NATIONS
UNIES

EP

ONU environnement

Programme des Nations Unies
pour l'environnement

Distr. LIMITÉE

UNEP(DEPI)/CAR WG.41/3 Rev.1
28 juin 2019

Original: ANGLAIS

Dix-neuvième Réunion intergouvernementale sur le Plan d'Action du Programme pour l'Environnement des Caraïbes et seizième Réunion des Parties contractantes à la Convention pour la Protection et la mise en valeur du milieu marin de la région des Caraïbes.

Réunion virtuelle, du 28 au 30 juillet 2021

EXAMEN STRATÉGIQUE ET FONCTIONNEL DU SECRÉTARIAT DE LA CONVENTION DE CARTAGENA

Pour des raisons de santé et de sécurité publiques liées à la pandémie à COVID-19, cette réunion se tient en téléconférence. Les délégués sont priés d'accéder à tous les documents de réunion par voie électronique et pour téléchargement le cas échéant.

Examen stratégique et fonctionnel du Secrétariat de la Convention de Cartagena

Du 23 mai 2021 au 8 juin 2021

Vijay Samnotra

Sigles et acronymes

AME	Accords multilatéraux sur l'environnement
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CAR/CIMAB	Centre d'ingénierie et de gestion de l'environnement des baies et des zones côtières du Centre d'activités régional de Cuba
CAR/IMA	Institut des affaires Marines, à Trinité-et-Tobago
CAR/RCU	Groupe régional de coordination des Caraïbes du Secrétariat de la Convention de Cartagena
CAR/REMPEITC	Centre d'activités régional du Centre régional d'urgence, d'information et de formation en matière de pollution marine pour la région élargie des Caraïbes, à Curaçao
CAR/SPAW	Centre d'activités régional pour les zones spécialement protégées et la faune et la flore sauvages, en Guadeloupe
CCST	Comité consultatif scientifique et technique
CDB	Convention sur la diversité biologique
CEFS	Communication, éducation, formation et sensibilisation
CMR	Convention concernant les mers régionales
COP	Conférence des Parties
CPAMR	Conventions et plans d'action concernant les mers régionales
EGPE	Évaluation et gestion de la pollution de l'environnement
FASC	Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes
FDP	Formulaire de description du projet
PROCARIBE	Protection et restauration du capital naturel de l'océan, renforcement de la résilience et soutien aux investissements régionaux pour un développement socioéconomique bleu durable
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GIM	Groupe intergouvernemental de ministres
GIZC	Gestion intégrée des zones côtières
OTA	Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux
PAM	Plan d'action pour la Méditerranée
PEC	Plan pour l'environnement des Caraïbes
PMR	Programme pour les mers régionales
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement

Projet IWEco	Intégration de la gestion de l'eau, des terres et des écosystèmes dans les petits États insulaires en développement des Caraïbes
REC	Région élargie de la mer des Caraïbes
SPAW	Zones spécialement protégées et faune et flore sauvages
STPM	Sources terrestres de pollution marine
UNCLOS	Convention des Nations Unies sur le droit de la mer

Table des matières

		Page
Sigles et acronymes		**2**
Résumé analytique et aperçu des recommandations		**3**
1.	**Objet et portée**	**6**
2.	**Méthodologie**	**7**
3.	**Tendances des réponses**	**8**
4.	**Vue d'ensemble**	**9**
5.	**Examen financier**	**12**
6.	**Stratégie de mobilisation des ressources**	**14**
7.	**Structure organisationnelle**	**18**
8.	**Fonction des instances dirigeantes de la Convention de Cartagena**	**22**
9.	**Examen de la fonction des centres d'activités régionales**	**23**
10.	**Perspectives d'avenir**	**25**

Annexes

I :	**Cahier des charges de l'examen stratégique et fonctionnel du Secrétariat de la Convention de Cartagena**	**34**
II :	**Liste des documents consultés**	**37**
III :	**Questionnaires**	**39**

1. Objet et portée

Le présent examen stratégique et fonctionnel du Secrétariat de la Convention de Cartagena en tant que responsable des missions administratives liées à la Convention de Cartagena a été effectué à l'initiative de la Division des écosystèmes du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Il s'est avéré nécessaire en raison de l'instabilité financière persistante et des autres problèmes de gouvernance rencontrés par cette convention concernant les mers régionales : en effet, ces difficultés nuisent à la mise en œuvre concrète et efficace de sa mission ainsi qu'à sa viabilité à long terme.

Par conséquent, cet examen stratégique et fonctionnel, conformément à son mandat, vise principalement à : **« évaluer l'adéquation et l'efficacité du Secrétariat en matière de structure organisationnelle et de fonctionnement, ainsi que l'adéquation et la durabilité du financement des opérations menées par le Secrétariat pour répondre aux besoins des Parties contractantes de la Convention de Cartagena »**. En effet, il a été réalisé en vue de contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre de la Convention par une évaluation indépendante de **« l'adéquation et l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion et de contrôle [notamment financiers] du Secrétariat de la Convention de Cartagena en matière de prestation de services concrets et efficaces dans le cadre de la Convention, en mettant en lumière les aspects problématiques, les améliorations nécessaires et les difficultés rencontrées »**. L'examen stratégique s'efforcera par ailleurs de déterminer l'adéquation du **« soutien administratif, technique et de gestion fourni par le siège du PNUE à la Convention »**.

Nous espérons que les recommandations et les informations issues de cet examen contribueront à l'apprentissage et à la reddition de comptes, en renforçant l'échange d'informations et la responsabilité des dirigeants du Groupe régional de coordination, des dirigeants des bureaux régionaux et du siège du PNUE, des États membres signataires de la Convention et des donateurs.

Les conclusions de l'examen seront présentées lors de la Conférence des Parties à la Convention de Cartagena, en juillet 2021, afin que les Parties puissent prendre des décisions éclairées au sujet du montant des contributions et du budget ainsi que du programme de travail approuvé de la Convention.

La lecture attentive du mandat de l'examen permet de constater qu'il porte sur quatre domaines thématiques distincts mais interdépendants. L'efficacité des actions dans chacun de ces domaines influence clairement la mise en œuvre des trois autres.

- **Domaine thématique A : Structure organisationnelle**

Hiérarchie actuelle, efficacité de la structure hiérarchique, mécanismes de reddition de comptes, liens avec le siège et défaillances des mécanismes de gouvernance institutionnelle de la Convention.

- **Domaine thématique B : Procédures de travail**

Recours aux niveaux actuels de délégation de pouvoirs et respect des *Règles de gestion financière des Nations Unies*.

- **Domaine thématique C : Cohérence des politiques et des programmes**

Mise en œuvre des projets, sensibilisation des États membres et coordination avec les sièges régionaux et les sièges des entreprises.

- **Domaine thématique D : Durabilité financière**

Écart entre les ressources nécessaires et les ressources actuellement consacrées à la mise en œuvre concrète des programmes de la Convention, et identification des domaines examinés dans lesquels des mesures d'économie sont possibles.

2. Méthodologie

L'examen stratégique et fonctionnel a été réalisé conformément à son mandat **(annexe 1)**. Il a principalement analysé la portée des activités menées et vérifié si elles contribuaient toujours à la réalisation des objectifs et des résultats souhaités, tout en évaluant les compétences essentielles requises pour assurer la mission de la Convention. L'examen s'est efforcé de déterminer comment effectuer les actions prévues de manière plus efficace et plus concrète. Il a donc accordé une attention particulière à la structure organisationnelle existante. L'examen a également analysé les règles de gestion financière modifiées et vérifié dans quelle mesure elles ont réussi à garantir la durabilité financière de la Convention.

Ce travail a en grande partie été effectué lors de la phase d'étude de documents, par le biais de l'examen des informations pertinentes dont disposaient le siège du PNUE et le Groupe régional de coordination des Caraïbes du Secrétariat de la Convention de Cartagena (CAR/RCU) au sujet des politiques, des stratégies, des procédures de travail et des projets. **La liste des documents consultés est disponible dans l'annexe II.**

La méthodologie employée pour réaliser cet examen comporte un autre aspect essentiel : des entretiens et réunions regroupant les États membres, le personnel CAR/RCU ainsi que les hauts responsables du Bureau régional du PNUE pour l'Amérique latine et les Caraïbes et du siège institutionnel du PNUE à Nairobi. Plusieurs réunions ont d'abord été organisées de manière ponctuelle pour étudier des aspects spécifiques des politiques et des stratégies ; elles ont été suivies d'entretiens détaillés orientés sur des points précis. Le fait de donner à tous les niveaux de l'organisation la possibilité de commenter une difficulté ou d'exprimer de nouvelles préoccupations a permis au consultant de considérer les problèmes selon différents points de vue.

Des questionnaires ont été conçus au sujet de différents domaines, par exemple la gestion des ressources humaines, l'efficacité des procédures de travail, de la stratégie et de la mission, la durabilité financière ainsi que les partenariats et la mise en œuvre des projets. Une fois achevés, ils ont été transmis aux coordonnateurs nationaux et aux autres parties prenantes. Le questionnaire destiné au personnel du CAR/RCU portait notamment sur le niveau de motivation, les priorités stratégiques, ou encore la mesure des performances. La confidentialité a été préservée tout au long de ce processus. **Les questionnaires figurent dans l'annexe III.**

Les coordonnateurs de deux programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE, à savoir la Convention de Barcelone et la Convention de Nairobi, ont également été invités à indiquer les préoccupations communes et les bonnes pratiques lors d'entretiens. Le directeur du Bureau régional du PNUE pour l'Amérique latine et les Caraïbes à Panama, ainsi que le chef du Bureau sous-régional de Kingston, en Jamaïque, ont par ailleurs été consultés en vue d'identifier des synergies. Les responsables des projets du Fonds pour l'environnement mondial, à Washington, et les anciens responsables de la planification des programmes et des projets de Nairobi ont eux aussi été interrogés. Le directeur de la Division des écosystèmes et le responsable du Service d'intégration des écosystèmes ont été consultés au sujet du soutien administratif, financier et humain du PNUE à la Convention de Cartagena.

La portée du présent examen a été étendue bien après son lancement pour couvrir la question des centres d'activités régionaux. Cette dernière, qui a soulevé de nouveaux points à étudier, a déjà requis beaucoup de temps et de nombreuses consultations, et nécessite encoure davantage d'efforts et des analyses plus poussées.

Il faut avoir conscience du fait que cet examen stratégique et fonctionnel a deux défauts majeurs. D'une part, tous les entretiens ont dû être réalisés à distance, en raison de la limitation des déplacements liée à la pandémie de COVID-19. D'autre part, les coordonnateurs nationaux ont été inhabituellement peu nombreux à répondre aux questionnaires, malgré les rappels effectués par le bureau du Coordonnateur.

Sans spéculer sur les raisons de ce manque de participation, nous ne pouvons que déclarer avec regret que les conclusions de cet examen risquent d'être considérées comme le résultat d'un processus exclusivement descendant. Nous espérons que les coordonnateurs nationaux contribueront plus activement aux discussions relatives à cet examen stratégique et fonctionnel avant et pendant la Conférence des Parties.

Il est important de souligner le fait que les résultats et commentaires issus des entretiens ciblés peuvent rarement constituer à eux seuls la preuve d'un problème, même s'ils constituent une partie essentielle de l'examen. Ils peuvent toutefois mettre en évidence l'urgence d'une question et indiquer les domaines qui doivent faire l'objet d'un examen plus poussé. Des informations anecdotiques, si elles sont associées à des données factuelles, peuvent constituer un argument convaincant. Les commentaires issus des entretiens ciblés constituent également une manière efficace de décrire et de remettre en question la direction de l'organisation. Ils sont crédibles et difficiles à réfuter, car ils ne peuvent être assimilés à l'analyse ni à l'opinion du consultant. Même si les commentaires sont rejetés au prétexte qu'il ne s'agit que d'opinions, un nombre important d'opinions négatives signifie que le personnel est malheureux et que l'organisation s'est considérablement écartée de sa mission.

3. Tendances des réponses

Les réponses fournies par le personnel dans le cadre des questionnaires et des entretiens présentent une tendance commune, à savoir un manque de confiance prononcé envers les hauts dirigeants du Secrétariat, particulièrement en raison de son absence de vision stratégique pour l'avenir et du manque de reddition de comptes. Cette situation est à l'origine d'un manque de moral et de motivation, d'une impression de privation d'autonomie, de cynisme et de stress chez le personnel, ainsi que d'un travail d'équipe de mauvaise qualité, ce qui entraîne des conflits stériles au sein de l'organisation. La crise financière récente, qui a menacé la sécurité des emplois, était une source de stress ; à ce titre, elle pourrait avoir influencé le jugement des personnes interrogées. Certaines d'entre elles avaient le sentiment que les valeurs fondamentales qui constituent les principes de l'action des Nations Unies avaient été compromises, d'une manière ou d'une autre.

Certains membres de la communauté des donateurs ont évoqué la nécessité d'établir une stratégie organisationnelle et financière cohérente pour faire évoluer la situation de l'organisation. Cependant, les participants ont reconnu le caractère indispensable de ce programme pour les mers régionales, qui est le seul instrument juridiquement contraignant relatif aux ressources marines portant sur la région élargie de la mer des Caraïbes. Les donateurs ont également exprimé leur admiration pour le CAR/RCU, qui s'est poussé jusque dans ses derniers retranchements pour mettre en œuvre d'importants projets malgré ses ressources humaines et financières limitées.

L'impression générale qui se dégage des commentaires est qu'un programme majeur du PNUE, autrefois fier et admiré à l'échelle mondiale, s'est en quelque sorte égaré.

