'est certes pas d'anticiper une quelconque évolution, mais il convient néanmoins de garder à l'esprit que ces changements sont susceptibles d'intervenir avant la fin de la période du Plan Stratégique 2017-2026.

Le rôle du PROE dans le contexte international

565. La portée mondiale du travail du PROE, qui comprend des rôles de coordination, d'accompagnement et de rédaction de rapports pour appuyer les délégations des Membres insulaires participant aux grandes rencontres internationales, devrait continuer de croître dans les années à venir. Ce rôle a une incidence sur le programme de travail et sur le budget du PROE.

Analyse de la situation

566. La pandémie de COVID-19 a modifié le programme de développement dans la région ; une coopération régionale ciblée sera nécessaire pour veiller à ce que les considérations de développement durable tiennent compte de la reprise post-pandémie. Néanmoins, malgré les effets pervers de la COVID-19 sur le PROE et sur ses Membres, il est évident que l'organisation a réussi à intégrer des innovations afin de minimiser les perturbations sur l'exécution du programme de travail. Cette situation entraîne pour l'avenir des résultats positifs qui ont poussé à envisager une réforme dans la manière de travailler, ce qui induit notamment la possibilité de réduire les coûts de déplacement. Ces résultats positifs nécessiteront une approbation, un appui et des orientations politiques délibérés de la part des Membres.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique

Volume 1 | Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

Cadre de financement

567. En plus de l'appui financier de longue date dont il bénéficie de la part d'un groupe de bailleurs, le PROE a noué de nouvelles et importantes relations de financement avec des partenaires (tels que le Fonds d'adaptation et le Fonds vert pour le climat (FVC), portant sur la lutte contre les changements climatiques ; ceci ouvre une perspective extrêmement intéressante, tout en étant la source d'importantes complications corrélées aux exigences et aux responsabilités administratives.

Progrès

Allocation des ressources

568. Les ressources du PROE sont réparties de manière inégale, avec un fort penchant pour les pays où des projets financés par les bailleurs sont mis en œuvre, et une préférence pour les projets relatifs à l'atteinte de l'objectif 1 (Résilience face aux changements climatiques).

État de mise en œuvre

569. Dans l'ensemble, le rapport présente un important volume et une gamme de projets visant chacun des 18 objectifs au cours des cinq dernières années, avec un grand nombre de réalisations d'envergure. Cependant, l'analyse des rapports afférents au Plan de mise en œuvre des performances et des dépenses budgétaires fait ressortir des lacunes dans la mise en œuvre des objectifs régionaux 1, 2 et 3. L'incidence de la pandémie de COVID-19 est susceptible d'exacerber davantage cette tendance à la sous-utilisation.

Incidence de la pandémie de COVID-19

570. La réponse du Secrétariat à la pandémie de COVID-19 a donné lieu à des innovations et à des évolutions dans l'approche de la mise en œuvre des projets. Ces changements devraient être maintenus à l'avenir.

Préoccupations et risques associés à la mise en œuvre des programmes

571. Plusieurs préoccupations concernant la mise en œuvre des programmes ont été soulevées. Ainsi : les points de contact des Membres sont débordés ; les programmes régionaux ne sont pas assez intégrés ; les projets fonctionnent comme des entités séparées (cloisons), entraînant des doublons dans les systèmes, les ressources et l'information, et la non-utilisation des possibilités de synergies et d'intégration des programmes.
572. Le sous-objectif 1.4 de l'objectif régional 1 (Résilience face aux changements climatiques) dans le Plan stratégique 2017-2026 est de : « Aider les Membres insulaires océaniques à obtenir et à gérer les financements liés aux changements climatiques et leurs mécanismes d'accréditation nationaux ». Pour atteindre cet objectif au cours des cinq prochaines années, le PROE devra faire d'importants investissements afin de conserver son accréditation auprès du FVC.

Système de Planification de la mise en œuvre des performances (PMP) et de rédaction de comptes rendus du PROE

573. Grâce à la présente évaluation, certains domaines à améliorer sont devenus apparents en ce qui concerne les systèmes de planification, de suivi, d'évaluation et de rédaction de comptes rendus mis en place par le PROE. Cela inclut le fait que la composante « Plans d'action des Membres insulaires » (désormais dénommés « Cadres de partenariat stratégique nationaux et territoriaux ») du mécanisme de planification et de production de comptes rendus défini dans le Plan stratégique 2017-2026 n'est pas encore opérationnel. La conseillère en suivi et évaluation du PROE procède actuellement à un examen du système, notamment par l'élaboration d'une politique de suivi et d'évaluation. En 2021, les Membres insulaires et le Secrétariat ont renouvelé leur engagement envers l'élaboration de Cadres de partenariat stratégique nationaux et territoriaux.

