



**Programme des
Nations Unies
pour l'environnement**



UNEP(DEPI)/MED WG.376/Inf.3
12 avril 2013

FRANÇAIS
Original : ANGLAIS



PLAN D'ACTION POUR LA MÉDITERRANÉE

1^{ère} Réunion des Points focaux du PAM

Athènes (Grèce), 22 avril – 23 avril 2013

**Révision fonctionnelle du système Plan d'Action pour la Méditerranée/
Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PAM/PNUE)**

**RÉVISION FONCTIONNELLE DU SYSTÈME
PLAN D'ACTION POUR LA MÉDITERRANÉE/
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR
L'ENVIRONNEMENT (PAM/PNUE)**

RAPPORT FINAL

MARS 2013

Abréviations et acronymes

| | |
|---------|---|
| AESM | Agence européenne de sécurité maritime |
| ASP | Aires spécialement protégées |
| ASPIM | Aires spécialement protégées d'importance méditerranéenne |
| BEI | Banque européenne d'investissement |
| CAR | Centres d'activités régionales (PAM) |
| CAR/ASP | Centre d'Activités Régionales pour les aires spécialement protégées (PAM, basé à Tunis, Tunisie) |
| CAR/PAP | Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires (PAM, basé à Split, Croatie) |
| CAR/PB | Centre d'activités régionales du Plan Bleu (PAM, basé à Sophia Antipolis, France) |
| CAR/PP | Centre d'activités régionales pour la production propre (PAM, basé à Barcelone, Espagne) |
| CDB | Convention sur la diversité biologique |
| CDD-ONU | Commission du développement durable des Nations Unies |
| CEDARE | Centre pour l'environnement et le développement de la région arabe et de l'Europe |
| CE | Commission européenne |
| CEE | Comité exécutif de coordination (PAM) |
| CEE-ONU | Commission économique des Nations Unies pour l'Europe |
| CGPM | Commission générale des pêches pour la Méditerranée (FAO) |
| CMDD | Commission méditerranéenne du développement durable |
| COBSEA | Organe de coordination du Programme pour les mers d'Asie de l'Est |
| CPD | Consommation et production durables |
| DG | Direction générale (CE) |
| EcAp | Approche écosystémique |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FEM | Fonds pour l'environnement mondial |
| FFEM | Fond français pour l'environnement mondial |
| GIZC | Gestion intégrée des zones côtières |

| | |
|-----------|--|
| HELCOM | Commission d'Helsinki |
| H2020 | Horizon 2020 |
| ICOMOS | Conseil international des monuments et des sites |
| ICRAM | Institut Central pour la Recherche Océanographique Appliquée – Italie |
| IETMP | Inventaire des émissions et des transferts de matières polluantes (<i>PRTR, en anglais</i>) |
| INFO/RAC | Centre d'activités régionales pour l'information et la communication (PAM, basé en Italie) |
| ISPRA | Institut italien pour la protection et la recherche environnementales |
| MEDA | Programme d'assistance financière dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen |
| MED POL | Programme de surveillance continue et de recherche en matière de pollution en Méditerranée |
| MedWet | Initiative pour les zones humides Méditerranéennes, Convention sur les zones humides |
| METAP | Programme d'assistance technique pour l'environnement méditerranéen |
| MIO-ECSDE | Bureau d'information méditerranéen pour l'environnement, la culture et le développement durable (Fédération d'ONG) |
| MoU | Mémoire d'accord |
| MTF | Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée (PAM) (Sigle anglais MTF, <i>Mediterranean Trust Fund</i>) , |
| NORAD | Agence norvégienne de coopération pour le développement |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OIG | Organisation intergouvernementale |
| OMCI | Organisation maritime consultative intergouvernementale |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le développement |
| OMI | Organisation maritime internationale |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| PAC | Programme d'aménagement côtier (PAM) |
| PAM | Plan d'action pour la Méditerranée |
| PAS BIO | Plan d'action stratégique pour la diversité biologique dans la région méditerranéenne |