Il faut également mettre en avant un autre aspect des réponses : plus de 90 % des suggestions portaient sur la nécessité d'améliorer la réalisation des opérations, alors que moins de 5 % envisageaient de modifier la stratégie de mise en œuvre de la mission de la Convention. Cette distinction est importante. La réalisation des opérations repose sur différents outils de gestion centrés sur la productivité, l'efficacité, l'externalisation, la création de partenariats, les économies ou encore la gestion des changements, et ne nécessite aucun compromis. En revanche, la stratégie consiste plutôt à définir et à communiquer la position unique de l'organisation, en faisant des compromis (c'est-à-dire en se concentrant sur les activités que l'organisation peut effectuer compte tenu des limites liées aux ressources humaines et financières disponibles et en abandonnant les autres activités) et en veillant à ce que les actions menées soient conformes à la stratégie. Cet examen accorde la même importance à la réalisation des opérations et à la stratégie.

4. Vue d'ensemble

Depuis sa mise en place en 1974 par le PNUE, le programme pour les mers régionales s'est adapté à l'évolution des besoins des États participants. Au départ centré sur la lutte contre la pollution, le suivi et le renforcement des capacités, il accorde dorénavant la priorité à la gestion intégrée des écosystèmes. Le programme pour les mers régionales couvre dorénavant une plus large gamme de questions liées au développement durable des zones marines et côtières.

Les documents d'encadrement, c'est-à-dire le plan d'action et/ou la convention-cadre, ont été essentiellement modifiés dans les années 1990 en vue de tenir compte de nouveaux principes du droit international, apparus à l'occasion de l'adoption de la Convention sur la diversité biologique en 1992 et de l'entrée en vigueur de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer en 1994. Les sujets abordés par les protocoles régionaux se sont diversifiés depuis les années 1970. Pendant une première période, des instruments juridiques destinés à organiser une coopération régionale pour lutter contre la pollution par le pétrole et d'autres substances toxiques provenant des navires et pour réduire la pollution issue de sources et d'activités terrestres ont été adoptés. Cette dynamique s'est progressivement amplifiée jusqu'à inclure la préservation de la diversité biologique, notamment par la création des zones marines protégées (Caraïbes, 1990). Dans le cadre du Protocole relatif à la gestion intégrée des zones côtières de la Méditerranée, la Convention de Barcelone a étendu sa mission pour y inclure des objectifs de développement socioéconomique.

D'après le rapport *A Global Strategic Review: Regional Seas Programme* [Examen stratégique mondial du Programme pour les mers régionales] (Ehler, 2006),

> « [le] Programme pour les mers régionales, ses conventions et protocoles ainsi que ses plans d'action ont fourni aux États membres un moyen de participer sur un pied d'égalité aux processus de gestion des principales mers de la planète. Ils ont mis en avant l'idée que « la mer se partage », ont favorisé l'intégration des questions relatives à la gestion des zones marines et côtières dans les programmes politiques et ont encouragé l'adoption de lois et de règlements relatifs à l'environnement. Pour certains États membres, dans certaines régions, le Programme pour les mers régionales est le seul dispositif permettant l'expression d'inquiétudes relatives à l'environnement. Il a encouragé et accompagné le renforcement des capacités de gestion des zones marines et côtières ».

En outre, l'examen souligne que « des progrès considérables ont été accomplis au cours des trente dernières années en vue de résoudre les problèmes des océans du monde, par l'intermédiaire du Programme pour les mers régionales et d'autres accords et actions à l'échelle mondiale. Des données convaincantes montrent que l'amélioration de la gestion dans certaines zones a rendu les plages et l'eau des zones de baignade plus propres et les produits de la mer plus comestibles ». Il est néanmoins difficile d'attribuer précisément les progrès constatés en matière d'environnement à une initiative particulière telle que le Programme pour les mers régionales.

En ce qui concerne les faiblesses et les échecs du Programme pour les mers régionales, l'examen affirme que « de nombreux problèmes reconnus depuis des décennies n'ont toujours pas été résolus et certains s'aggravent [...]. Bien que de nombreux programmes pour les mers régionales aient eu des conséquences positives, nombre d'entre eux ont échoué à résoudre les problèmes auxquels ils étaient censés mettre un terme » (Ehler, 2006).

Il est difficile de comprendre qu'en plus de quarante ans d'existence, « malgré l'adoption de plusieurs plans d'action et accords juridiques, de nombreux programmes pour les mers régionales sont régis par un cadre institutionnel dont la structure n'a pas évolué depuis leur création et disposent de ressources

financières et humaines limitées. Par conséquent, [plusieurs] secrétariats sont occupés quasiment à plein temps par des tâches administratives et sont incapables d'assurer la coordination, l'assistance et le soutien dont les États ont besoin (Ehler, 2006). Cela fait obstacle aux travaux stratégiques et politiques essentiels de plus haut niveau, ainsi qu'à la mise en place d'un soutien technique et juridique (Rochette et Billé, 2013) ».

De plus, quelle que soit l'ampleur du soutien des organismes régionaux, la mise en œuvre des mesures prévues relève en grande partie des États. Dans de nombreux cas, les pays ne disposent pas des capacités ou des moyens requis pour concevoir et appliquer des politiques environnementales ambitieuses, ce qui nuit à l'efficacité de la gouvernance régionale. Dans les pays où l'État et l'administration sont relativement plus puissants, le manque de coordination et les conflits entre les politiques des différents secteurs font souvent obstacle à la mise en œuvre. Enfin, les organismes régionaux n'ont pas toujours pleinement exploité les capacités nationales. L'inadéquation du financement accordé aux programmes pour les mers régionales retarde souvent l'application des accords et la réalisation des activités.

Programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE

> Les programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE entretiennent des liens programmatiques et administratifs [avec le PNUE]. Dans le cadre de ses relations avec les conventions concernant les mers régionales et leurs activités, le PNUE promeut la cohérence des politiques, le renforcement de la coopération et de la coordination, ainsi que l'amélioration de l'efficacité. L'intégration du travail du PNUE dans les conventions concernant les mers régionales et leurs plans d'action accroît l'efficacité globale de la politique environnementale mondiale, tout en favorisant la mise en œuvre efficace des mesures prévues au niveau régional. Le Programme pour les mers régionales, qui fait partie intégrante de la structure et du programme d'action du PNUE, donne une vue d'ensemble et assure la prise en compte du contexte mondial dans lequel les régions s'inscrivent. Ce cadre mondial confère la cohérence requise pour que les régions prennent part plus aisément au programme des structures mondiales relatives aux mers et aux océans, afin de mieux accomplir les missions mondiales relatives aux océans tout en préservant leurs spécificités régionales. À ce titre, les différents plans d'action et conventions concernant les mers régionales demeurent influencés par les besoins et les priorités des régions spécifiques, tels que définis et décidés par les gouvernements participants, tout en s'inscrivant dans un programme mondial du PNUE dont la stratégie globale et mondiale est, à terme, définie par l'instance dirigeante du PNUE.
>
> Certains programmes s'appuient également sur d'autres structures institutionnelles, qui visent à apporter une assistance et un soutien aux États pour mettre en œuvre les instruments juridiques régionaux, principalement les protocoles des conventions-cadres. À cet égard, les centres d'activités régionaux jouent un rôle de premier plan en effectuant les trois tâches principales suivantes (Rochette et Billé 2012a) :
>
> 1. Fournir aux États des données pertinentes, au moyen de publications, de livres blancs et de rapports, afin qu'ils puissent prendre des décisions fondées sur la science.
> 2. Renforcer la coopération régionale dans un domaine spécifique, en organisant des conférences et des ateliers.
> 3. Apporter une assistance juridique et technique pour mettre en œuvre les conventions, les protocoles et les plans d'action. (Gouvernance régionale des océans, PNUE 2016)

Parmi les autres modalités institutionnelles figure la mise en place de groupes consultatifs de travail ou de comités spécialisés chargés de soutenir les activités du Secrétariat et d'aider les gouvernements à mettre en œuvre les instruments régionaux applicables.

5. Examen financier

5.1 Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes

Une lecture attentive des documents pertinents relatifs à la situation financière du Fonds d'affectation spéciale de Cartagena indique que celui-ci se trouvait dans une situation précaire à la moitié de l'année 2020, alors que les tendances qui ont conduit à cet état de fait étaient visibles bien avant d'en arriver là. Il existait un risque clair et réel que les contrats du personnel du Groupe régional de coordination ne soient pas prolongés et que ses opérations ne soient plus financées, à moins que certains donateurs n'interviennent rapidement. Le Fonds d'affectation spéciale et la réserve tampon qui avait permis de maintenir ses activités principales pendant un certain temps étaient épuisés. Voici quelques observations relatives à l'aspect financier :

- Les procédures financières n'ont pas garanti une gestion appropriée des coûts d'appui aux projets. La baisse des contributions, qui a entraîné une réduction du Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux en raison de la baisse des dépenses, a conduit à l'amenuisement de la réserve financière. Il est évident que le Secrétariat puisait dans la réserve sans avoir conscience qu'elle avait atteint un point de basculement critique.

- L'insuffisance de fonds s'explique par deux raisons : une baisse des contributions des États membres, que la direction n'a pas su prévoir avant que la situation ne devienne urgente, et l'incapacité de la direction à lever des ressources financières auprès des pays qui ne s'étaient pas acquittés de leurs contributions. Selon l'état des contributions du Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes, à la date du 29 mars 2021, le montant des contributions non acquittées s'élevait à 4,65 millions de dollars US. Un pays n'a pas payé sa contribution évaluée depuis plus de deux décennies et un autre, qui fait partie des pays aux contributions annuelles plus élevées, a des contributions non acquittées d'une valeur de près de 1,7 million de dollars US. On peut observer la tendance à la baisse des contributions par rapport aux dépenses dans les tableaux 1 et 2 ci-dessous. En 2014, pendant les célébrations du trentième anniversaire de la Convention de Cartagena et lors des réunions du Groupe intergouvernemental de ministres et de la Conférence des Parties à la Convention de Cartagena, qui a suivie la Conférence des Parties aux protocoles relatifs à la pollution marine due à des sources terrestres et aux zones et à la vie sauvage spécialement protégées, le règlement financier a été amendé pour augmenter le paiement des contributions au Fonds d'affectation spéciale, entre autres choses.

Tableau 1 et tableau 2

Year	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Contributions Recevied	982,109	1,053,575	964,388	947,928	1,090,040	630,682	1,267,098
Expenditure	1,564,758	1,046,336	1,062,604	997,228	1,032,393	1,328,590	929,647

Notes:

2019 USA Contribution paid in early 2020 US govt contribution delayed across UNEP

2019 Expenditure includes travel for COP/IGM against extrodinary contibution from The Netherlands

2020 Expenditure reduced due to partial off-set of P-4 LBS PMO position against project funds

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Contributions reçues (en dollars US)	982 109	1 052 575	964 388	947 928	1 090 040	630 682	1 267 098
Dépenses (en dollars US)	1 562 758	1 046 336	1 062 604	997 228	1 032 393	1 328 590	929 647

Remarques :
La contribution des États-Unis de 2019 a été payée début 2020, la contribution du gouvernement des États-Unis a été retardée dans l'ensemble du PNUE
Les dépenses de 2019 comprennent des frais de déplacement pour la Conférence des Parties/le Groupe intergouvernemental de ministres, imputés à la contribution extraordinaire des Pays-Bas
Les dépenses de 2020 ont été réduites pour compenser en partie le poste P4 LBS PMO imputé aux fonds de projet.

Year	Contributions	Expenditure	%age
2014	982,109	1,564,758	159%
2015	1,053,575	1,046,336	99%
2016	964,388	1,062,604	110%
2017	947,928	997,228	105%
2018	1,090,040	1,032,393	95%
2019	630,682	1,328,590	211%
2020	1,267,098	929,647	73%
Total	6,935,820	7,961,556	115%
Average	1,387,164	1,592,311	115%

Year	Contributions	Expenditure	%age
2015	1,053,575	1,046,336	99%
2016	964,388	1,062,604	110%
2017	947,928	997,228	105%
2018	1,090,040	1,032,393	95%
2019	630,682	1,328,590	211%
2020	1,267,098	929,647	73%
Total	5,953,711	6,396,798	107%
Average	1,190,742	1,279,360	107%

Année	Contributions (en dollars US)	Dépenses (en dollars US)	Pourcentage
2014	982 109	1 564 758	159 %
2015	1 053 575	1 046 336	99 %
2016	964 388	1 062 604	110 %
2017	947 928	997 228	105 %
2018	1 090 040	1 032 393	95 %
2019	630 682	1 328 590	211 %
2020	1 267 098	929 647	73 %
Total	6 935 820	7 961 556	115 %
Moyenne	1 387 164	1 592 311	115 %

Année	Contributions (en dollars US)	Dépenses (en dollars US)	Pourcentage
2015	1 053 575	1 046 336	99 %
2016	964 388	1 062 604	110 %
2017	947 926	997 228	105 %
2018	1 090 040	1 032 393	95 %
2019	630 662	1 328 590	211 %
2020	1 267 098	929 647	73 %
Total	5 953 711	6 393 798	107 %
Moyenne	1 190 742	$	107 %

- En examinant l'analyse, on constate que les dépenses moyennes entre 2014 et 2020 sont plus élevées que les contributions reçues au cours de la même période, se traduisant par des dépenses moyennes de 115 %. Si l'on met de côté les dépenses de 2014, qui étaient plus élevées en raison des événements qui se sont déroulés cette année-là, un examen ultérieur de la tendance entre 2015 et 2020 montre que les dépenses moyennes demeurent néanmoins plus élevées que les contributions, s'établissant à 107 %. Il est donc crucial d'étudier la manière la plus durable pour le Secrétariat d'exercer ses fonctions sans dépasser le niveau actuel des contributions au Fonds d'affectation spéciale.