Effacité

Cadre de résultats

574. La nature du travail du PROE est nécessairement de grande envergure, ce qui complique l'évaluation des retombées des projets. La plupart des indicateurs de résultats définis pour le Plan stratégique 2017-2026 présentés dans le Cadre de résultats sont axés sur la réalisation des activités et des produits plutôt que sur les résultats et les retombées. Le Cadre de résultats actuel indique un manque d'investissement organisationnel dans un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui, à son tour, éclairerait le travail du PROE à travers une gestion et un apprentissage modulables.

Viabilité des résultats

575. Le Secrétariat n'est actuellement pas bien placé pour démontrer que le travail qu'il entreprend, en collaboration avec les Membres et les partenaires, est conçu et exécuté de manière à maximiser les résultats durables. Il serait illogique d'espérer que le Secrétariat atteigne ces résultats seul, sans un véritable partenariat avec les Membres insulaires et les partenaires de la région.

Indicateurs régionaux et mondiaux

576. Alors que les rapports mondiaux et régionaux sur l'état de l'environnement et le développement durable décrivent des progrès et des réalisations louables, le tableau d'ensemble est clair : l'approche actuelle adoptée par le PROE en collaboration avec ses partenaires pour mettre en œuvre la vision et les objectifs régionaux du Plan stratégique 2017-2026 ne permet pas d'obtenir suffisamment de progrès. La crise environnementale actuelle appelle à un changement drastique d'approche de la part de tous, y compris du PROE (Secrétariat et Membres).

Égalité hommes-femmes et inclusion sociale

577. Quelques évolutions positives ont été notées concernant la politique d'intégration des questions liées au genre (notamment la création d'un Groupe de travail sur l'intégration de l'égalité hommes-femmes et l'inclusion) mais ce travail reste incomplet et variable dans les différents domaines de programme. Au vu des importantes difficultés auxquelles la région est confrontée en matière d'égalité hommes-femmes, il est probable que le PROE consacre une formation technique et des ressources supplémentaires à cette importante question transversale.

Cadre de résultats et d'apprentissage du PROE

578. Le Cadre de résultats montre d'excellents progrès suite aux recommandations de l'évaluation de 2014. Cependant, il ne respecte pas l'engagement du Plan stratégique 2017-2026, qui était de mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats des buts et des objectifs régionaux, conforme aux mesures internationales afférentes (notamment les objectifs de développement durable qui couvrent la période 2015-2030), et décrivant l'approche du PROE en matière de formation et de perfectionnement continu. Il est nécessaire de parachever la politique de suivi et d'évaluation en cours d'élaboration depuis 2020 et de la mettre en œuvre.

Pertinence

Conformité des activités vis-à-vis du Plan stratégique

579. Le travail du PROE est parfaitement conforme aux objectifs régionaux. Cependant, en raison de la large portée des objectifs régionaux, il n'est pas très difficile de trouver une telle conformité ; on a l'impression que le PROE essaie de couvrir un trop grand champ d'activités et de servir trop de parties prenantes. Il est difficile de déterminer si les interventions actuelles sont les moyens les plus efficaces, les plus pertinents et les plus durables pour le PROE de contribuer à cet ensemble de travaux partagés. Une orientation stratégique plus stricte et mieux définie permettrait d'obtenir des résultats plus ciblés pour la région.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique

Volume 1 | Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

Pertinence par rapport aux besoins et aux priorités des Membres

580. Les compétences techniques du PROE sont reconnues et appréciées par les Membres insulaires, mais elle pourraient être renforcées et plus facilement disponibles à la demande. On a le sentiment que le fait de multiplier les projets empêche le PROE de se concentrer sur les besoins et les sollicitations des Membres insulaires, ce qui entraîne en outre une concurrence entre les organismes régionaux et nationaux et un manque de coordination entre eux. Les Membres ressentent le besoin d'une plus grande présence du PROE au niveau national.

Pertinence par rapport aux priorités régionales

581. On estime que le PROE doit intensifier sa réponse aux nouvelles priorités et initiatives régionales et jouer un rôle dirigeant plus dynamique à cet égard. Une planification plus rationalisée et hiérarchisée est nécessaire afin de garantir une approche plus ciblée et plus percutante dans la région.