| | |
|------------------------|--|
| PAS MED | Programme d'actions stratégiques visant à combattre la pollution due à des activités menées à terre dans la région méditerranéenne |
| Pc | Parties contractantes |
| PEM | Partenariat euro-méditerranéen |
| PEV | Politique européenne de voisinage |
| PF | Point focal |
| Protocole "tellurique" | Protocole relatif à la protection de la mer Méditerranée contre la Pollution provenant de sources et activités situées à terre |
| PEMA | Groupe de travail sur la protection de l'environnement marin arctique |
| PFP | Points focaux du PAM |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'environnement |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'Environnement |
| REMPEC | Centre régional méditerranéen pour l'intervention d'urgence contre la pollution marine accidentelle (PAM/OMI, basé à Malte) |
| RdP | Réunion des Parties contractantes |
| SEIS | Système de partage de l'information sur l'environnement |
| SIDA | Agence suédoise internationale de développement |
| SIMEDD | Système d'information méditerranéen sur l'environnement et le développement durable (PB) |
| SMDD | Stratégie méditerranéenne pour le développement durable |
| SMAP | Programme d'actions prioritaires à court et moyen terme |
| UICN | Union internationale pour la conservation de la nature |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture |
| Unité MED | Unité de coordination du Plan d'action pour la Méditerranée (Athènes) |
| UNOIOS | Bureau des Services de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies |
| UpM | Union pour la Méditerranée |

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Résumé directif

- 1. Introduction**
- 2. Rappel des faits**
 - 2.1. Introduction à la Révision fonctionnelle élargie**
 - 2.2. Historique du système PAM/PNUE**
 - 2.3. Principaux jalons de la réforme du PAM/PNUE**
- 3. Le contexte méditerranéen**
 - 3.1. Crise et opportunités**
 - 3.2. Des avancées, mais de graves problèmes demeurent**
 - 3.3. Les difficultés financières auxquelles est confronté le PAM/PNUE**
 - 3.4. L'importance de créer des synergies**
 - 3.5. Les défis de gouvernance qui se posent au PAM/PNUE**
- 4. Fonctionnement du système**
 - 4.1. Le système PAM/PNUE**
 - 4.2. Synthèse des principales constatations**
- 5. Comparaison avec d'autres programmes de mers régionales**
 - 5.1. Gouvernance**
 - 5.2. Priorités stratégiques**
 - 5.3. Structure organisationnelle**
 - 5.4. Financement**
 - 5.5. Enseignements tirés d'autres programmes de mers régionales**
- 6. Solutions pour un système PAM durable**
 - 6.1. Vue d'ensemble**
 - 6.2. Option 1 : Réduction des coûts**
 - 6.3. Option 2 : Système évolutif**
 - 6.4. Option 3 : Gestion autonome des fonds**
 - 6.5. Évaluation**
- 7. Plan de mise en œuvre**

Annexes A Méthodologie

Annexes B Outils de collecte de données

Annexes C Panorama des CAR

Annexes D Résultats du questionnaire

Annexes E Détail des implications des options 1 et 2

Annexes F Exemples de processus d'appels à propositions

Annexes G Plans de mise en œuvre

RÉSUMÉ DIRECTIF

Lors de leur Dix-septième réunion tenue à Paris (France, 8-10 février 2012), les Parties contractantes à la Convention de Barcelone ont demandé au Secrétariat de celle-ci d'entreprendre une révision fonctionnelle élargie aux composantes du PAM/PNUE. En réponse, le PNUE a chargé la société Dalberg Global Development Advisors de réaliser ladite révision.

Le présent rapport final de la Révision fonctionnelle élargie contient les principales recommandations et conclusions qui le sous-tendent, telles qu'elles ont émané :

- des missions entreprises aux six Centres d'activités régionales du PAM ;
- des résultats des questionnaires adressés aux Points focaux du PAM/PNUE ;
- des enseignements tirés des entretiens avec des membres de Bureau, des administrateurs du programme de mers régionales, des principaux acteurs concernés et de fonctionnaires des Nations Unies ;
- des résultats de l'évaluation des programmes des mers régionales ; et
- du retour d'information du groupe de contact de la Révision fonctionnelle, d'une communication régulière ainsi que d'une journée de réunion tenue le 7 décembre 2012 à Bruxelles, Belgique.