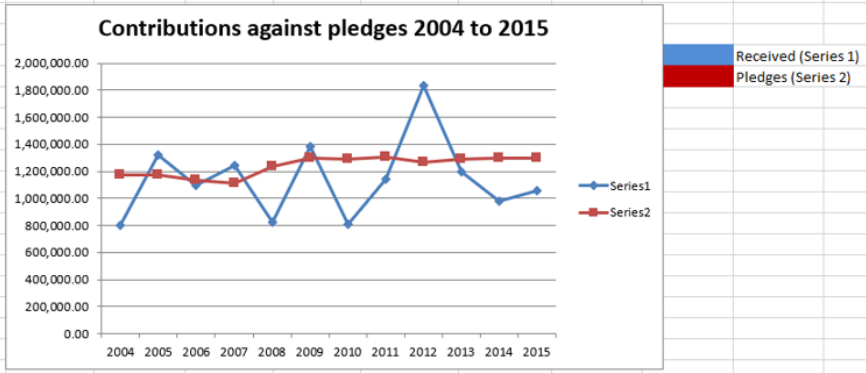
Selon Anthony Rivera, dans son document de travail intitulé « International Environmental Regimes: Cooperation or Free-Riding? », présenté lors de la réunion annuelle de la New England Political Science Association (NEPSA), qui s'est tenue à Worcester (Massachusetts), les 1er et 2 mai, la Convention de Cartagena souffre d'un sérieux problème de parasitisme, qu'il définit de la manière suivante : « une situation dans laquelle les participants tirent des bénéfices de leur adhésion à un régime sans se conformer pleinement à leurs engagements financiers volontaires. En d'autres termes, par parasitisme, on entend que les participants cumulent des arriérés ».

- On peut observer la tendance des contributions par rapport aux engagements entre 2004 et 2015 dans le tableau 3 ci-dessous. Cette tendance prend la forme de vagues, avec des contributions plus élevées par rapport aux engagements pris une année sur deux. En 2012, on a constaté une augmentation exceptionnelle des paiements des contributions non acquittées, ceux-ci ayant atteint 1,8 million de dollars US, soit 145 %, par rapport aux engagements annuels. Les années suivantes, des efforts ont été entrepris pour tenter d'honorer les engagements pris, avec un taux de 93 % au plus haut et de 76 % au plus bas. Il est important de maintenir les contributions à un niveau de 100 % et plus pour couvrir les contributions annuelles et non acquittées. En parallèle, il est indispensable d'étudier la manière la plus réaliste de pérenniser les fonctions du Secrétariat compte tenu de la tendance actuelle des contributions.

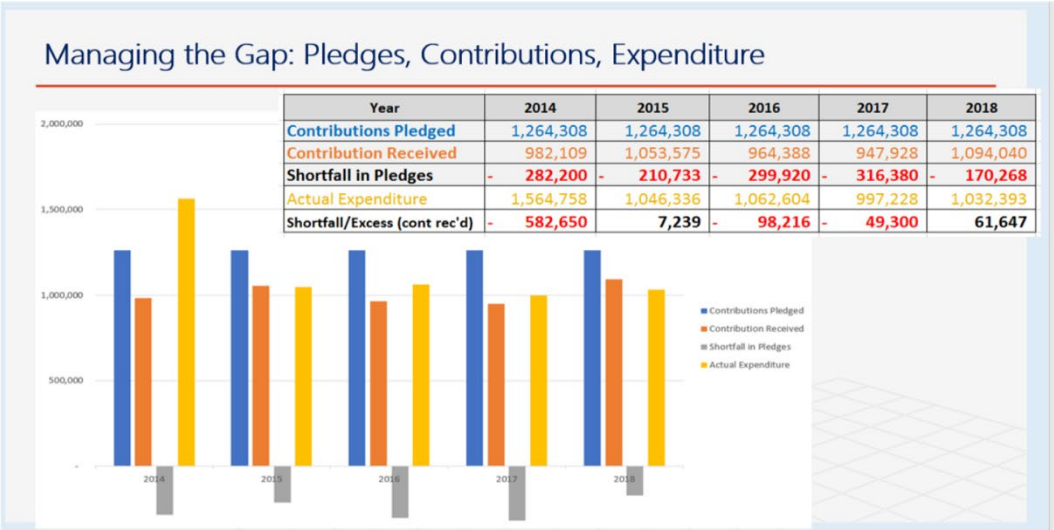
Tableau 3 : Tendance des contributions par rapport aux engagements entre 2004 et 2015

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	68%	113%	97%	112%	66%	106%	63%	87%	145%	93%	76%	81%
Received	800,634.34	1,323,203.90	1,099,025.77	1,243,432.77	820,267.96	1,384,215.63	810,822.00	1,144,102.89	1,836,188.82	1,196,255.21	982,109.00	1,053,575.00
Pledges	1,176,227.62	1,170,338.14	1,136,374.00	1,113,002.00	1,234,066.00	1,300,807.00	1,290,587.67	1,308,943.00	1,267,126.00	1,291,064.00	1,295,333.00	1,295,333.00

*Note some of the contributions received include payments for outstanding contributions in prior years.



40CRL Trust Fund Budget Information



Year	2014	2015	2016	2017	2018
Contributions Pledged	1,264,308	1,264,308	1,264,308	1,264,308	1,264,308
Contribution Received	982,109	1,053,575	964,388	947,928	1,094,040
Shortfall in Pledges	- 282,200	- 210,733	- 299,920	- 316,380	- 170,268
Actual Expenditure	1,564,758	1,046,336	1,062,604	997,228	1,032,393
Shortfall/Excess (cont rec'd)	- 582,650	7,239	- 98,216	- 49,300	61,647

ANNEX VI: Expenditures for the Overall Coordination of Common Costs and Sub-programmes

i) Overall Coordination & Common Costs

Budget Component	2016 Actual Budget US$	2016 Exp.	% spent 2016	2017 Actual Budget US$	2017 Exp.	% spent 2017	2018 Actual Budget US$	2018 Exp.	% spent 2018
Travel	33,000	32,706	99	35,000	9,207.01	26.3	23,000	19,288.93	83.6
Staff Personnel	910,500	823,208	90	927,000	802,206.48	86.5	954,810	789,948.43	82.7
Contractual Services	13,000	12,648	97	14,000	19,301.24	137.8	14,000	28,435.14	203.1
Supplies Commodities & Material	2,000	1,892	95	2,500	4,415.47	176.6	1,500	1,287.13	85.8
Operational & Other Costs	80,000	68,764	86	82,000	68,407.11	83.4	80,000	78,115.81	97.6
Equipment Vehicle & Furniture	3,000	1,145	38	5,000	60.24	1.2	3,500	164.81	4.7
Sub-Total	***1,041,500***	***940,362***	***90***	***1,065,500***	***903,597.55***	***84.8***	***1,076,810***	***917,240.25***	*85.2*
PSC (13%)	135,395	122,242		138,515	93,630.87		139,985	115,152.91	
Grand Total	***1,176,895***	***1,062,604***	***90***	***1,204,015***	***997,228.42***	***82.8***	***1,216,795***	***1,032,393.16***	***84.8***

- Selon le Groupe régional de coordination, le niveau minimal de contributions requis de la part des donateurs pour maintenir et mettre en œuvre les principaux processus et activités de la Convention (à l'exclusion d'une charge ponctuelle liée à la Maison des Nations Unies, pour l'achat d'une automobile) est estimé à 1,4 million de dollars US par an pour la dotation en personnel, les frais généraux de routine et les réunions biennales. Ce montant n'inclut pas le coût de tout personnel supplémentaire. Cependant, les contributions moyennes entre 2015 et 2020, qui s'établissent à 1,19 million, reflètent un déficit annuel de 200 000 dollars US. Le Secrétariat est donc contraint d'adopter des mesures d'économie pour maintenir ses fonctions dans les limites des contributions reçues.
- Sur les dépenses réelles utilisées par le Secrétariat entre 2016 et 2018, 87 % en moyenne étaient consacrées aux frais de personnel. Il ne reste que 13 % pour les frais liés aux activités et au fonctionnement.

- Le niveau de coûts d'appui aux programmes généré par les dépenses du Fonds d'affectation spéciale (et autres projets) ne suffirait pas pour maintenir le poste de responsable de l'administration et de la gestion des fonds (P4). Ce point a été souligné dans des mémorandums internes transmis par le Directeur exécutif et le Directeur des services institutionnels au Secrétariat plus tôt dans l'année (2021).
- Le Secrétariat n'a procédé à aucune évaluation réaliste des ressources, tant humaines que financières, nécessaires pour réaliser la mission de la Convention et les priorités des gouvernements participants. Des propositions de mesures d'économie ont été formulées dans le présent examen pour établir un budget réaliste par rapport aux ressources disponibles.

5.2 Autres contributions et projets

- Outre les contributions des parties qui servent à couvrir les frais de personnel et les fonctions principales du Secrétariat, d'autres sources de financement restent à l'étude pour maintenir les activités et contribuer à financer davantage de coûts d'appui aux programmes, en particulier parmi les soi-disant « mécanismes financiers innovants » tels que les taxes, les paiements pour services écosystémiques et les redevances. L'intensité actuelle des activités internationales en la matière devrait être source d'inspiration.
- Dans ce contexte, on a constaté une hésitation marquée de la part de la direction du Groupe régional de coordination des Caraïbes à participer à des projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Cette hésitation est fondée sur la croyance selon laquelle le Secrétariat n'en tirerait aucun avantage financier mais uniquement une charge supplémentaire liée aux exigences de rapport et une charge de travail supplémentaire pour son personnel. On a estimé qu'il était nécessaire de se diversifier du FEM et de se rapprocher de donateurs bilatéraux. Cependant, les parties bénéficiant de projets financés par le FEM en tirent une grande valeur. On a observé cette tendance dans d'autres projets de mise en œuvre de programmes pour les mers régionales dépassant l'axe d'intervention du FEM relatif aux eaux internationales et touchant d'autres axes d'intervention comme la biodiversité et le changement climatique. Le rôle du Secrétariat se concentre trop sur la mise en œuvre des projets en raison du déficit de contributions et moins sur les questions transfrontières stratégiques. En raison des difficultés financières, on consacre plus d'efforts à attirer des projets en se concentrant parfois uniquement sur les besoins du projet en matière d'administration et de rapports plutôt que sur les responsabilités programmatiques, à savoir la coordination, l'examen technique et l'exécution.

6. Stratégie de mobilisation des ressources

Le début des années 2020 a plongé l'ordre politique et économique mondial dans l'incertitude, et de nombreux spécialistes du développement et commentateurs internationaux lancent des avertissements sur les conséquences immédiates considérables pour le financement en faveur de l'environnement. Les effets de la pandémie de COVID-19, la migration et une multitude d'autres problèmes mondiaux occupent désormais une place centrale dans l'agenda international relatif à l'environnement et au développement.

6.1 Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes

Le double objectif consistant à maintenir le soutien des donateurs de base tout en mobilisant de nouveaux donateurs et sources de financement nécessitera en retour un leadership fort et continu de la part de la Conférence des Parties concernant les éléments suivants : faire évoluer la structure de gouvernance pour intégrer les nouveaux donateurs ; élaborer de nouvelles stratégies et politiques en matière de mobilisation des ressources ; adopter un raisonnement nouveau concernant les incitations et les mesures visant à attirer de nouveaux donateurs ; créer un cadre propice aux instruments et sources de fonds nouveaux et innovants ; et faire augmenter l'investissement de la Convention de Cartagena dans des personnes, des

processus, des systèmes et des partenariats appropriés en lien avec la mobilisation des ressources. Étant donné que la mobilisation des ressources est une responsabilité institutionnelle, le projet de stratégie décrit également les rôles des parties prenantes dans sa mise en œuvre. Bien entendu, le Groupe régional de coordination doit garantir la stricte conformité avec le Règlement financier et les règles de gestion financière des Nations Unies dans tous les domaines d'action concernant ses activités de mobilisation de ressources financières supplémentaires.

Action stratégique nº 1 : La disposition nº 24 relative à l'administration du premier amendement au *Règlement financier de la Convention*, daté du 13 décembre 2014, doit être portée à l'attention des parties. Elle dispose que :

> Le Coordonnateur devrait proposer à toute Partie dont les contributions ne sont pas acquittées pour deux ans, un calendrier de paiements pour permettre à cette Partie d'effacer ces dettes au bout d'une durée maximale de quatre ans, selon le montant à découvert et les conditions financières de cette Partie, et de payer ses futures contributions à leur échéance. Dans un effort pour ne pas compromettre le Fonds, les pays qui auront des contributions non acquittées pour plus de deux ans ne seront pas soutenus financièrement pour participer à des réunions ou pour des projets (le cas échéant) de la Convention de Cartagena et ses protocoles, sauf si un engagement est souscrit par la Partie et un premier paiement est effectué.

Il n'est pas nécessaire d'amender à nouveau ces règles à l'heure actuelle, mais ces dispositions devraient faire l'objet d'un suivi actif de la part du Secrétariat. Notons en passant qu'un accord environnemental multilatéral propose de retirer le droit de vote aux pays qui ont des contributions non acquittées de longue date. Il n'est pas recommandé d'adopter des mesures aussi drastiques pour la Convention de Cartagena. Le Bureau de gestion du Fonds devrait veiller à ce que les factures des contributions soient envoyées aux pays dans les plus brefs délais (conformément au Règlement financier de la Convention) et à ce qu'elles fassent l'objet d'un suivi régulier. Par ailleurs, le budget approuvé doit impérativement être aligné sur les contributions.

Action stratégique n° 2 : Il est nécessaire d'accentuer la coordination et la communication avec les pays qui ont des contributions non acquittées. Le coordonnateur de la Convention de Cartagena doit diriger ces efforts. En tant qu'élément essentiel du processus de mobilisation des ressources, les communications avec les Parties contractantes doivent comprendre des messages bien formulés sur l'importance et les avantages de la Convention de Cartagena. Le Secrétariat de la Convention doit établir et entretenir des relations plus solides avec ces gouvernements au moyen d'interactions plus fréquentes aux niveaux diplomatique et technique.