Partenariats

582. Le PROE dispose d'un large éventail de partenaires et il existe une grande diversité dans les types d'organisations avec lesquelles il travaille. Les partenaires de tous types ont généralement décrit la collaboration avec le PROE comme une expérience positive. Cependant, les parties prenantes (y compris le personnel du PROE) ont à maintes reprises souligné que la coordination et la collaboration avec les organisations du CORP doivent être améliorées.
583. On craint que le rôle et la fonction du Centre océanien sur les changements climatiques (PCCC) en tant que mécanisme de partenariat et de collaboration régional ne soient pas régis et mis en œuvre tels qu'il avait été conçus à l'origine.

3.2 Conclusions de l'évaluation indépendante (partie D)

Structure

584. L'équipe chargée de l'évaluation constate que la structure actuelle du Secrétariat n'est pas totalement adaptée à son objectif et qu'elle présente plusieurs faiblesses en ce qui concerne la gouvernance, la gestion efficace et la prestation de services dans l'ensemble de l'organisation.
585. La structure actuelle, conforme aux priorités stratégiques convenues par les Membres, crée un « cloisonnement » dans la mise en œuvre des programmes. Les possibilités d'intégration des programmes et d'emploi d'approches multidisciplinaires ne sont pas exploitées.
586. En effet, le PROE administre deux types de modèles de prestation de services distincts, mais liés : i) la prestation de services consultatifs environnementaux aux Membres ; ii) l'exécution et la mise en œuvre de projets nationaux pour les Membres. Ce modèle crée des tensions de trésorerie et des inefficacités qui doivent être corrigées afin d'améliorer la capacité du PROE à servir efficacement les Membres pour ces deux types de prestation de services.
587. Les responsabilités de la direction sont inégalement réparties dans l'organisation ; il y a d'importantes différences dans le nombre de membres du personnel relevant directement de chaque responsable, ainsi que dans les champs d'action.

Gouvernance

588. Des ajustements dans les mécanismes de gouvernance du PROE permettraient de mettre en place de meilleurs mécanismes de liaison, de contrôle et de reddition de comptes.
589. L'équipe chargée de l'évaluation considère que la création du Conseil exécutif a été une étape importante dans l'amélioration de la gouvernance du PROE, en équilibrant son efficacité (en raison de sa taille optimale pour ce type d'organe) tout en assurant la participation de l'ensemble des Membres à ce mécanisme de gouvernance. Par conséquent, le Conseil constitue une excellente plateforme, qui pourrait être davantage affinée pour assumer les responsabilités de

la Troïka. L'inclusion d'un groupe légèrement plus important de membres représentatifs simplifierait et renforcerait à la fois le rôle des États Membres dans le travail du Secrétariat entre les Conférences du PROE.

Procédures et systèmes

590. Les systèmes et procédures institutionnels du Secrétariat bénéficieraient d'une mise à niveau vers des systèmes plus modernes, en particulier d'une mise à niveau numérique.
591. Le manque de normalisation de l'approche dans la gestion des projets renforce le « cloisonnement » au sein de l'organisation et entraîne une duplication des efforts et de l'inefficacité.
592. Il n'existe actuellement aucun mécanisme externe en place pour assurer la production de comptes rendus sur les procédures de passation des marchés.
593. Le Comité d'audit assure une surveillance structurée et systématique des pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du PROE et rend compte aux organes de gouvernance du PROE. Le Comité d'audit s'acquitte bien de ses fonctions, notamment en matière de gestion financière. Une plus grande attention pourrait être accordée à la fonction de ce Comité en matière de gestion des risques. Il semblerait que l'auditeur interne, qui assume également la fonction de secrétaire du Comité d'audit, assure de plus une fonction de contrôle interne au PROE, ce qui est incompatible avec l'audit axé sur les systèmes.