Les objectifs de cette Révision fonctionnelle élargie consistent notamment à :

- Accroître les performances globales et le rendement opérationnel du PAM/PNUE, et ce grâce à un outil permettant au PAM de répondre aux demandes très concrètes des Parties contractantes, spécialement en matière de gestion (et notamment en rééquilibrant la proportion entre les effectifs et les activités, compte tenu de toutes les ressources disponibles, dont le Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée (MTF) ;
- Remédier aux écarts et distorsions dans les attributions, les descriptions de postes, les filières hiérarchiques et les performances globales ;
- Appliquer les meilleures pratiques d'autres programmes de mers régionales, notamment leurs cadres institutionnels et dispositifs de gouvernance ;
- Faire fond sur la crédibilité et l'image positive des Composantes, contribuant ainsi au prestige, à la légitimité et à la crédibilité du PAM ; et
- Tirer parti du travail important réalisé lors d'évaluations précédentes du PAM.

Il importe de souligner que la présente révision est un prolongement de la révision fonctionnelle conduite en 2010. La Révision de 2010 était principalement axée sur les deux unités administrées par le PNUE, à savoir l'Unité de coordination du PAM (Unité MED) et le Programme de surveillance continue et de recherche en matière de pollution en Méditerranée (MED POL). Si le mandat ne portait pas expressément sur l'Unité de coordination (à l'exception des cadres dirigeants) et le MED POL, l'équipe chargée de la Révision a proposé d'inclure l'une et l'autre en vue de forger une vue d'ensemble du système. Le groupe de contact qui supervisait la révision a approuvé cette démarche. Le point de départ était l'examen fonctionnel interne mené à bien par le PNUE. Le présent rapport n'énonce de recommandations concernant spécifiquement le MED POL et l'Unité MED que pour autant qu'elles ajoutent aux conclusions de l'examen fonctionnel interne ou qu'elles les remettent en question.

Importantes réalisations

Le PAM/PNUE a joué un rôle essentiel dans le cadre du contrôle de la pollution en mer Méditerranée. Il s'est avéré déterminant pour inscrire les questions environnementales à l'agenda politique, pour encourager l'adoption de lois et réglementations en matière d'environnement, et pour contribuer au renforcement des capacités en matière de protection environnementale dans la région.

Toutefois, le fait qu'il s'agisse du seul cadre de gouvernance environnementale pour les États de la région méditerranéenne, est l'un des avantages comparatifs les plus importants du PAM/PNUE. En tant que tel, il est souvent considéré, par les pays méditerranéens, comme un forum majeur pour leur participation sur une base équitable. La Convention de Barcelone et ses Protocoles ont scellé le système MAP dans un cadre d'engagements juridiquement contraignants, très soigneusement calibrés et adaptés à la communauté d'intérêts qui est unique dans la région.

Principaux enjeux

Toutefois, en dépit des efforts déployés par le PAM/PNUE au cours des 35 dernières années, l'environnement méditerranéen a continué de se détériorer, ce qui est dû en grande partie au fait que les activités de développement n'ont pas respecté les principes de durabilité. En effet, face à l'utilisation constante et insoutenable de ressources naturelles, s'ajoutant à l'instabilité politique aggravée de certaines parties de la région, un PAM renforcé s'impose de toute urgence. Cela vaut particulièrement pour les Centres d'activités régionales (CAR), qui ont appuyé le PAM grâce à toute une gamme de compétences.

Comme on le verra plus en détail dans la suite du présent rapport, les Centres d'activités régionales continuent d'opérer sur la base de programmes très individuels, ce qui conduit souvent à une vive concurrence entre le Fonds d'affectation spéciale (MTF) et les ressources externes, sans parler du chevauchement d'activités qui pourraient sinon être mieux coordonnées. Le PAM a fourni un cadre solide et efficace à la coopération régionale en vue de la protection du milieu marin et la promotion du développement durable.

La présente Révision fonctionnelle offre une grande opportunité de revoir les structures existantes, pour adapter le PAM aux enjeux actuels et donner une nouvelle impulsion aux efforts des pays méditerranéens, afin qu'ils puissent parvenir à leur objectifs communs de gestion durable des ressources.