Action stratégique n° 3 : Des mesures d'économie doivent être prises pour assurer la durabilité financière. Le fait que les frais de personnel continuent de dépasser le niveau actuel des contributions au Fonds d'affectation spéciale reçues n'est pas une situation viable. Les frais de personnel consomment plus de 80 % des ressources du Fonds, comme le montre le tableau 3 (illustrant les dépenses entre 2016 et 2018 du Fonds d'affectation spéciale du CRL - le Fonds d'affectation spéciale régional pour la mise en œuvre du plan d'action du programme pour l'environnement des Caraïbes, qui couvre la période allant jusqu'au 31 décembre 2019 inclus), en particulier concernant les fonctions professionnelles. L'approche la plus efficace pour réduire les coûts et maintenir les fonctions du Secrétariat consisterait à rétrograder le niveau des postes les plus coûteux financés par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes. Cet aspect est lié à la simplification de l'organigramme, qui sera évoquée dans la section suivante relative à la structure organisationnelle.

6.2 Autres contributions

De toute évidence, il faudra redoubler d'efforts pour maintenir et élargir le niveau actuel de soutien de la part des donateurs traditionnels de la Convention de Cartagena, et notamment modifier les messages pour favoriser une dynamique positive concernant la responsabilité partagée et l'action collective en vue

de la réalisation de sa mission. Il est important de noter que le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes demeurera la principale source de financement pour les fonctions principales du Secrétariat, y compris son personnel.

Action stratégique n° 4 : Il faut entretenir les relations avec les principaux donateurs. Pour entretenir des relations solides avec les gouvernements des principaux pays donateurs, un suivi continu et une intensification des échanges sont nécessaires aux niveaux politique et technique. Le fait de déployer davantage de projets grâce à une mobilisation de ressources continue de la part du Secrétariat, tout en garantissant des concepts sensibilisant fortement à la théorie du changement, aidera à combler le déficit d'activités d'appui, qui ne peuvent pas être soutenues efficacement par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes.

Action stratégique n° 5 : Il faut travailler en collaboration plus étroite avec le Fonds pour l'environnement mondial afin de garantir la participation de la Convention de Cartagena à davantage de projets marins. À l'heure actuelle, le Secrétariat de la Convention de Cartagena met en œuvre quatre projets financés par le FEM dans la Région élargie de la mer des Caraïbes. Un Formulaire de description du projet du FEM a été soumis et un autre est en cours. La direction doit prendre conscience que les projets du FEM renforcent le profil politique de la Convention de Cartagena parmi ses parties prenantes dans la région. Les ressources humaines recrutées pour un projet du FEM peuvent être mises en commun pour coordonner ou gérer d'autres projets du FEM. Récemment, le Secrétariat du FEM a autorisé le Groupe régional de coordination des Caraïbes à imputer un montant supplémentaire de 3 % des frais administratifs aux projets financés par le FEM qu'il met en œuvre afin de couvrir les exigences de rapport, entre autres choses.

Action stratégique n° 6 : Le PNUE doit collaborer à un haut niveau avec le PNUD afin que le Groupe régional de coordination des Caraïbes puisse jouer le rôle de Secrétariat du projet PROCARIBE (Protection et restauration du capital naturel de l'océan, renforcement de la résilience et soutien aux investissements régionaux pour un développement socioéconomique bleu durable). Les objectifs du projet sont alignés sur les activités de la Convention de Cartagena : le renforcement des perspectives économiques bleues grâce à des écosystèmes côtiers et marins durables et sains, en catalysant la gestion durable des pêches et en s'attachant à réduire la pollution dans l'environnement marin. Si l'on dupliquait les fonctions du Groupe régional de coordination des Caraïbes en établissant une autre unité de coordination dans la même région, on ne ferait que gaspiller des ressources. Par ailleurs, tous les pays admissibles sont également des Parties contractantes à la Convention de Cartagena, avec le même coordinateur national que pour la Convention et ses protocoles. En outre, ses principaux éléments sont alignés sur la stratégie du Plan pour l'environnement des Caraïbes. Tous les partenaires de la Convention de Cartagena participent au projet.

Action stratégique n° 7 : Il faut établir des liens entre l'initiative couronnée de succès du PNUE visant à rendre plus respectueux de l'environnement le secteur des banques et assurances et les activités de la Convention de Cartagena en faveur de la région du monde la plus touchée par des ouragans. Le consultant est d'avis que le PNUE n'a pas été capable de relier l'une de ses initiatives les plus réussies (rendre le secteur des assurances plus respectueux de l'environnement) aux activités menées par la Convention de Cartagena dans une région exposée à un risque élevé de catastrophes. Les liens des programmes avec le PNUE attireront les financements issus du secteur des assurances vers les projets pertinents relatifs à la résilience face au changement climatique dans la région élargie de la mer des Caraïbes. Le Coordonnateur devrait contacter la Division de l'économie du PNUE pour étudier la possibilité de mettre en place un tel partenariat et progresser en ce sens. De plus, le Groupe régional de coordination doit échanger avec le Fonds vert pour le climat et le Fonds mondial pour les récifs coralliens en vue de déterminer de quels financements supplémentaires pourraient bénéficier les projets.

6.3 Actions stratégiques supplémentaires

Action stratégique n° 8 : Le Groupe régional de coordination des Caraïbes doit investir en faveur de la mise en place de relations solides avec les accords multilatéraux mondiaux en matière d'environnement et les autres programmes pour les mers régionales afin de s'inspirer des bonnes pratiques programmatiques et financières.

Action stratégique n° 9 : La possibilité de contributions volontaires sous la forme d'administrateurs et administratrices auxiliaires ou d'experts et expertes associés détachés par les États membres doit être étudiée de manière stratégique par le siège et les donateurs. Le Secrétariat doit identifier les principaux mécènes des administrateurs et administratrices auxiliaires ainsi que leurs intérêts afin de soumettre des propositions bien construites, susceptibles d'attirer les gouvernements mécènes, lors des appels au mécénat pour les administrateurs et administratrices auxiliaires.

Action stratégique n° 10 : Il faut assurer la transparence et la responsabilité. L'un des donateurs principaux a indiqué au consultant n'avoir été informé que très tardivement de la situation financière précaire de la Convention. Il a également déclaré que les minutes et les décisions du Bureau ne lui étaient pas transmises. Le Groupe régional de coordination des Caraïbes doit assurer la transparence de son financement et de ses projets grâce à son site Internet. Il doit veiller à informer régulièrement ses donateurs et Parties contractantes de la réception et de l'utilisation des ressources financières, afin de conserver leur confiance ainsi que leur soutien à ses actions. Le Groupe régional de coordination des Caraïbes doit également diffuser les résultats des évaluations et des audits ainsi que les recommandations formulées pour aider ses Parties contractantes à prendre des décisions fondées sur les faits au sujet des ressources.

Action stratégique n° 11 : La Convention de Cartagena ne peut répondre à l'ensemble des demandes qui n'ont pas reçu l'approbation de sa Conférence des Parties. Il est nécessaire de faire des compromis importants. Les décisions stratégiques majeures doivent être prises par la direction en concertation avec les parties contractantes, afin de concentrer les efforts uniquement dans les domaines pour lesquels le Secrétariat dispose des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de mesures. Le Secrétariat de la Convention doit décliner poliment les demandes d'action auxquelles ses capacités ne lui permettent pas de répondre.

Principales fonctions et responsabilités pour la durabilité financière du Secrétariat

Conférence des Parties/Bureau

- Créer un environnement favorable ;
- Décider de l'orientation politique ;
- Assurer une supervision intergouvernementale ;

Coordonnateur

- Jouer un rôle moteur dans la gouvernance du Secrétariat et les relations avec les Parties ;
- Veiller à la mise en œuvre des décisions de la Conférence des Parties ;
- Mener le processus de mobilisation des ressources et récupérer les contributions dues au Fonds d'affectation spéciale ;
- Échanger avec les décideurs des pays et organismes donateurs ;
- Garantir une supervision interne de la gestion des ressources financières et du caractère réaliste du budget du Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes, dans les limites des contributions des Parties ;
- Donner des directives et des conseils concernant la gestion des ressources, dans le respect du règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ;

- Veiller à ce que les accords passés avec les donateurs soient conformes au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU ;
- Assurer le suivi des ressources extrabudgétaires et en informer les États membres et les donateurs ;

Responsable de l'administration et de la gestion des fonds

- Gérer le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes et les autres ressources, en donnant des directives et des conseils concernant la préparation des budgets et des propositions relatives aux autres contributions ;
- Se charger de l'assurance de la qualité pour toutes les ressources et propositions de financement du Secrétariat ;
- Aider le Coordonnateur à obtenir le versement des contributions dues au Fonds d'affectation spéciale ;
- Superviser l'ensemble des ressources financières du Secrétariat et vérifier attentivement les dépenses par rapport aux budgets approuvés ;

Administrateurs du Secrétariat (financés par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes)

- Gérer les programmes essentiels relatifs à la lutte contre la pollution et à la biodiversité mais aussi plaider en faveur d'engagements durables des Parties à financer le Fonds d'affectation spéciale ;
- Tenir compte de la mobilisation des ressources dans le cadre de la gestion électronique des performances ;
- Concevoir des propositions pour obtenir des financements supplémentaires ;
- Préparer et négocier les accords avec les donateurs ;

Assurer la gestion efficace des financements extra-budgétaires (planification, suivi, rapports et évaluation).

7. Structure organisationnelle

« La structure organisationnelle est définie comme la conception descriptive formelle des tâches et des responsabilités, de leurs relations ainsi que de la manière dont elles sont regroupées en unités fonctionnelles pour réaliser l'intention ou l'objectif stratégique d'une organisation. Ce sujet ne concerne pas seulement le service des ressources humaines : il s'agit d'un impératif stratégique pour l'ensemble de l'organisation » (Buchanan et Huczynski, 2004, p. 461).

Modèles possibles

La littérature relative à la stratégie semble partir du principe que la conception d'une organisation consiste à choisir parmi des modèles préexistants une forme adaptée à des circonstances internes ou externes données. Néanmoins, des études des processus réels de conception montrent que de nouveaux modèles sont élaborés pour répondre à l'ensemble de besoins propre à chaque organisation.

Modèle d'exécution décentralisé	Modèle d'exécution stratégique organisationnel	Modèle mixte	Modèle centralisé réparti	Modèle d'exécution centralisé
Chaque programme, secteur ou région effectue des actions politiques, de conseil et de transaction. Un groupe organisationnel fournit des directives de fonctionnement, établit des politiques et des normes à l'échelle de l'organisation et conseille les hauts responsables.	Un groupe organisationnel assure la gestion stratégique à l'échelle de l'organisation et fournit des directives de fonctionnement. Chaque programme, secteur ou région accomplit des actions politiques, de conseil et de transaction.	Un groupe organisationnel centralisé effectue des actions de transaction et fournit des directives de fonctionnement. Chaque programme ou région dispose de sa propre équipe de conseillers politiques.	Un groupe organisationnel centralisé effectue des actions politiques, de conseil et de transaction pour le compte d'un programme, d'un secteur ou d'une région. Des conseillers locaux, subordonnés au groupe organisationnel, sont affectés à chaque domaine, secteur ou région.	Un groupe organisationnel centralisé se charge de toutes les actions politiques, de conseil et de transaction.

Les programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE suivent tous le même modèle, caractérisé par une relation de dépendance marquée envers leur organisation parente, à savoir le PNUE. Comme indiqué ci-dessus, il existe une relation programmatique et administrative avec le PNUE, par l'intermédiaire de laquelle celui-ci promeut la cohérence des politiques, le renforcement de la coopération et de la coordination et l'amélioration de l'efficacité. L'intégration du travail du PNUE dans les conventions concernant les mers régionales et leurs plans d'action accroît l'efficacité globale de la politique environnementale mondiale, tout en favorisant la mise en œuvre efficace des mesures prévues au niveau régional. Les programmes pour les mers régionales gérés par le PNUE s'inscrivent dans la structure et le programme d'action du PNUE, ce qui leur confère une dimension mondiale. Ainsi, le Groupe régional de coordination des Caraïbes, à l'instar des autres programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE, obéit à un modèle de gouvernance mixte.

L'efficacité du présent modèle et les principales caractéristiques du modèle d'exécution des programmes pour les mers régionales à l'avenir pourraient faire l'objet d'une étude analytique complète avec la participation des parties prenantes, c'est-à-dire de la Conférence des Parties, du PNUE et d'autres organisations intergouvernementales. Il n'est pas exagéré d'affirmer que, quarante ans après leur fondation, il est temps de réviser le modèle qui a guidé jusqu'à présent l'action des programmes pour les mers régionales, en particulier en ce qui concerne leur financement.

En règle générale, la meilleure solution est une structure décentralisée, qui permet que les responsables de la prise de décisions soient proches des parties prenantes. Une structure décentralisée est habituellement plus axée sur l'efficacité et l'efficience, car les décideurs y sont plus proches du lieu de mise en œuvre des interventions.

Cependant, aucune organisation n'est entièrement décentralisée ni entièrement centralisée. En effet, une certaine mesure de contrôle central est nécessaire, même au sein d'un organisme décentralisé. En règle générale, ce contrôle devrait inclure les décisions relatives aux valeurs, à la stratégie de l'organisation et aux nominations aux postes les plus élevés dans la hiérarchie. Les décisions relatives au financement et à la gestion des ressources humaines devraient également être centralisées : les ressources humaines et financières relèvent de l'intérêt collectif de l'organisation parente et non uniquement des intérêts de ses composantes.