Ressources humaines et rémunération

594. La Stratégie en matière de ressources humaines 2021-2025 est une évolution encourageante qui vise à promouvoir un cadre et une culture de travail propices pour le personnel du PROE. L'équipe chargée de l'évaluation a toutefois noté l'absence du moindre budget dédié aux activités des ressources humaines destinées à contribuer à la réalisation des objectifs de la Stratégie.
595. Le Code de conduite du PROE est un document utile, mais il n'existe pas de mécanisme de règlement des différends externes associé, qui permettrait aux membres du personnel de solliciter un examen indépendant.
596. L'équipe chargée de l'évaluation a constaté que le Comité consultatif du personnel n'était peut-être pas indépendant vis-à-vis de la direction générale du PROE, et pourrait donc ne pas être en mesure de remplir pleinement la mission importante de porter les préoccupations du personnel auprès de la direction.
597. L'équipe chargée de l'évaluation note et réitère l'exigence issue de l'analyse des piliers réalisée par l'UE, à propos de l'adoption d'une politique de protection des données personnelles.
598. Il semble qu'il y n'y a que peu, voire pas du tout, d'évaluation ou de progression du personnel dans les cadres de rémunération, car un grand nombre de membres du personnel ne perçoivent que 90 % de leur échelon salarial.
599. Certains pays n'autorisent pas leurs citoyens et citoyennes à cotiser pour leurs fonds de pension nationaux lorsqu'ils et elles travaillent à l'étranger, ce qui constitue une difficulté supplémentaire pour certains et certaines employé·s engagé·es sur le plan international.
600. Il existe bien une Politique de formation et de perfectionnement devant être mise en œuvre par le biais des plans annuels de formation et de perfectionnement. Toutefois, le personnel estime qu'il n'a pas suffisamment de possibilités de formation et de perfectionnement sur le plan professionnel.

Finance et financement durables

601. Le niveau des contributions des Membres n'a pas évolué depuis 2004. Les contributions volontaires sont versées par deux des Membres métropolitains, ce qui contribue à garantir un certain niveau de financement non lié pour couvrir les dépenses de base. À ce jour, l'accent a été mis sur l'équilibre budgétaire plutôt que sur la valeur reçue pour les adhésions.
602. On note une forte dépendance aux frais de gestion de projets pour compléter le budget de base, ce qui est instable et intenable. Ces frais de gestion de projets ne prennent pas en compte le coût total de la mise en œuvre des projets pour l'organisation.
603. Le budget de base a considérablement augmenté au cours des dernières années, de même que les rôles de gestion et d'appui des services administratifs. Bien que le financement des projets ait également connu une augmentation notable récemment, il n'a pas été possible de déterminer si cette augmentation s'est accompagnée des nécessaires hausses d'effectifs.
604. On note certaines évolutions positives dans les systèmes de gestion des connaissances, mais des investissements supplémentaires dans les technologies numériques et de l'information s'imposent.

4. Liste des recommandations

4.1 Recommandations de l'évaluation du Plan stratégique

Enjeux opérationnels liés à la pandémie de COVID-19

Recommandation n° 1 : La Conférence du PROE estime que le Secrétariat devrait élaborer un vaste plan de réponse à la pandémie de COVID-19 suite à une évaluation des scénarios probables pour les cinq années restantes de mise en œuvre du Plan stratégique. Ce plan de réponse devrait inclure un examen de la viabilité des nouvelles modalités qui s'avèrent efficaces et confirmer leur intégration dans les Plans de mise en œuvre des performances actuels et futurs ainsi que dans les plans de travail sous-jacents.

Mise en œuvre des programmes régionaux

Recommandation n° 2 : La Conférence du PROE envisage d'exiger que l'équipe de direction du Secrétariat lance une initiative d'intégration des programmes en consultation avec les directeurs et directrices de programmes régionaux et d'autres membres du personnel du Secrétariat, le cas échéant. Cette initiative pourrait être incluse dans les activités prévues au titre de l'indicateur de résultat 2.1.3 du PMP 3 (2022-2023). Cela commencerait par une concertation interne inclusive visant à inventorier les potentialités pour une plus grande intégration dans la planification, la mise en œuvre et la rédaction des rapports sur les travaux du PROE à tous les niveaux. Le résultat de cette concertation serait un plan d'intégration du programme approfondi qui comprendrait des actions et des engagements assortis de délais concernant les ressources.

Mobilisation des partenaires

Recommandation n° 3 : La Conférence du PROE envisage d'exiger du Secrétariat, eu égard à la Stratégie pour la mobilisation des partenaires et des ressources et des accords de partenariat actuels, qu'il développe et renforce davantage ses partenariats avec les organisations du CORP, notamment via les mécanismes du CORP établis au niveau du directeur adjoint.

Recommandation n° 4 : À la lumière des commentaires reçus au cours de la présente évaluation, la Conférence du PROE pourrait souhaiter revoir la proposition selon laquelle le PCCC fonctionnerait indépendamment du programme de travail du PROE par l'intermédiaire d'un président ou d'une présidente et d'un Conseil de gouvernance.