Principales constatations

1. La planification stratégique ne répond pas à la flexibilité qu'exigent les questions émergentes – à cet égard le PAM/PNUE est sur le point, dans une période de contraintes s'exerçant sur les ressources, d'entreprendre un nouveau processus de planification. Il importe donc, en particulier, de trouver un équilibre entre l'accent mis sur les domaines prioritaires actuels en vue d'une pleine mise en œuvre et la nécessité de ménager une flexibilité suffisante pour aborder les nouvelles questions qui se font jour. À l'heure actuelle, le processus de planification opère avant tout de la base vers le haut, ce qui empêche de procéder aux réorientations fondamentales pour répondre aux évolutions qui touchent les activités des CAR.

2. Modèle d'entreprise mal défini – Un modèle d'entreprise flou est au cœur des faiblesses du PAM/PNUE. Les enjeux quotidiens auxquels fait face l'ensemble du système PAM sont, en grande partie, dus au manque de clarté du modèle fondamental qui devrait le sous-tendre. Le système exécute actuellement des activités qui combinent quatre catégories différentes :

- **Secrétariat de la Convention**, comprenant la représentation et les relations, la gestion des aspects juridiques de la Convention de Barcelone, l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail, l'information et la communication, les politiques et les stratégies, la formulation de plans d'action régionaux, la surveillance du respect des obligations et le suivi de l'état du milieu marin et côtier ;
- **Application des Protocoles**, comprenant l'assistance technique à la demande de pays et, parfois, cofinancée par ces pays, aux fins de mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles ;
- **Direction de projets pour le développement durable de la Méditerranée**, comprenant des projets susceptibles de contribuer indirectement à l'application des Protocoles, mais pas directement ;

- **Groupe de réflexion sur le développement durable de la Méditerranée**, comprenant la recherche sur des thèmes de grand intérêt pour le développement durable qui peuvent contribuer indirectement – mais pas directement - à la mise en œuvre de la Convention et de ses Protocoles.

Les modèles d'entreprise en vue de l'exercice de chacune de ces catégories d'activité sont différents en termes d'approche, de capacité et de financement. Actuellement, le système applique un modèle à chacune de ces quatre catégories, ce qui est à l'origine de nombre des problèmes identifiés.

3. L'affectation du financement ne suit pas la stratégie – l'allocation aux CAR des crédits du MTF n'a guère évolué au fil des ans. Dans le montage actuel, c'est une entreprise complexe et politique que de mobiliser un financement en fonction des performances et des priorités. La nécessité récente d'une réduction budgétaire généralisée en raison des retards affectant le versement des contributions témoigne d'une faible capacité à opérer des choix clairs.

4. Manque de cohésion au sein du système – le modèle d'entreprise mal défini a amoindri la cohésion au sein du système. Actuellement, le système se caractérise par un degré élevé de fragmentation entre la Convention de Barcelone, ses Protocoles, la SMDD, les plans d'action régionaux, les projets FEM, les projets financés par l'Union européenne et autres projets (qui ne concordent pas toujours avec les priorités du PAM), sans parler d'un nombre croissant de projets spécifiques aux pays menés par les CAR qui s'écartent du mandat précis du PAM/PNUE pour une action régionale.

5. La coordination et la coopération des CAR demeurent un enjeu majeur – Avec une coordination et des synergies accrues entre les CAR, il est possible de parvenir à d'importants gains d'efficacité. Toutefois, les CAR continuent d'agir sur la base de programmes très individuels, ce qui conduit souvent à une vive concurrence entre le MTF et les ressources externes, sans parler du chevauchement d'activités qui pourraient sinon être mieux coordonnées.

6. L'importance de créer des synergies avec des partenaires externes – Depuis l'établissement du PAM/PNUE, le paysage institutionnel de la région a considérablement changé. Il existe d'innombrables nouveaux organismes et mécanismes chargés de la Méditerranée et de ses enjeux environnementaux. Il sera important de trouver des moyens d'accroître encore les synergies et de renforcer la coopération avec l'ensemble des organes régionaux, composantes du PAM, gouvernements et société civile.