Rappel du contexte en vue de l'élaboration d'un nouvel organigramme

La stratégie régionale actuelle de mise en œuvre du Plan pour l'environnement des Caraïbes, dont la structure organisationnelle existante du Secrétariat de la Convention est censée permettre la réalisation, a été adoptée en 1991, il y a plus de trente ans. Le rapport 2015/083 publié le 27 août 2015 par le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU (BSCI) recommandait que le projet de stratégie régionale pour la Convention de Cartagena soit soumis à la Conférence des Parties pendant sa session de novembre 2016 et achevé avant le milieu de l'année 2017. Nous ne pouvons que spéculer sur les raisons pour lesquelles cette recommandation n'a pas été suivie ; néanmoins, le fait est que le Plan pour l'environnement des Caraïbes a longtemps été mis en œuvre par l'intermédiaire de trois sous-programmes :

1. Évaluation et gestion de la pollution de l'environnement (EGPE)
2. Zones et vie sauvage spécialement protégées (SPAW)
3. Communication, éducation, formation et sensibilisation (CEFS)

La structure organisationnelle du Secrétariat de la Convention n'a pas évolué depuis lors, à l'exception de quelques modifications ponctuelles liées aux projets en cours, financés par le Fonds pour l'environnement mondial ou d'autres sources.

Depuis l'adoption du premier Plan pour l'environnement des Caraïbes en 1991 jusqu'à son actualisation en 2021, plusieurs changements de grande ampleur aux niveaux mondial et régional ont eu lieu, aussi bien sur le plan institutionnel qu'en ce qui concerne les priorités et la direction des efforts de protection et de conservation des zones marines. En voici quelques exemples : l'adoption des objectifs de développement durable, le cadre mondial de la biodiversité pour l'après-2020 ou encore les Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa). De plus, conformément au projet de stratégie, plusieurs stratégies thématiques et de gestion, dans lesquelles le Plan pour l'environnement des Caraïbes joue le rôle de cadre pour la réalisation des objectifs de la Convention de Cartagena et de ses protocoles, sont actuellement en cours d'élaboration.

Ces différentes exigences stratégiques influencent les efforts de conception d'un nouvel organigramme.

7.1 Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes

En matière de conception d'un nouvel organigramme, les possibilités étaient limitées. Le Secrétariat compte au total 12 postes financés par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes, et comprend quatre administrateurs : un d'échelon D 1 (le coordonnateur), deux d'échelon P 4, financés par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes, et un dernier (le responsable de l'administration et de la gestion des fonds) financé par le Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux. Le poste d'adjoint, d'échelon P 5, est actuellement gelé. Le Secrétariat compte neuf postes relevant des services généraux, dont deux sont vacants.

Le projet IWEco, financé par le Fonds pour l'environnement mondial, comporte en outre quatre administrateurs et deux membres des services généraux. La structure organisationnelle actuelle du Groupe régional de coordination des Caraïbes est constituée de tous les postes présentés dans le tableau 4 ci-dessous, où ils sont classés par source de financement.

Tableau 4

Échelon	D 1	P 5	P 4	P 3	P 2	Services généraux
Postes financés par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes	**1**	**gelé**	**2**	**0**	**0**	**9**
Postes non financés par le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes (postes de projets)	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**

Comme indiqué ci-dessus, l'organigramme actuel classe le personnel en quatre entités distinctes :

- deux entités chargées de ses fonctions principales : l'évaluation et la gestion de la pollution de l'environnement ainsi que les zones et la vie sauvage spécialement protégées ;
- une entité chargée des activités transversales liées à la communication, l'éducation, la formation et la sensibilisation ;
- une entité chargée du soutien et des services (Unité d'administration et de gestion des fonds).

Structure organisationnelle proposée

L'analyse du Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes révèle que les coûts liés au personnel représentent en moyenne plus de 87 % de l'ensemble des contributions perçues par le Fonds. Afin d'harmoniser les coûts liés au personnel du Secrétariat avec le niveau actuel de ressources du Fonds et le portefeuille financier du Secrétariat, sans pour autant nuire aux fonctions essentielles du Secrétariat, il est nécessaire de rétrograder les postes les plus coûteux, ce qui permettra au Secrétariat de conserver le même nombre d'administrateurs tout en réalisant les plus importantes économies possible. Par ailleurs, cela rendra la structure du personnel conforme à la hiérarchie organisationnelle et aux échelons de personnel des autres programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE.

Action stratégique n° 1 : Les postes doivent faire l'objet d'une reclassification et d'une restructuration.

1.1 Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes

De manière générale, pour des raisons financières et pour harmoniser la structure du personnel avec celle de la plupart des conventions concernant les mers régionales, il est proposé de rétrograder deux postes d'administrateurs et d'en supprimer un troisième. De plus, pour accroître l'efficacité des opérations, il est proposé de rétrograder trois postes relevant des services généraux. Un poste des services généraux pourrait être transféré à d'autres sources de financement.

- La méthode la plus efficace de réduire les coûts liés au personnel à un niveau compatible avec les ressources dont dispose le Fonds d'affectation spéciale consiste à rétrograder à l'échelon P 5 le

poste de coordonnateur, actuellement à l'échelon D 1. Cela harmoniserait le programme avec quatre autres programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE : ces deux conventions et deux plans d'action sont dirigés par des coordonnateurs d'échelon P 5. À l'heure actuelle, la seule exception à cette structure est la Convention de Barcelone, doté d'un coordonnateur d'échelon D 1 en raison de son Fonds d'affectation spéciale et de son portefeuille de ressources financières plus importants, qui justifient des fonctions plus étendues et de plus haut niveau. Il convient de rappeler que la Convention de Barcelone a également vu son poste de coordonnateur rétrogradé de l'échelon D 2 à l'échelon D 1 après un examen fonctionnel de la Convention, afin d'harmoniser l'échelon du poste avec les fonctions et les ressources de son Fonds d'affectation spéciale. La rétrogradation du poste de coordonnateur permettrait au Fonds d'affectation spéciale de réaliser d'importantes économies, d'environ 43 600 dollars des États-Unis par an (voir le tableau 5 ci-dessous), sans nuire au fonctionnement des services assurés par le Secrétariat pour la Convention.

- Le poste de coordonnateur adjoint devrait être éliminé, d'après la structure des autres conventions concernant les mers régionales.

- Le poste d'assistant chargé des finances et du budget, d'échelon G 6, doit être reclassé en poste d'assistant administratif principal (G 6) afin de permettre la supervision de la certification et la mise en place d'un soutien administratif pour les ressources humaines, les opérations et les activités.

- Le poste de chauffeur n'est pas nécessaire à temps plein et pourrait donc être reclassé à l'échelon G 3 ou G 4 en vue d'assurer des services supplémentaires pour le Secrétariat, par exemple en assumant la fonction de coordonnateur des ressources, chargé de la supervision générale des stocks et équipements du Secrétariat. Il est nécessaire de prêter attention à ce domaine en permanence.

- Le Secrétariat doit envisager de détacher le poste d'assistant d'équipe d'échelon G 4 du Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes. Ce poste pourrait être conservé en tant que poste financé par les projets, pour continuer à apporter un soutien à l'équipe d'administration en fonction du portefeuille de projets du Secrétariat.

- Pour assurer la pérennité du Fonds d'affectation spéciale, il faut examiner en détail le nombre de postes des services généraux, en résumant la fonction de chaque poste, et étudier les options possibles pour améliorer l'efficacité sans nuire à la qualité globale du soutien assuré par le Secrétariat. Cependant, la rétrogradation d'un poste relevant des services généraux ne modifie pas les coûts standard de manière significative. Elle peut avoir un effet sur les coûts réels, mais celui-ci est minime par rapport à l'influence des différences d'échelon entre les postes d'administrateurs. Pour effectuer des économies importantes au niveau des services généraux, il serait nécessaire de geler un poste, voire de l'éliminer complètement.

Tableau 5 Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes

Current				Proposed *		
Caribbean Trust Fund	Level	Standard UN Costs**		Caribbean Trust Fund	Level	Standard UN Costs
Coordinator	D1	247,900		Coordinator*	P5	204,300
Pollution (AMEP)	P4	184,900		Pollution (AMEP)	P4	184,900
Biodiversity (SPAW)	P4	184,900		Biodiversity (SPAW)	P4	184,900
Sub-Total Professional Posts		617,700		Sub-Total Professional Posts		574,100
Senior Personal Assistant	G6	45,800		Senior Personal Assistant	G6	45,800
Finance and Budget Assistant	G6	45,800		Senior/Administrative Assistant (Alternate Certifying Officer)***	G6/G7	45,800
Information Systems Assistant	G6	45,800		Information Systems Assistant	G6	45,800
Programme Assistant - AMEP	G5	45,800		Programme Assistant - AMEP	G5	45,800
Programme Assistant - SPAW	G5	45,800		Programme Assistant - SPAW	G5	45,800
Finance Assistant	G5	45,800		Finance and Budget Assistant	G5	45,800
Team Assistant - Communication	G5	45,800		Team Assistant - Communication	G5	45,800
Team Assistant - Administration	G4	45,800		Team Assistant - Administration	G4	45,800
Driver	G2	45,800		Driver/Admin Assistant - Assets Focal Point	G3	45,800
Sub-Total General Service Posts		412,200		Sub-Total General Service Posts		412,200
Total Costs		1,029,900		Total Costs		986,300

Situation actuelle		
Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes	Échelon	Coûts standard pour l'ONU**
Coordonnateur		
Pollution (EGPE)		
Biodiversité (SPAW)		
Sous-total des postes d'administrateurs		
Assistant personnel principal		
Assistant chargé des finances et du budget		
Assistant aux programmes (EGPE)		
Assistant aux programmes (SPAW)		
Assistant chargé des finances		
Assistant d'équipe chargé de la communication		
Assistant d'équipe chargé de l'administration		
Conducteur		
Sous-total des postes des services généraux		
Total des coûts		

Assistant administratif principal (certificateur suppléant)***		
Assistant chargé des finances et du budget		
Chauffeur/Assistant administratif (coordonnateur des ressources)		

* La réduction des coûts pour le Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes atteindrait **43 600 dollars US** par an. Cette mesure permettrait également d'harmoniser le programme avec la plupart des autres programmes pour les mers régionales, dotés d'un coordonnateur d'échelon P 5.
** Coûts standard pour l'ONU : les frais réels liés au personnel pour chaque échelon dépendent de la situation familiale des membres du personnel (avec ou sans personnes à charge), de leurs droits et de leur échelon sur l'échelle de salaires de l'ONU. En ce qui concerne le personnel des services généraux, le coût des postes des échelons inférieurs est bien plus faible que celui des échelons supérieurs : si un poste d'échelon G 6 peut coûter jusqu'à 45 000 dollars US, un poste d'échelon G 3 peut ne coûter que 30 000 dollars, voire moins.
*** Ce poste comportait autrefois une fonction de certificateur suppléant, qu'il devrait retrouver. Cela permettrait d'assurer la supervision de la certification, mais aussi, en l'absence d'un coordonnateur adjoint et de responsables de l'administration et de la gestion des fonds, de fournir un soutien administratif mixte, notamment en matière de ressources humaines, pour garantir l'homogénéité de la supervision du personnel, des opérations et des activités.

1.2 Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux (OTA)

Tableau 6

Overhead Trust Fund (OTA) - PSC	Level	Standard UN Costs
Administrative &Funds Management Officer*	P4	184,900

Overhead Trust Fund (OTA) - PSC	Level	Standard UN Costs
Administrative &Funds Management Officer	P3	151,000

Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux (OTA) – dépenses d'appui aux programmes	Échelon	Coûts standard pour l'ONU
Responsable de l'administration et de la gestion des fonds*	P 4	184 900

* Conformément au niveau du Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes et au portefeuille financier du CAR/RCU, étant donné les fonctions des responsables de l'administration et de la gestion des fonds des autres Secrétariats des accords multilatéraux sur l'environnement mondiaux et régionaux, le poste d'échelon P 4 devrait être rétrogradé à l'échelon P 3, ce qui permettrait de réduire les coûts de **33 900 dollars US**, comme indiqué dans le tableau 6 ci-dessus. Le siège du PNUE a publié des notes d'information au sujet des dépenses excessives des fonds alloués par le Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux en 2020 au Groupe régional de coordination des Caraïbes, qui ont dépassé de plus de 60 000 dollars US le budget autorisé. Le Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux concerne les coûts liés au soutien qu'apporte le Secrétariat aux

programmes. Cette proposition permettrait de combler en partie les déficits, tout en anticipant l'augmentation des dépenses d'appui aux programmes liées aux projets à venir ainsi que la hausse des dépenses qui pourrait découler d'un accroissement des contributions au Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes à l'avenir.

Action stratégique n° 2 : Après avoir approuvé l'organigramme proposé, la Conférence des parties, les hauts responsables du CAR/RCU et le siège du PNUE doivent définir les responsabilités, l'autorité, les rapports hiérarchiques et les obligations de reddition de comptes de chaque poste.

Action stratégique n° 3 : Le nouvel organigramme comprenant une liste détaillée des responsabilités, la structure hiérarchique et la chaîne de reddition des comptes doit être rapidement mis en place, dans les délais stipulés.

Action stratégique n° 4 : Les ensembles de compétences indiqués dans les fiches de postes doivent être mis à jour pour les niveaux P et G, tout en gardant à l'esprit le besoin grandissant d'expertise technique et d'expérience en matière de gestion de projet au sein du Secrétariat de la Convention de Cartagena. Dans le cadre de ce processus, il faudra réaliser un inventaire des compétences existantes ainsi que des compétences nécessaires pour toutes les fonctions au sein du Secrétariat.

Action stratégique n° 5 : Les besoins de formation du personnel doivent être déterminés et simplifiés pour répondre aux besoins émergents de la Convention. À l'heure actuelle, la formation est axée sur les exigences de formation obligatoire et UMOJA (l'initiative de réforme des Nations Unies), et pas nécessairement sur l'amélioration de l'exécution du mandat et des plans de travail de la Convention.