Mobilisation des Membres

Recommandation n° 5 : La Conférence du PROE réaffirme son engagement en faveur de l'élaboration de Cadres de partenariat stratégique nationaux et territoriaux en collaboration avec le Secrétariat du PROE suivant la procédure approuvée lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020. Ces cadres devraient intégrer une exigence mutuelle de rapport d'étape semestriel. Ces cadres devraient être élaborés et mis en œuvre avec tous les Membres insulaires d'ici la prochaine Conférence du PROE.

Recommandation n° 6 : La Conférence du PROE aide le Secrétariat à continuer sa recherche de possibilités rentables de renforcer sa présence dans la sous-région sous la forme de représentations du PROE dans tous les pays Membres insulaires.

Rôle moteur régional en vue des priorités stratégiques

Recommandation n° 7 : La Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat d'élaborer un plan de communication pour cibler, normaliser et coordonner la communication et les campagnes de plaidoyer du Secrétariat à tous les niveaux. Il serait question d'inclure un financement approprié en faveur de l'Unité de communication et de sensibilisation pour élaborer et exécuter ce plan avec l'appui et la collaboration du personnel des programmes et des départements du Secrétariat.

Égalité hommes-femmes et inclusion sociale

Recommandation n° 8 : La Conférence du PROE envisage d'exiger que :

- (i) la Direction générale du PROE renforce son engagement en faveur de la mise en œuvre de la Politique du PROE sur l'égalité hommes-femmes, en désignant un ou une membre de l'équipe de direction comme défenseur ou défenseuse des questions de genre pour en diriger la mise en œuvre ;
- (ii) les travaux du Groupe de travail sur l'intégration de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale soient renforcés afin de s'assurer qu'ils débouchent sur des systèmes et des procédures de gestion et de prise de décisions au Secrétariat ;
- (iii) le Secrétariat actualise la Politique du PROE sur l'égalité hommes-femmes (2016) de manière à rendre compte de l'évolution de la théorie et de la pratique en la matière dans la région du Pacifique. Ces actualisations porteraient notamment sur :
 - la prise en compte de l'intersectionnalité de la vie des femmes et des filles et d'autres groupes divers et marginalisés, notamment les LGBTQI et les personnes vivant avec un handicap ;
 - les politiques spécifiques de réponse face au harcèlement sexuel et à la violence familiale ;
 - un engagement à former le personnel du PROE pour lui permettre de mettre en œuvre efficacement tous les aspects pertinents de la Politique sur l'égalité hommes-femmes lors de leur travail avec les Membres insulaires ;
 - une approche systématique de la planification, du suivi, de l'évaluation et de la rédaction de comptes rendus sur le travail fait en matière d'égalité hommes-femmes et d'intégration des questions liées au genre par le PROE à travers ses programmes et projets.

Suivi, évaluation et amélioration continue

Recommandation n° 9 : La Conférence du PROE envisage de conseiller au Secrétariat de privilégier l'établissement et la mise en œuvre complète du Cadre de planification des résultats, de production de rapports sur les performances et de formation tel que décrit dans le Plan stratégique 2017-2026, en particulier la composante « Formation et amélioration continue », en mettant l'accent sur l'inventaire des « Stratégies et modalités les plus efficaces pour renforcer la viabilité environnementale ».

4.2 Recommandations de l'évaluation indépendante

Gouvernance

Recommandation n° 10 : La Conférence du PROE envisage :

- (i) la reconfiguration du Conseil exécutif en un Conseil permanent chargé de superviser le PROE entre les Conférences, avec des réunions virtuelles (durant tout au plus une demi-journée) trois fois par an ;
- (ii) la création d'un poste rémunéré à temps partiel de président ou présidente indépendant-e du Conseil exécutif, devant avoir une grande expérience à des postes de direction et être d'une nationalité différente de celle du Directeur général et de la Directrice générale adjointe, et nommé-e au mérite pour un mandat de quatre ans, après quoi il ou elle passera la main à un autre Membre du PROE ;
- (iii) la suppression de la Troïka et le regroupement de ses fonctions au sein du Conseil exécutif.