Solutions pour un Système PAM durable

La Révision fonctionnelle élargie a mis en évidence de nombreux domaines où des améliorations sont possibles pour augmenter l'efficacité et l'efficacités du système. Reconnaisant que nombre de ces problèmes sont en fait les symptômes d'une question plus fondamentale, à savoir l'absence d'un modèle d'entreprise clair et cohérent, le présent rapport se concentre précisément sur cette question. La vision sous-jacente au système du PAM/PNUE est celle d'une organisation qui investit ses ressources là où elle obtient l'impact maximum et fait preuve de souplesse pour s'adapter aux changements en termes de priorités.

Il existe de multiples voies par lesquelles le système PAM/PNUE peut parvenir à la durabilité. Le mandat prescrit expressément d'élargir la Révision fonctionnelle menée en 2010, en se concentrant sur la réduction des coûts afin d'obtenir la viabilité financière. Grâce au travail accompli, l'équipe chargée de la Révision a identifié et évalué deux options supplémentaires focalisées sur davantage de changements fondamentaux à apporter au système. La Section 6 décrit de manière plus détaillée les modèles ci-après et leurs implications :

- **Option 1 : Réduction des coûts** – Met l'accent sur la réduction des coûts afin de parvenir à la viabilité financière du système au vu de la réalité actuelle en matière de financement.

- Option 2 : Système évolutif – Introduit le concept d’activités de base et évolutives réparties à travers divers processus.
- Option 3 : Gestion autonome des fonds – Rompt les liens directs entre le PAM/PNUE et les CAR, et introduit une relation "gestionnaire des fonds/bénéficiaire".

L’option recommandée que le système PAM se charge actuellement de faire progresser est l’option 2 -Système évolutif. Elle permettra aux Parties contractantes de faire en sorte qu’une partie de leur contribution serve à répondre avec flexibilité aux priorités émergentes et à récompenser ceux qui ont de bonnes performances. Cette option permet au système de croître et se contracter sans menacer sa viabilité financière.

L’application des recommandations devrait s’effectuer par étapes afin de permettre au système de s’adapter progressivement à la nouvelle situation. Comme la décision concernant la Révision fonctionnelle interviendra à la fin 2013, il est recommandé que la planification pour 2014 suive le même processus qu’auparavant en l’assortissant d’une note indiquant que des changements seraient à prévoir pour 2015. Les plans de mise en œuvre proposés au titre de l’option 2 ainsi que les alternatives figurent à l’Annexes G du présent rapport.

1. INTRODUCTION

Le présent rapport contient les conclusions et recommandations résultant de la Révision, fonctionnelle élargie. Les détails relatifs à la méthodologie suivie et les outils de collecte des données ont été inclus en **Annexe A : Méthodologie, et en Annexe B : Outils de collecte de données.**

La Section 1 contient l’introduction au rapport.

La Section 2 fournit le rappel des faits ayant conduit à la Révision fonctionnelle élargie, avec un bref historique du système PAM, une vue d’ensemble des grands jalons de la réforme du PAM/PNUE.

La Section 3 décrit le contexte méditerranéen, notamment les défis importants et de gouvernance que soulèvent des événements intervenus récemment dans la région.

Les conclusions de fond figurent en Section 4, laquelle est divisée en deux sections principales, la première contenant les conclusions relatives au système PAM dans son ensemble, et la seconde contenant un résumé des conclusions se rapportant spécifiquement aux CAR. Les vues d’ensemble détaillées de chacun des CAR figurent en Annexe C – **Vues d’ensemble des CAR.** Les conclusions se rapportant aux CAR s’articulent autour des priorités stratégiques, du modèle organisationnel, des ressources financières, et de la gouvernance.

La Section 5 offre une synthèse des résultats de l’évaluation comparative de quelques programmes de mers régionales quant à leur gouvernance, leurs priorités stratégiques, leurs modèles organisationnels et leurs dispositifs de financement.

La Section 6 présente l’étude des trois différentes options visant à assurer au PAM/PNUE, une assise plus soutenable : Option 1 – réduction des coûts ; Option 2 – système évolutif ; et Option 3 – gestion autonome des fonds ; et l’option recommandée pour que le système aille de l’avant.