Action stratégique n° 6 : Les entretiens avec les coordonnateurs des programmes pour les mers régionales ont fait ressortir le sentiment que leur existence n'avait qu'une importance périphérique pour le siège du PNUE à Nairobi. Il ne faut pas laisser ce sentiment d'isolement et d'aliénation grandir. Il serait utile que la direction du PNUE envoie un message de soutien fort pour améliorer cette perception. Le personnel a indiqué que la création récente de la nouvelle branche Intégration des écosystèmes avait profité au suivi continu des activités des programmes pour les mers régionales ainsi qu'à leur soutien et produisait déjà des effets.

Action stratégique n° 7 : Il est nécessaire de distinguer clairement les fonctions et les responsabilités du Bureau régional du PNUE pour l'Amérique latine et les Caraïbes (ROLAC) (et du Bureau sous-régional pour les Caraïbes) et du Groupe régional de coordination des Caraïbes pour renforcer les synergies entre leurs activités respectives. À l'heure actuelle, une attention plus étroite doit être accordée à la relation entre le ROLAC et le Secrétariat de la Convention de Cartagena, en particulier dans le domaine de l'environnement marin. Il convient d'examiner plus attentivement la complémentarité, la clarté et la fiabilité des rôles qu'ils jouent dans la région. Des réunions se sont tenues pour présenter les programmes de travail et des projets complémentaires, mais l'on n'organise pas régulièrement des réunions de plus haut niveau ni même des réunions techniques communes. Il convient de rectifier cet aspect de toute urgence.

Action stratégique n° 8 : Renforcement de l'efficacité opérationnelle : les demandes urgentes doivent être gérées en étroite collaboration avec le coordonnateur, la branche Intégration des écosystèmes et le bureau compétent du PNUE ou l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) qui doit contribuer à faire aboutir la demande. Dans le cadre de l'approche Unis dans l'action du PNUE, on peut tirer de nombreux avantages comparatifs des expériences des différents programmes pour les mers régionales administrés par le PNUE, et il est donc essentiel que les demandes passent par la branche Intégration des écosystèmes.

8. Fonction des instances dirigeantes de la Convention de Cartagena

Certains observateurs ont signalé la nécessité de mettre en avant le rôle des instances dirigeantes de la Convention de Cartagena, à savoir la Conférence des Parties et le Bureau. De manière générale, la Conférence des Parties est l'instance décisionnelle suprême de la Convention. Tous les États parties à la Convention sont représentés au sein de la Conférence des Parties, dans le cadre de laquelle ils examinent la mise en œuvre de la Convention et de tout autre instrument juridique adopté par la Conférence des Parties et prennent les décisions nécessaires pour promouvoir la mise en œuvre efficace de la Convention, y compris concernant les modalités institutionnelles et administratives.

Traditionnellement, le Bureau est chargé de conseiller le président et de prendre des décisions concernant la gestion globale du processus intergouvernemental. Il est globalement responsable des questions de procédure. Le Bureau n'est pas un forum de négociations politiques. Il assiste le président dans l'exercice de ses fonctions en lui prodiguant des conseils et en l'aidant dans diverses tâches (par exemple, les membres mènent des consultations pour le compte du président). Le Bureau est chargé d'examiner les accréditations des parties, d'examiner la liste des organisations intergouvernementales (OIG) et non gouvernementales (ONG) qui sollicitent une accréditation, et de soumettre des rapports sur ces questions à la Conférence des Parties. Le Secrétariat sollicite souvent les conseils et les orientations du Bureau sur des questions pertinentes.

Action stratégique n° 1 : Il est nécessaire de préciser les rôles du Bureau et de la Conférence des Parties. Bien entendu, le Bureau ne peut pas supplanter la Conférence des Parties et prendre des décisions majeures sans les soumettre à l'approbation de celle-ci. L'un des principaux donateurs de la Convention a déclaré n'avoir jamais reçu les procès-verbaux des réunions du Bureau détaillant les échanges et les décisions prises. Ce manque apparent de transparence doit être rectifié par l'intermédiaire des canaux ordinaires avec le CN établi au sein du Secrétariat. En toute probabilité, ceci résoudrait le sentiment de désengagement qu'éprouvent certaines parties concernant les activités de la Convention.

Action stratégique n° 2 : À une ou deux exceptions près, la participation du Secrétariat aux réunions du Bureau se limite au seul coordonnateur. Les responsables de programme ne sont ni invités ni associés à ces réunions. Il est suggéré d'inviter tous les responsables de programme pour soutenir le coordonnateur lors de ces réunions et fournir des contributions substantielles, le cas échéant, ainsi que pour veiller à ce que les questions soient traitées de manière collective et exhaustive.

Action stratégique n° 3 : Les règles de procédure et le Règlement financier du Secrétariat doivent être strictement respectés concernant la notification des réunions de la Conférence des Parties et du Bureau (au moins deux semaines à l'avance). Cette notification doit être accompagnée de l'ordre du jour de la réunion et de tous les documents à examiner. La traduction des documents doit être réalisée à temps. Tout écart par rapport à cette norme entache le professionnalisme du Secrétariat et représente un risque pour la réputation du PNUE dans son ensemble.

9. Examen de la fonction des centres d'activités régionales

La demande d'examen urgent de la fonction des centres d'activités régionales et de clarification de leur relation avec le Groupe régional de coordination des Caraïbes a été reçue à un stade tardif du présent processus d'examen fonctionnel.

Les centres d'activités régionales coordonnent et mettent en œuvre des activités liées à la Convention de Cartagena et à ses protocoles. À l'heure actuelle, on compte quatre centres :

- Protocole relatif aux marées noires : Le centre régional d'urgence, d'information et de formation en matière de pollution marine pour la région élargie de la mer des Caraïbes (RAC REMPEITC-Caribe) à Curaçao, qui travaille en étroite collaboration avec l'Organisation maritime internationale.
- Protocole relatif à la protection des mers régionales contre la pollution provenant de sources et activités situées à terre : Le centre de recherche et de gestion environnementale du transport à Cuba (RAC CIMAB) ; et l'institut des affaires marines à Trinité-et-Tobago (RAC IMA).
- Protocole relatif aux zones et à la vie sauvage spécialement protégées : le centre d'activités régionales pour les zones et la vie sauvage spécialement protégées (SPAW RAC), situé en Guadeloupe.

Le RAC CIMAB, le RAC REMPEITC-Caribe et l'institut des affaires marines travaillent en étroite collaboration avec le sous-programme EGPE tandis que le SPAW RAC soutient le sous-programme SPAW.

À noter que la négociation de nouvelles conventions régionales et leur élargissement au moyen des protocoles demeure un domaine très actif :

- En avril 2010, le Protocole à la Convention des Carpates sur la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique et paysagère est entré en vigueur.
- En mars 2011, les parties à la Convention de coopération en matière de protection, de gestion et de développement de l'environnement marin et côtier de la côte Atlantique de l'Afrique de l'Ouest, centrale et australe (Convention d'Abidjan) ont convenu de créer un plan d'urgence relatif aux marées noires, de mettre en place un centre régional de coopération en cas de marée noire ou autre situation d'urgence, et d'élaborer un protocole relatif aux aires marines protégées.
- Autre exemple pertinent, deux protocoles à la Convention pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution (Convention de Barcelone) sont entrés en vigueur en mars 2011 : le protocole de 2008 sur la gestion intégrée des zones côtières de la Méditerranée, et le protocole « offshore » de 1994.

On ne peut exagérer l'importance cruciale des centres d'activités régionales pour la mise en œuvre de la Convention de Cartagena. Tout en opérant aux côtés de la Conférence des Parties, du Groupe régional de coordination et d'autres groupes politiques, scientifiques et techniques, ils fournissent des services aux fins de la mise en œuvre des protocoles pour lesquels il existe des besoins clairement définis aux niveaux régional et national. Les centres d'activités régionales de la Convention de Cartagena agissent en tant qu'entités semi-indépendantes, mais jouissent d'une autorité limitée car ils sont mandatés pour répondre à des questions et besoins régionaux propres à la Convention.

Le présent examen stratégique et fonctionnel reconnaît que la structure des centres d'activités régionales doit faire l'objet d'une plus grande attention et de recherches systématiques. Ces recherches devraient également comparer et évaluer la manière dont les centres ont été créés dans le cadre des divers programmes pour les mers régionales et leurs liens avec les secrétariats des conventions concernant les mers régionales, ainsi que leur efficacité en matière de fourniture d'un soutien spécialisé aux gouvernements nationaux et aux groupes de parties prenantes. Malheureusement, en raison de contraintes de temps, le présent examen n'a pas pu rentrer dans les détails d'une telle évaluation.

À cet égard et en particulier à la lumière des récentes difficultés rencontrées par le SPAW/RAC lors de la dernière réunion de son comité consultatif scientifique et technique (CCST), les recommandations suivantes ont été formulées :

Action stratégique n° 1 : La branche Intégration des écosystèmes doit évaluer plus étroitement le procès-verbal de la dernière réunion du CCST, lors de laquelle plusieurs Parties contractantes se sont plaintes de difficultés considérables, et veiller à ce que ces problèmes ne se reproduisent pas. Les conclusions et les

recommandations de ces réunions doivent être communiquées à toutes les parties et à tous les centres d'activités régionales après approbation du Bureau dans le mois suivant la réunion.

Action stratégique n° 2 : Un groupe de travail doit être mis en place pour évaluer l'architecture actuelle (organisationnelle et technique) des centres d'activités régionaux dans le cadre de divers programmes pour les mers régionales et formuler des recommandations en vue de son amélioration, tout en tenant compte des directives relatives à l'établissement des centres d'activités régionaux et des réseaux d'activités régionaux pour la Convention de Cartagena, datée du 17 novembre 2006, ainsi que pour examiner leur financement par le Groupe régional de coordination.

Action stratégique n° 3 : Les activités des groupes de travail et les décisions prises lors des réunions du CCST et de la Conférence des Parties doivent être conformes aux opinions des gouvernements. La mission du Secrétariat devrait être de veiller à l'organisation de débats équilibrés et à la mise en œuvre des décisions des Parties.

Action stratégique n° 4 : Les centres d'activités régionales devraient collaborer avec le centre de recherche et de gestion environnementale du transport (CIMAB) de Cuba, qui fournit un soutien solide à la Convention de Cartagena en :

- assistant le Secrétariat lors des réunions intergouvernementales ;
- soutenant l'exécution des projets financés et non financés par le FEM, en particulier en matière de renforcement des capacités ;
- participant aux groupes de travail techniques ;
- organisant des réunions et des ateliers techniques, en fournissant des contributions techniques et, dans certains cas, en dirigeant la publication de rapports techniques relatifs à la pollution.

Le centre a fourni un soutien en nature par l'intermédiaire de son personnel et de ses capacités techniques. Toute avancée ultérieure a été retardée par les éléments suivants :

- la ratification officielle du Protocole relatif à la protection des mers régionales contre la pollution provenant de sources et activités situées à terre ;
- le règlement des paiements non acquittés au Fonds d'affectation spéciale. Le ministère cubain a indiqué que, en raison de l'embargo imposé par les États-Unis, ils n'avaient pas été en mesure d'effectuer les paiements ;
- la finalisation d'un accord de siège entre le PNUE et le gouvernement de Cuba afin d'héberger et de reconnaître officiellement le CIMAB en tant que centre d'activités régionales pour le Protocole relatif à la protection des mers régionales contre la pollution provenant de sources et activités situées à terre.

Pour que ces problèmes soient résolus, le coordonnateur devra entretenir un dialogue de haut niveau avec les autorités cubaines, avec le soutien du ROLAC et du siège du PNUE.

10. Perspectives d'avenir

- Comme indiqué précédemment, l'efficacité du présent modèle et les principales caractéristiques du modèle d'exécution des programmes pour les mers régionales à l'avenir pourraient faire l'objet d'une étude analytique complète avec la participation des parties prenantes, c'est-à-dire la Conférence des Parties, le PNUE et d'autres organisations intergouvernementales participant à tous les programmes pour les mers régionales. Quarante ans après leur création, il est temps d'examiner le modèle actuel qui orientait jusqu'à présent les activités des programmes pour les mers régionales.

- Il convient également d'envisager un examen fonctionnel des centres d'activités régionales en fonction des priorités. De l'avis du consultant, ils occupent une place très importante parmi les

mécanismes de mise en œuvre des divers programmes pour les mers régionales. Leurs liens avec les stratégies et les plans de travail de la Convention et ses protocoles connexes doivent également être renforcés.

Annexe I

Cahier des charges de l'examen stratégique et fonctionnel du Secrétariat de la Convention de Cartagena

Tâches et responsabilités

Contexte

La Convention pour la protection et la mise en valeur du milieu marin dans la région des Caraïbes, ou Convention de Cartagena, est un accord juridique régional visant à protéger la mer des Caraïbes. La Convention a été adoptée à Cartagena, en Colombie, le 24 mars 1983, et est entrée en vigueur le 11 octobre 1986. Elle a été ratifiée par 26 États membres des Nations Unies dans la région des Caraïbes.

Elle est soutenue par trois accords techniques ou protocoles relatifs aux déversements d'hydrocarbures, aux zones et à la vie sauvage spécialement protégées (SPAW) et à la pollution marine d'origine tellurique.

1. Le Protocole relatif à la coopération en matière de lutte contre des déversements d'hydrocarbures dans la région des Caraïbes a été adopté en 1983 et est entré en vigueur le 11 octobre 1986.
2. Le Protocole relatif aux SPAW dans la région des Caraïbes a été adopté le 18 janvier 1990 et est entré en vigueur le 18 juin 2000.
3. Le Protocole relatif à la pollution marine d'origine tellurique a été adopté le 6 octobre 1999 et est entré en vigueur le 13 août 2010.

Le Groupe régional de coordination du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a été créé en 1986 à Kingston, en Jamaïque, et sert de Secrétariat à la Convention de Cartagena et à ses protocoles.