Recommandation n° 11 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat qu'il : i) renforce la fonction d'auditeur interne en :

- (i) modifiant le rapport hiérarchique de l'auditeur interne envers la présidence du Conseil par l'intermédiaire du président du Comité d'audit ;
- (ii) prévoyant des ressources externes supplémentaires pour aider l'auditeur interne et le gestionnaire des risques à exécuter leur fonction d'assurance ;
- (iii) veillant à ce que le rôle actuel de l'auditeur interne, en tant que contrôleur interne dont les responsabilités couvrent l'approbation interne, cesse et revienne à un rôle d'assurance fondé sur l'examen des procédures.

Structure et gestion de l'organisation

Recommandation n° 12 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat qu'il transfère la responsabilité principale de la supervision de ses grands projets à un nouveau programme distinct de coopération technique et de projets doté de son propre directeur ou de sa propre directrice. Ce programme aurait ses propres centres de revenus et de coûts, différents de ceux associés à la prestation de services consultatifs. Le Programme devrait ainsi gérer et coordonner les grands projets à partir d'un « contrat interne » avec d'autres programmes et départements du PROE dans lequel ils négocieraient et conviendraient du temps imparti par leurs spécialistes pour chaque projet (voir également les Recommandations n° 31 et 32 y relatives). Ce programme serait également chargé de négocier et de trouver les financements de nouveaux projets.

Recommandation n° 13 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat qu'il restructure les départements des services généraux en une seule unité opérationnelle appelée Unité d'assistance aux opérations, relevant d'un directeur ou d'une directrice d'exploitation, ou d'un directeur ou d'une directrice chargé-e de l'assistance aux opérations. Cette unité serait axée sur les fonctions internes d'administration et d'assistance aux opérations.

Recommandation n° 14 : La Conférence du PROE devrait envisager de fournir au nouveau Directeur général une lettre des attentes énonçant les résultats organisationnels que les Membres espèrent voir au cours de son premier mandat. Il devrait s'agir des attentes spécifiques concernant la culture d'entreprise et le style de gestion que le Directeur général est censé instaurer et adopter.

Recommandation n° 15 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat qu'il modifie son cadre de délégation afin de s'assurer que :

- (i) le Conseil prenne des décisions sur toutes les futures réorganisations des postes de responsabilité (supérieurs à l'échelon 13) ;
- (ii) le président ou la présidente du Conseil d'administration examine toutes les évaluations de performance de l'équipe de direction, en collaboration avec le président du Comité d'audit ;

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique

Volume 1 | Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

- (iii) le Conseil d'administration étudie tous les principaux accords de financement de plus de 2 millions d'USD. Le président ou la présidente du Conseil serait autorisé·e à signer ces accords après avoir obtenu l'autorisation de l'ensemble du Conseil en session et hors session.

Recommandation n° 16 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat qu'il procède à une évaluation complète de ses structures de direction et de l'importance de ces postes. L'évaluation doit comprendre une analyse de la portée du contrôle du personnel exerçant des fonctions de gestion et de supervision dans l'ensemble de l'organisation (échelon 11 et supérieurs). L'évaluation doit formuler des recommandations pour une restructuration de manière à avoir généralement 4 à 6 personnes subordonnées par responsable. L'évaluation doit exiger que tous les postes de direction soient réévalués pour répondre à la nouvelle structure recommandée.

Recommandation n° 17 : La Conférence du PROE devrait redéfinir les responsabilités de l'équipe de direction, afin que le Directeur général puisse se concentrer sur la gestion des relations extérieures et que la Directrice générale adjointe se consacre à la prestation des services aux Membres.

Recommandation n° 18 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il ajuste les rapports hiérarchiques actuels afin que l'équipe de direction gère directement :

- (i) la communication et la sensibilisation ;
- (ii) les bureaux sous-régionaux (et les bureaux nationaux financés par le Projet) ;
- (iii) la fonction d'entité accréditée.

Procédures et systèmes : cartographie des procédures et gestion de la qualité

Recommandation n° 19 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il dresse un plan des procédures et qu'il établisse les flux de travail de toutes ses procédures opérationnelles internes et les flux de données y afférents dans l'ensemble de l'organisation. Eu égard à la présente recommandation, le Secrétariat devrait mettre en œuvre un système de gestion de la qualité, tout en cherchant à obtenir l'accréditation ISO 9000 ou d'autres normes internationales adaptées pour ses opérations (services informatiques et gestion de projets).

Gestion de projets

Recommandation n° 20 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il adopte une méthode de gestion de projets unique et normalisée, comprenant une évaluation des risques approfondie et entièrement chiffrée pour tous les projets, et qu'il l'applique à l'ensemble des projets.