La Section 7 contient le plan de mise en œuvre de l’option recommandée.

2. RAPPEL DES FAITS

2.1. INTRODUCTION RELATIVE A LA RÉVISION FONCTIONNELLE ÉLARGIE

Après une période de changements tactiques, la Révision fonctionnelle élargie proposera les modifications nécessaires à la mise à niveau du système, afin de répondre aux demandes des Parties Contractantes à la Convention de Barcelone visant à renforcer l'ensemble du système PAM. Ces modifications avaient été réitérées dans les recommandations que le Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies (UNOIOS) avait adressées au PAM/PNUE, dans son Rapport d'audit de 2009.

Les objectifs supplémentaires de la présente Révision fonctionnelle élargie consistent notamment à :

1. Accroître les performances globales et le rendement opérationnel du PAM/PNUE, ce qui sera réalisé grâce à un outil visant à adapter le PAM aux demandes très concrètes des Parties contractantes, spécialement en matière de gestion (notamment en rééquilibrant la proportion entre les effectifs et les activités, compte tenu de l'ensemble des ressources disponibles, dont le Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée (MTF) ;
 - Remédier aux écarts et aux distorsions dans les attributions, les descriptions de postes, les filières hiérarchiques et les performances globales ;
 - Appliquer les meilleures pratiques d'autres programmes de mers régionales, notamment leurs cadres institutionnels et dispositifs de gouvernance ;
 - Faire fond sur la crédibilité et l'image positive des Composantes, contribuant ainsi au prestige, à la légitimité et à la crédibilité du PAM ; et
2. Tirer parti du travail important réalisé lors d'évaluations précédentes du PAM.

2.2. HISTORIQUE DU SYSTÈME PAM/PNUE

Les grandes priorités du PAM/PNUE consistent à aborder les questions de "la dégradation environnementale de la mer, du littoral et de l'intérieur des terres, et de relier la gestion durable des ressources au développement, afin de protéger la région méditerranéenne et de contribuer à une meilleure qualité de vie méditerranéenne". Son Programme de travail actuel sur cinq ans porte sur six thèmes : gouvernance ; gestion intégrée des zones côtières (GIZC) ; biodiversité ; prévention et maîtrise de la pollution ; production et consommation durables ; et changement climatique.

En 1975, sous les auspices du PNUE, 16 pays méditerranéens et la Communauté européenne ont adopté le PAM, le premier des Programmes du PNUE pour les mers régionales. En 1976, les Parties ont adopté la Convention pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution (Convention de Barcelone). Bien que le PAM ait, dans un premier temps, privilégié la lutte contre la pollution marine, au fil des ans son mandat s'est progressivement étendu à la biodiversité ainsi qu'aux questions liées à l'aménagement et à la gestion intégrée des zones côtières.

Outre la Convention, le cadre juridique du PAM se compose de sept Protocoles traitant des aspects spécifiques de la préservation du milieu méditerranéen :

1. Protocole "immersions" (opérations d'immersion effectuées par les navires et aéronefs)
2. Protocole "prévention et situations critiques" (pollution due aux navires et mesures en cas d'urgence)
3. Protocole "tellurique" (pollution d'origine terrestre)
4. Protocole "aires spécialement protégées & biodiversité"
5. Protocole "offshore" (pollution causée par l'exploration et l'exploitation au large)
6. Protocole "déchets dangereux"
7. Protocole GIZC, décisions sur le développement durable et approche écosystémique

En 1995, le Plan d'action a été révisé et la Convention de Barcelone partiellement modifiée et rebaptisée "Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée". Les Parties contractantes à la Convention sont au nombre de 22, dont l'Union européenne (UE).

2.3. PRINCIPAUX JALONS DE LA RÉFORME DU PAM/PNUE

1975

Adoption du PAM/PNUE.

1976

Adoption de la Convention pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution (Convention de Barcelone).

1995

Adoption par les Parties contractantes de la Phase II du PAM visant à remplacer le Plan d'action Méditerranéen de 1975. La Convention de Barcelone est partiellement modifiée et rebaptisée "Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée".