L'article 15 (arrangements institutionnels) de la Convention de Cartagena assigne les fonctions de secrétariat au PNUE. Le coordonnateur de la Convention de Cartagena appartient au niveau D1. Les membres du personnel rémunérés par le Fonds d'affectation spéciale de la Convention de Cartagena sont au nombre de douze, et ceux rémunérés par les fonds de projet sont au nombre de cinq. Deux postes sont rémunérés par le Fonds d'affectation spéciale pour les frais généraux : un poste de niveau P4 et un poste de niveau GS (soutien général) qui a été gelé.

Conformément au Règlement financier de la Convention de Cartagena, les Parties contractantes acceptent de payer des contributions volontaires pour soutenir le Fonds d'affectation spéciale. Ces contributions sont payées tous les ans à des montants convenus lors de chaque assemblée ordinaire. Toutes les contributions ordinaires doivent être payées pendant l'année au titre de laquelle elles ont été promises. Les montants évalués des engagements sont restés identiques depuis 2009.

Afin de garantir la durabilité financière, lors de la treizième Conférence des Parties à la Convention de Cartagena en décembre 2014 (et la seizième réunion du Groupe intergouvernemental de ministres), les Parties contractantes ont pris la décision d'approuver le premier amendement au Règlement financier, venant ajouter trois dispositions sur : la réserve de trésorerie, l'administration du paiement des contributions non acquittées, et la résiliation du Fonds d'affectation spéciale. L'amendement est entré en vigueur le 1er février 2015. La disposition sur les contributions non acquittées dispose que : « Le Coordonnateur devrait proposer à toute Partie dont les contributions ne sont pas acquittées pour deux ans, un calendrier de paiements pour permettre à cette Partie d'effacer ces dettes au bout d'une durée maximale de quatre ans, selon le montant à découvert et les conditions financières de cette Partie, et de payer ses futures contributions à leur échéance. Dans un effort pour ne pas compromettre le Fonds, les pays qui auront des contributions non acquittées pour plus de deux ans ne seront pas soutenus financièrement pour participer à des réunions ou pour des projets (le cas échéant) de la Convention de Cartagena et ses protocoles, sauf si un engagement est souscrit par la Partie et un premier paiement est effectué. »

Objectif

L'examen stratégique et fonctionnel du Secrétariat de la Convention de Cartagena pour la protection et la mise en valeur du milieu marin dans la région des Caraïbes sera réalisé dans le but d'évaluer l'adéquation et l'efficacité du Secrétariat en matière de structure organisationnelle et de fonctionnement, ainsi que l'adéquation et la durabilité du financement des opérations menées par le Secrétariat pour répondre aux besoins des Parties contractantes de la Convention de Cartagena.

Les conclusions de l'examen seront présentées lors de la Conférence des Parties à la Convention de Cartagena, en juin 2021, afin que les Parties puissent prendre des décisions éclairées au sujet du montant des contributions et du budget ainsi que du programme de travail approuvé de la Convention.

L'objectif global de l'examen consiste à contribuer au renforcement de la mise en œuvre de la Convention aux niveaux national, régional et mondial, à promouvoir des orientations politiques cohérentes et à améliorer l'efficacité en matière de fourniture d'un soutien aux Parties, à réduire la charge administrative et à maximiser l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines et financières à tous les niveaux.

En particulier, l'examen fournira une évaluation indépendante de l'adéquation et de l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion et de contrôle du Secrétariat de la Convention de Cartagena en matière de prestation de services concrets et efficaces dans le cadre de la Convention, en mettant en lumière les aspects problématiques, les améliorations nécessaires et les difficultés rencontrées, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience du Secrétariat de la Convention.

Les procédures à évaluer englobent les règles de procédure du Secrétariat et le Règlement financier et les règles de gestion financière, ainsi que les cadres règlementaires et les pratiques connexes concernant l'organisation, la structure et les fonctions, de même que la gestion financière et l'administration de la Convention de Cartagena. La méthodologie prévoit également l'examen de documents pertinents, notamment les rapports d'audit, les rapports de l'état, les plans de travail et les budgets, de même qu'un examen analytique des données.

L'examen évaluera par ailleurs le soutien administratif, technique et de gestion fourni par le siège du PNUE au Secrétariat de la Convention de Cartagena et mettra en lumière les points à améliorer.
Le PNUE recrutera un(e) ou plusieurs expert(e)s pour effectuer l'examen. Le/la ou les expert(e)s utiliseront diverses méthodes à cette fin telles que des questionnaires et des entretiens avec les Parties, si possible, en assurant un équilibre au sein de la région et entre les genres, ainsi qu'avec des membres du Bureau de la Convention, d'organes subsidiaires, du personnel du Secrétariat, des centres d'activités régionaux, du personnel du siège du PNUE et des parties prenantes pertinentes.

La branche Intégration des écosystèmes a affecté un financement à cet examen au sein de son propre budget.

Responsabilités

1. Sous la supervision directe de Mme Kerstin Stendahl, directrice de la branche Intégration des écosystèmes, le ou la consultant(e) exercera les fonctions suivantes et documentera les résultats en conséquence dans un rapport :
   Examiner la gouvernance du Secrétariat de la Convention de Cartagena, notamment la structure organisationnelle, les fonctions, les postes et les procédures de travail du Secrétariat.
2. Évaluer la visibilité politique et la cohérence des politiques de la Convention.
3. Évaluer l'efficacité du financement et de l'assistance technique (gestion, mise en œuvre et suivi du programme) concernant la mise en œuvre de la Convention.
4. Évaluer de possibles mesures visant à garantir un bon rapport coût-efficacité concernant la prestation de services aux Parties.
5. Évaluer l'efficacité des procédures et des flux de travail établis au-delà des règles existantes des Nations Unies, les règlements et les instructions administratives, la gestion financière et

l'administration de la Convention de Cartagena, notamment l'utilisation efficace et efficiente des ressources à tous les niveaux.

6. Analyser la tendance et la situation financières du Fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes, en tenant compte des montants actuels des contributions, des contributions non acquittées et des besoins pour les activités de base.
7. Examiner le financement et la mise en œuvre des projets et recommander des actions en vue d'une possible stratégie de mobilisation des ressources.
8. Formuler des recommandations concernant la stabilité et la durabilité financières du Fonds d'affectation spéciale et l'appropriation par les États membres en fonction du résultat des entretiens et de l'analyse.

Résultat final du service

Le principal produit attendu de l'examen est un rapport analytique complet qui doit, au minimum, comprendre les éléments suivants :

• Un résumé analytique
• Une introduction
• Une description de la méthodologie de l'examen
• Une analyse de la situation actuelle et des tendances projetées
• Les principales conclusions (notamment les lacunes, les points forts, les points faibles, les bonnes et les mauvaises pratiques, les enseignements tirés, les opportunités)
• Les conclusions et les recommandations, notamment des suggestions pour l'avenir
• Des annexes : le cahier des charges, les documents examinés, etc.

Le rapport sera succinct et ne s'écartera pas du sujet. Le résumé analytique sera mis à disposition en anglais, en français et en espagnol, qui sont les langues officielles de la Convention de Cartagena.

Le siège du PNUE communiquera le rapport et les recommandations à la Conférence des Parties à la Convention de Cartagena pour examen lors de sa réunion en 2021.

Annexe II : Liste des documents consultés

Thème de l'examen fonctionnel	Documents
Politiques et stratégies :	1. Document de travail intitulé « International Environmental Governance: Multilateral Environmental Agreements (MEAs) » (gouvernance internationale en matière d'environnement : les accords multilatéraux sur l'environnement), présenté lors de la réunion du Groupe intergouvernemental de ministres à composition non limitée ou de leurs représentants sur la gouvernance internationale en matière d'environnement, New York, 18 avril 2001 2. *Rapport de l'état de la zone d'application de la Convention : Une évaluation de la pollution marine due à des sources et activités terrestres dans la région des Caraïbes* (mai 2019) 3. *Financing the Implementation of Regional Seas Conventions and Action Plans* (financer la mise en œuvre des conventions concernant les mers régionales et des plans d'action) (Rapports et études du PNUE sur les mers régionales, nº 180 – 2006) 4. Outcome Evaluation of Barcelona Convention/United Nations Environment Programme - Mediterranean Action Plan (UNEP - MAP) Five Year Programme of Work 2010-2014 (évaluation des résultats de la Convention de Barcelone/du Plan d'action pour la Méditerranée du Programme des Nations Unies pour l'environnement [UNEP-MAP] Programme de travail quinquennal 2010-2014) 5. EXAMEN FONCTIONNEL DE LA CONVENTION DE BARCELONE – présenté lors de la réunion élargie du Bureau des Parties contractantes à la Convention pour la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et ses protocoles, Athènes, Grèce, 3-5 octobre 2011 6. « Regional Seas Programme: The Role Played by UNEP in its Development and Governance » (Le programme pour les mers régionales : le rôle du PNUE dans son élaboration et sa gouvernance) par Elizabeth Maruma Mrema, 23 juillet 2016 7. Projet de livre blanc sur la gouvernance des mers régionales, présenté par le PNUE lors de l'atelier Regional Seas Visioning, Genève, 3-4 juillet 2014. 8. Résumé des comptes rendus des trois dernières Conférences des Parties du Protocole de Cartagena 9. Résumé des procès-verbaux des trois dernières réunions mondiales des programmes pour les mers régionales 10. Documents pertinents/extraits des décisions du groupe de la haute direction de la Division de la mise en œuvre des politiques environnementales (DEPI) du PNUE relatives aux programmes pour les mers régionales 11. Le groupe du PNUE chargé de l'évaluation fournira une liste d'évaluations de divers programmes pour les mers régionales qu'elle a réalisées. Ces évaluations seront utiles si elles portent sur le Protocole de Cartagena. 12. Résolution du PNUE portant création du Groupe régional de coordination
Règles et règlements administratifs	1. Version la plus récente du Règlement financier du Protocole de Cartagena 2. Délégation de l'autorité administrative et financière au coordonnateur 3. Fiches de postes les plus récentes du personnel du Groupe régional de coordination 4. Organigramme du Groupe régional de coordination

Thème de l'examen fonctionnel	Documents
	5. Tout document approuvé décrivant les procédures de travail du Groupe régional de coordination 6. Documents budgétaires distinguant les frais de personnel et l'exécution du programme 7. Tout autre document pertinent suggéré par la DEPI, le Bureau régional du PNUE pour l'Amérique latine et les Caraïbes, ou le Groupe régional de coordination
Projets	1. Une liste des projets actuellement mis en œuvre par la Convention 2. Évaluation des projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial – il faudra consulter cette base de données. (Un accès à la base de données des projets [si possible] sera nécessaire)

Annexe III : Questionnaires

Questions à l'intention du coordonnateur et du personnel professionnel

Thème	Questions
Administration des ressources humaines	1. Les compétences sont-elles clairement définies pour les personnels des catégories P et G aux différents niveaux ? 2. Les fiches de postes du personnel du Groupe régional de coordination sont-elles à jour et reflètent-elles les exigences actuelles des postes ? 3. Les fonctions exercées par les différentes branches/unités/personnes ont-elles été récemment examinées ? 4. Enregistre-t-on une forte demande pour que la fonction concernée continue d'être exercée au niveau actuel ? 5. Cette fonction vient-elle soutenir les priorités de la Convention ? 6. Existe-t-il d'autres fonctions de ce type ? Si oui, peuvent-elles être fusionnées ? 7. Les parties prenantes peuvent-elles tolérer le risque de fermeture de ce service/poste ? 8. La direction du Groupe régional de coordination et du siège à Nairobi est-elle favorable aux rôles souhaités du leadership actuel ? 9. La répartition actuelle des efforts entre les membres du personnel présente-t-elle un bon rapport coût-efficacité ? 10. Les programmes de formation répondent-ils adéquatement aux besoins identifiés de l'organisation ? 11. Les responsables sont-ils formés aux questions de perfectionnement des ressources humaines ? 12. Le personnel du service des ressources humaines dispose-t-il de la spécialisation nécessaire en matière de perfectionnement des ressources humaines ?
Procédures de travail	1. Combien de niveaux de prise de décisions sont compris dans la procédure d'approbation opérationnelle ? 2. Les délais d'approbation sont-ils plus longs pour certains projets, et si oui, pour lesquels ? 3. La taille des divisions et des services est-elle viable ? 4. Peut-on organiser les divisions et les services de manière à raccourcir les chaînes hiérarchiques ? 5. L'étendue du contrôle des responsables est-elle appropriée ? 6. Comment fonctionne l'actuelle délégation d'autorité ?
Stratégie et mandat	1. Le Protocole de Cartagena est-il axé de manière appropriée sur la mise en œuvre de son mandat ? 2. Les compétences et les ressources du Protocole de Cartagena sont-elles utilisées de la meilleure façon possible ? 3. Quelle est la valeur ajoutée du Protocole de Cartagena en matière de gouvernance marine régionale dans la région élargie de la mer des Caraïbes ? 4. Quel a été l'impact durable (quantitatif et qualitatif) des projets soutenus par le Protocole de Cartagena sur le terrain ? 5. Dans quelle mesure le Protocole de Cartagena a-t-il réussi à améliorer l'environnement marin, à élaborer des politiques et à renforcer les capacités institutionnelles dans les pays participants ? 6. Avec quelle efficacité le Protocole de Cartagena a-t-il œuvré à atteindre ses objectifs ? 7. En quoi et dans quelle mesure ses politiques sont-elles adaptées à la réalisation de ces objectifs, et dans quelle mesure les objectifs du Protocole de Cartagena sont-ils clairs, explicites et mesurables ?