Procédures de passation de marchés

Recommandation n° 21 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat qu'il nomme un médiateur ou une médiatrice pour les procédures de passation des marchés, qui serait chargé·e d'enquêter sur les plaintes relatives à la procédure de passation des marchés. Cette personne rendrait compte au Conseil d'administration du PROE par l'intermédiaire du Comité d'audit.

Transformation numérique

Recommandation n° 22 : La Conférence du PROE devrait :

- (i) encourager la transformation numérique du PROE et s'engager à financer la mise à niveau requise ;
- (ii) exiger du Secrétariat la formulation d'une proposition avec une description complète de l'état final souhaité et d'une feuille de route décrivant en détail les étapes pour y parvenir. Cette proposition doit reposer sur les principes suivants :
 - Les différents systèmes actuels devraient être rationalisés et regroupés en un seul ensemble de systèmes opérationnels sur une plateforme commune.
 - Les sites internet et outils informatiques propres aux différents projets devraient être supprimés, et tous les fonds alloués aux projets par les bailleurs devraient être

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique

Volume 1 | Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

employés à la mise en place de systèmes durables sur les systèmes de base du Secrétariat, toutes les dépenses étant prises en charge par les frais de recouvrement des coûts du projet.

- L'utilisation de logiciels en source ouverte prenant en charge divers systèmes opérationnels sous la forme de modules déjà intégrés et donc interopérables.

Gestion du changement

Recommandation n° 23 : La Conférence du PROE devrait demander au Secrétariat de :

- solliciter, au besoin, une aide externe intégrant une méthode acceptée de gestion du cycle de vie, afin d'aider le Secrétariat dans son opération de transformation numérique ;
- mettre sur pied une unité de gestion du changement pour la transformation numérique et pour la transformation de l'organisation de manière plus générale.

Personnel : Cadre de renforcement des capacités

Recommandation n° 24 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat la mise en place d'un Cadre de renforcement des capacités qui pourrait être élaboré et mis en œuvre soit dans le cadre de la Stratégie en matière de ressources humaines, soit indépendamment de celle-ci.

Voies de recours du personnel

Recommandation n° 25 : La Conférence du PROE devrait envisager d'exiger du Secrétariat la mise en place d'un mécanisme externe et indépendant de règlement des différends, constituant une plateforme neutre permettant de traiter et de juger les griefs du personnel après l'épuisement d'autres mécanismes de règlement des différends (tels que l'article 12 du Règlement du personnel).

Comité consultatif du personnel

Recommandation n° 26 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il apporte son aide à la réforme du Comité consultatif du personnel en tant qu'organisation syndicale à entité unique avec un meilleur niveau d'indépendance, opérant conformément aux normes de l'OIT.

Protection et élimination des données personnelles

Recommandation n° 27 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il formule une politique relative à la protection des données personnelles. Cette politique devrait préciser le délai de conservation de ces données et définir les modalités de leur élimination.

Conditions et avantages du personnel

Recommandation n° 28 : Les Membres du PROE devraient veiller à ce que leurs ressortissants et ressortissantes continuent d'avoir accès à leurs régimes nationaux de pension et de retraite respectifs, même lorsqu'ils sont en service au PROE.

Financement durable

Recommandation n° 29 : La Conférence du PROE devrait examiner et décider de modifier le Règlement financier afin :

- d'envisager une stratégie d'ajustement régulier pour la mise en recouvrement des contributions des Membres ;
- de préciser que les contributions des Membres sont obligatoires ;
- de fixer une date définitive à laquelle ces contributions doivent être payées ;
- d'instaurer des sanctions graduelles en cas de retard de paiement des contributions des Membres ;
- d'indiquer que les arriérés de plus de 12 mois doivent entraîner la suspension des services, sauf si le pays concerné a conclu un plan de paiement approuvé par le Conseil.

Évaluation indépendante du PROE et évaluation à mi-parcours du Plan stratégique

Volume 1 | Partie E : Conclusion et recommandations au sujet de la voie à suivre jusqu'en 2026 et au-delà

Recommandation n° 30 : Les Membres du PROE devraient exiger du Secrétariat :

- (i) la modification du règlement financier afin de retirer les frais de gestion de projets des recettes diverses, et de budgétiser et comptabiliser ces recettes et les dépenses annexes dans une rubrique budgétaire distincte ;
- (ii) la définition des responsabilités pour le personnel de gestion et d'appui concernant la mise en œuvre des projets, et la prise en charge de ce personnel à partir des frais d'administration des projets ;
- (iii) l'instauration de frais internes pour le recouvrement des coûts entre les rubriques budgétaires ;
- (iv) la facturation en interne de toute consultation effectuée par le personnel dans le cadre d'un projet précis et qui n'est pas financée par ce projet, en tenant compte des jours ou des heures de travail plutôt que des frais pour les membres permanent-es du personnel.

Recommandation n° 31 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat de rationaliser les dépenses de base pour couvrir :

- (i) les fonctions essentielles de consultation stratégique ;
- (ii) une fonction viable d'appui opérationnel.

Recommandation n° 32 : La Conférence du PROE devrait examiner et modifier son Règlement financier afin :

- (i) de créer un Fonds d'évaluation spécial pouvant être utilisé, le cas échéant, pour financer toute opération de transformation visant à répondre à la révision de l'orientation stratégique au cas où la Conférence adopterait les modifications recommandées dans la présente évaluation.
- (ii) d'intégrer dans le Règlement financier un Fonds de réserve pour le remplacement des actifs et les mises à niveau importantes des systèmes, susceptibles d'être réapprovisionné de façon périodique grâce à une évaluation distincte du capital des Membres ;
- (iii) de créer un Fonds de réserve général pour garantir un minimum de quatre mois de dépenses de fonctionnement en cas de circonstances totalement imprévues.

Recommandation n° 33 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat d'envisager l'adoption des normes comptables internationales du secteur public au cours des deux ou trois prochaines années.

Recommandation n° 34 : La Conférence du PROE devrait modifier le Règlement financier pour faire en sorte que les budgets soient préparés selon les mêmes modalités que les états financiers.

Recommandation n° 35 : La Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat d'envisager également l'adoption d'une comptabilité sectorielle afin de permettre un meilleur contrôle budgétaire en faisant correspondre les recettes et les dépenses des services consultatifs et des activités de mise en œuvre des projets.

Reddition des comptes de la mise en œuvre des recommandations

Recommandation n° 36 : Prenant acte de ce que bon nombre des recommandations de l'évaluation indépendante de 2014 n'ont pas été pleinement mises en œuvre, la Conférence du PROE devrait exiger du Secrétariat qu'il rende compte chaque année des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations approuvées par la présente évaluation lors des réunions du Conseil d'administration et des Membres du PROE jusqu'à ce qu'elles le soient entièrement.

Bibliographie

- Galbraith, J, et Lawler, E. (1993). *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- FEM (2012). *Operational Guidelines on Ecosystem-Based Approaches to Adaptation*. Réunion du Conseil du FEM/LDCF/SCCF, novembre 2012. Washington, D.C., p. 5.
- Osterwalder, A., Pigneur, Yves, et Clark, Tim. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons
- Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (PIFS) (2020). *Rapport biennal 2020 sur le développement durable dans le Pacifique*. Consulté sur: <https://www.forumsec.org/wp-content/uploads/2020/12/2020-Biennial-Pacific-Sustainable-Development-Report.pdf>
- Programme régional océanien de l'environnement (PROE). (2021). *Guide des indicateurs environnementaux : pays et territoires du Pacifique* Consulté sur : <https://pacific-data.sprep.org/dataset/environmental-indicators-pacific-island-countries>
- Programme régional océanien de l'environnement (PROE). (2020). *Stratégie régionale océanienne de gestion des déchets et de lutte contre la pollution (Un Pacifique plus propre 2025)*.
- Programme régional océanien de l'environnement (PROE). (2020). *État de l'environnement et de la conservation dans le Pacifique insulaire : rapport régional 2020* Straza TRA (auteur). Wheatley A, Anderson P, Callebaut J, Reupena L (éds). Apia, Samoa : Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement
- PricewaterhouseCoopers Fiji, (2021). *Analyse des piliers du Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement (PROE)*
- Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique. (2020). *Global Biodiversity Outlook 5 (GBO-5) Report*. Consulté sur : <https://www.cbd.int/gbo/gbo5/publication/gbo-5-en.pdf>
- CESAP (2021). *Asia and the Pacific SDG Progress Report 2021*. Publication de l'Organisation des Nations Unies.
- Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), Banque asiatique de développement (BAD) et Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2021). *Responding to the COVID-19 Pandemic: Leaving No Country Behind*. Consulté sur : https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/SDGReport_Responding%20to%20the%20COVID-19%20Pandemic.pdf