Thème	Questions
	8. Comment le Protocole de Cartagena peut-il améliorer l'impact et la pérennité de ses activités ? 9. Quelles sont les principales recommandations que le Protocole de Cartagena devrait envisager d'adopter à court et à long termes ?
Durabilité financière	1. Avec quelle efficacité le Protocole de Cartagena a-t-il utilisé ses ressources budgétaires et déployé ses compétences ? Avec quel degré de sélectivité a-t-il affecté ses ressources et choisi les institutions et les partenaires ? 2. Dans quelle mesure le Protocole de Cartagena a-t-il promu l'appropriation par les institutions compétentes du pays hôte et le partenariat avec celles-ci ? 3. Le Protocole de Cartagena a-t-il pu maintenir un ratio raisonnable entre ses frais administratifs et ses frais programmatiques ? 4. Si non, quelles sont les pistes pour l'avenir ? 5. Le Protocole de Cartagena dispose-t-il d'une stratégie de mobilisation des ressources bien définie à long et à moyen termes ? 6. Les produits et les impacts sont-ils obtenus dans les coûts et les délais attendus ? Constate-t-on des dépassements majeurs des coûts ou des délais, ou bien des révisions budgétaires ? 7. Quelle est l'efficacité des systèmes d'information et de suivi des projets ? 8. La Convention maintient-elle une réserve ? Si non, pourquoi ? 9. Programmez-vous des activités en conformité avec la disponibilité des fonds externes ? 10. Dans quelle mesure avez-vous réussi à mettre en œuvre le Règlement financier amendé pour convaincre les gouvernements de payer leurs arriérés ?
Partenariats	1. Les organisations partenaires partagent-elles les mêmes buts et principes de fonctionnement que le Protocole de Cartagena ? 2. Les partenariats apportent-ils des avantages au Protocole de Cartagena pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable ? En quoi l'avantage comparatif du Protocole de Cartagena éclaire-t-il sa stratégie ? 3. Les modalités de partenariat se sont-elles montrées efficaces pour contribuer : au déploiement à grande échelle grâce au cofinancement ; au partage des capacités institutionnelles ; et à l'échange des connaissances ? 4. Dans quelle mesure le Protocole de Cartagena a-t-il promu l'appropriation par les institutions compétentes du pays hôte et le partenariat avec celles-ci ? 5. A-t-on pris des dispositions pour suivre et évaluer le partenariat ? 6. Le contribue-t-il au renforcement des capacités dans le cadre du partenariat ou en bénéficie-t-il ? 7. Avec quelle fréquence et par quel moyen les informations sont-elles partagées au sein du partenariat ? 8. Les ressources sont-elles adéquates pour atteindre les objectifs du partenariat ? 9. Le personnel a-t-il été formé au travail en partenariat ?
Modalités de mise en œuvre du projet	1. Quelle est l'efficacité du système d'assurance qualité ? 2. Combien coûte la préparation du projet ? 3. Les modalités de mise en œuvre sont-elles claires et réalistes ? 4. Les modalités de mise en œuvre ont-elles été modifiées par rapport à la conception d'origine ?

Thème	Questions
	5. Les chefs de projet et agents de mise en œuvre reçoivent-ils des orientations et un soutien administratifs et techniques appropriés et nécessaires ?

Listes de contrôle visant à vérifier la performance/le moral/les responsabilités du personnel (à communiquer à l'avance au personnel du Groupe régional de coordination : professionnels et personnel de catégorie G)

Dans quelle mesure cette organisation est-elle motivante ?

Dans l'espace à droite de chaque phrase, inscrire un chiffre (de 1 à 5)

1 = pas vrai du tout
2 = vrai dans une petite mesure
3 = vrai dans une certaine mesure
4 = essentiellement vrai
5 = tout à fait vrai

1. Les employés de cette organisation débordent d'énergie et d'enthousiasme...
2. Les employés sont très productifs...
3. Les employés affichent des attitudes positives et optimistes...
4. Cette organisation est fortement centrée sur les bénéficiaires...
5. Les employés ont le sentiment d'être de vrais partenaires...
6. Les employés éprouvent un fort sentiment d'identité organisationnelle...
7. Les employés font très attention à la manière dont ils utilisent les ressources de l'organisation...
8. Les employés comprennent clairement la mission, la vision et les valeurs de l'organisation...
9. Les contributions des employés à la planification stratégique de l'organisation sont sollicitées et utilisées...
10. Les employés disposent de moyens pour améliorer les méthodes de travail...
11. Les employés sont encouragés à collaborer étroitement avec les parties prenantes...
12. Une approche « zéro défaut » est employée pour résoudre les problèmes dans cette organisation...
13. Des efforts concertés sont réalisés pour identifier et utiliser toute la gamme des capacités du personnel...
14. Les obstacles à la performance efficace des employés sont promptement identifiés et éliminés...
15. Les décisions personnelles sont perçues comme étant justes et cohérentes...
16. La communication efficace fait partie des principales priorités de l'organisation...
17. Dans l'ensemble de l'organisation, les employés sont bien informés...
18. La direction explique aux employés ce qui justifie toutes les décisions importantes...
19. Les communications sont fréquentes entre le personnel et la haute direction...
20. Les réunions sont bien dirigées et très productives...
21. La direction est très à l'écoute des besoins et des préoccupations des employés...
22. Les employés ont le sentiment que la direction a leurs meilleurs intérêts à cœur...
23. En cas de conflits entre le personnel et la direction, ils sont résolus de manière prompte et constructive...
24. La direction est prompte à assumer sa responsabilité personnelle lorsqu'elle commet des erreurs...
25. Les performances excellentes sont toujours reconnues...
26. Les employés ont le sentiment que leurs idées et suggestions sont sincèrement acceptées par la direction...
27. Le niveau de confiance entre le personnel et la haute direction est élevé...
28. Le niveau de travail en équipe est élevé dans toute l'organisation...
29. La direction considère les problèmes comme des possibilités d'amélioration plutôt que comme des obstacles à la réussite...
30. La discipline est perçue comme étant juste...
31. Les employés sont enthousiasmés par leur travail dans cette organisation...

Les éléments qui suivent sont associés aux différentes facettes de l'administration du service. Lisez les deux phrases dans chaque élément puis entourez un chiffre pour indiquer le degré de correspondance le plus proche entre votre équipe et l'une ou l'autre des descriptions proposées.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE AUX FONCTIONS

Il n'existe aucune fiche de poste claire et écrite pour les membres de l'équipe.	0 1 2 3 4 5	Il existe des fiches de postes écrites pour chaque fonction.
Les chaînes de responsabilité ne sont pas claires et les membres de l'équipe se demandent souvent quelle part du travail leur revient.	0 1 2 3 4 5	Les membres de l'équipe connaissent très bien leurs responsabilités et se questionnent rarement à ce sujet.
Il est difficile d'assigner des tâches sans faire de vagues.	0 1 2 3 4 5	Il est facile d'assigner des tâches. Les membres de l'équipe connaissent leurs rôles et les acceptent.
Lorsqu'une personne est absente, les autres ne savent pas très bien comment la remplacer.	0 1 2 3 4 5	Lorsqu'une personne est absente, les tâches importantes sont quand même faites.
Il n'existe aucun programme pour remédier aux points faibles des membres de l'équipe.	0 1 2 3 4 5	Le perfectionnement des employés est assuré en continu.
Nous ne parlons pas ouvertement de nos fonctions.	0 1 2 3 4 5	Nous parlons ouvertement de nos fonctions.
Chacun a très peu de respect à l'égard de la part du travail des autres membres de l'équipe.	0 1 2 3 4 5	Chacun respecte la part du travail de tous les autres membres de l'équipe.
Le leadership de l'équipe est peu clair.	0 1 2 3 4 5	Le leadership de l'équipe est clairement compris.

Liste de contrôle relative aux relations interpersonnelles

Certaines personnes au sein de l'équipe traitent les autres comme si elles étaient inférieures.	0 1 2 3 4 5	Chacun traite les autres sur un pied d'égalité et on observe des signes clairs d'empathie.
On n'observe aucun signe prouvant que les membres de l'équipe se font mutuellement confiance.	0 1 2 3 4 5	On observe de nombreux signes prouvant que les membres de l'équipe se font mutuellement confiance.
Si les personnes ont des problèmes, elles les gardent pour elles.	0 1 2 3 4 5	Si les personnes ont des problèmes, elles en parlent les unes avec les autres.
La colère et la frustration prennent la forme de violents accès.	0 1 2 3 4 5	La colère et la frustration sont résolues de manière rationnelle.
Je ne traite pas les autres membres de l'équipe comme des amis, mais comme des collègues.	0 1 2 3 4 5	Les amitiés sont répandues au sein de l'équipe et ne causent aucun problème.

En cas de conflit, une personne gagne généralement au détriment des autres.	0 1 2 3 4 5	Les conflits sont résolus à la satisfaction de toutes les personnes concernées.
La perception qu'ont les membres de l'équipe concernant leurs relations n'est pas la même que celle des personnes extérieures à l'équipe.	0 1 2 3 4 5	Nos perceptions concernant nos relations sont les mêmes que celles des personnes extérieures à l'équipe.

Procédures

Il n'existe que peu de politiques et de procédures clairement communiquées, voire aucune.	0 1 2 3 4 5	Des politiques et des procédures clairement écrites sont facilement disponibles pour utilisation.
Nous ne disposons d'aucune procédure pour résoudre les conflits.	0 1 2 3 4 5	Nous disposons d'une procédure convenue pour résoudre les conflits le cas échéant.
La communication est confuse et va et vient dans tous les sens.	0 1 2 3 4 5	La communication est appropriée et nous savons comment et de la part de qui nous recevons les informations.
Les règles officielles sont rarement respectées.	0 1 2 3 4 5	Les règles officielles sont presque toujours respectées.
Nos procédures opérationnelles sont obsolètes.	0 1 2 3 4 5	Nos procédures opérationnelles sont régulièrement mises à jour pour tenir compte de nos méthodes et de notre technologie actuelles.
Les politiques semblent incohérentes par rapport à d'autres parties de l'organisation.	0 1 2 3 4 5	Les politiques sont les mêmes pour tous, mises à part quelques exceptions nécessaires.

Priorité stratégique

Critères	Note	Commentaires
L'organisation dispose d'une stratégie clairement définie pour apporter une valeur ajoutée unique dans ses marchés sélectionnés.		
Elle est consciente qu'une seule organisation ne peut pas tout bien faire, et qu'elle ne devrait pas essayer de tout faire pour tout le monde. Dans la lignée de ce concept, l'organisation a sélectionné des domaines d'excellence.		
L'organisation a identifié et doté en personnel des domaines clés pour faire avancer l'organisation dans la direction stratégique énoncée.		
Afin d'assurer une communication conforme aux priorités à l'échelle de		

Critères	Note	Commentaires
l'organisation, il existe des méthodes standard garantissant que les activités du Groupe régional de coordination sont alignées sur la priorité globale et les objectifs de l'organisation pour l'année concernée.		
Afin de dissuader les activités ne relevant pas de son champ stratégique, l'organisation a clairement souligné les domaines dans lesquels elle n'exerce pas afin que les employés n'y consacrent aucun temps ni ressource.		
Au sein de sa chaîne de valeur, l'organisation a clairement défini ses principaux leviers (les domaines où une faible quantité de ressources conduit à un retour disproportionné).		

Analyses et plans environnementaux

Critères	**Note**	**Commentaires**
L'organisation a examiné et évalué les points forts, les points faibles, les possibilités et les menaces des concurrents connus.		
L'organisation a examiné et évalué les principales forces externes sur lesquelles elle n'exerce aucun contrôle direct, mais qui pourraient avoir un effet sur sa viabilité. Par exemple, l'économie et les règlementations gouvernementales.		
L'organisation a identifié des partenariats stratégiques avec des parties prenantes qui aboutissent à des situations à haut effet de levier et à une issue positive pour toutes les parties. Après les avoir mis en place, l'organisation prend bien soin de les suivre et d'entretenir de bonnes relations.		

Analyses et plans internes

Critères	Note	Commentaires
L'organisation a identifié son mélange de capacités sans pareil qui garantit un service client exceptionnel, la distingue de ses concurrents et fournit une plateforme pour développer des capacités semblables à l'avenir.		
Concernant les compétences de base identifiées, l'organisation : • gère activement les compétences en tant qu'atout.		

Critères	Note	Commentaires
• offre des récompenses spéciales en échange des compétences souhaitées. • fournit une formation adéquate pour maintenir les compétences à jour.		
La structure de l'organisation est conçue de manière à réaliser la stratégie énoncée. • L'organisation déploie des équipes là où elle le juge nécessaire pour soutenir la stratégie. • Les décisions concernant les activités sont prises par les personnes qui effectuent le travail là où les activités sont menées. • L'information et la communication sont utilisées dès que possible pour éviter de devoir multiplier les niveaux dans l'organigramme.		
L'infrastructure des technologies de l'information soutient la stratégie organisationnelle.		

Mesure de la performance

Critères	Note	Commentaires
L'organisation a identifié et remis en question les hypothèses qui avaient servi à élaborer les plans stratégiques des années précédentes. L'organisation s'est montrée particulièrement critique envers les hypothèses et les croyances qui se sont soldées par des réussites au fil des ans.		
L'organisation a évalué si ses observations du monde extérieur étaient teintées par ses illusions et ses précédentes hypothèses et croyances.		
Il existe des mécanismes ou des procédures visant à faire en sorte que l'information circule librement entre les membres au sein et en dehors de l'organisation. Les tendances importantes sont rapidement détectées et transmises à ceux qui peuvent agir à cet égard.		
Il existe des mécanismes ou des procédures visant à faire en sorte que l'information circule librement entre les membres de l'organisation, quel que soit leur niveau.		

Mesure de la performance

Critères	Note	Commentaires
L'organisation met l'accent sur l'équilibre entre les objectifs financiers, les objectifs relatifs au service client, et les objectifs relatifs à l'amélioration des procédures.		
Il existe une procédure permettant de communiquer les objectifs fixés à un niveau plus élevé de l'organisation aux niveaux inférieurs de l'organisation.		
Des objectifs de performance clairement énoncés forment le socle de la diffusion des informations, des échanges et de la négociation entre les différents échelons de l'organisation.		