2005

Adoption par les Parties contractantes de la Stratégie méditerranéenne pour le développement durable (SMDD).

2008

Adoption par la Quinzième réunion des Parties contractantes tenue à Almeria (Espagne) de l'approche écosystémique et de la Décision sur la gouvernance (concernant l'ensemble du système de gouvernance du PAM, Unité MED et Points focaux compris).

2009

Adoption par la réunion des Parties contractantes du Programme de travail sur cinq ans (2010-2014) et de la Décision relative aux mandats des Composantes du PAM.

2009

Rapport d'audit de l'UNOIOS.

2010

Révision fonctionnelle de l'Unité MED et du MED POL.

2011

Rapport d'audit de l'UNOIOS et adoption du Programme de travail et budget biennal (2012-2013), des 11 Objectifs écologiques à atteindre dans le cadre de l'approche écosystémique, de la décision sur la mobilisation de ressources et la collecte de fonds, ainsi que des stratégies de communication.

2012

Révision fonctionnelle élargie aux Composantes du PAM/PNUE.

3. LE CONTEXTE MÉDITERRANÉEN

3.1. CRISE ET OPPORTUNITÉS

La Méditerranée fait face à une période de défis économiques, écologiques et politiques. Les développements mondiaux et régionaux de 2011 au plan politique, social et économique ont été particulièrement rudes pour la région méditerranéenne dans son ensemble et, plus spécifiquement, pour la gouvernance de ses ressources naturelles. Concrètement, le processus radical de changement actuellement en cours dans la région méditerranéenne s'est accompagné d'une fragilité environnementale croissante due à l'étalement urbain sur le littoral, à la surpêche, aux problèmes associés aux mouvements des navires de gros tonnage, ainsi qu'aux forages pétroliers en eaux profondes. La réhabilitation de l'environnement ne sera possible que si les besoins économiques et sociaux peuvent être harmonisés avec les impératifs de protection du milieu.

Dans le même temps, les mutations politiques sans précédent intervenues en Méditerranée et la crise économique mondiale ont créé de nouvelles opportunités et de nouveaux défis, exigeant une coopération plus étroite et des approches innovantes du développement durable dans la région. Dans une période où tant de pays méditerranéens sont confrontés à de pareils enjeux politiques, sociaux et économiques, les occasions de réaffirmer des objectifs communs et d'œuvrer à leur réalisation dans la région sont devenues d'une importance sans cesse croissante.

3.2. DES AVANCÉES, MAIS DE GRAVES PROBLÈMES QUI DEMEURENT

Le PAM/PNUE a joué un rôle essentiel dans le cadre de la lutte antipollution en Méditerranée. La Convention de Barcelone et ses processus apparentés ont permis de créer un forum majeur auquel les pays méditerranéens participent sur une base équitable. Ils ont également inscrit les questions environnementales à l'agenda politique, ont encouragé l'adoption de lois et réglementations dans ce domaine, ont favorisé et apporté une assistance pour le renforcement des capacités au titre de la protection de l'environnement dans la région.

En dépit des efforts que le PAM a déployés au cours des 35 dernières années (en ancrant la mise en œuvre de la Convention et de ses Protocoles dans une stratégie solide et intégrée), l'environnement méditerranéen n'a pas cessé de se détériorer. Il faut l'attribuer en grande partie au fait que les activités de développement n'ont pas respecté les principes de durabilité. En effet, face à l'utilisation constante et insoutenable des ressources naturelles, s'ajoutant à l'aggravation de l'instabilité politique de certaines parties de la région, un PAM renforcé revêt une importance capitale.

Dans le même temps, il est impératif que les pays œuvrent de concert à l'élaboration de scénarios "gagnant-gagnant" de gestion des ressources naturelles et de protection environnementale dans la région. Le PAM a un rôle crucial à jouer à cet égard, mais uniquement si le système PAM dans son intégralité est aligné de manière à garantir une gestion des ressources plus effective et efficace.

3.3. LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES AUXQUELLES EST CONFRONTÉ LE PAM/PNUE

Dans le contexte de crise qui a frappé la région méditerranéenne, la Convention a connu des difficultés financières, ainsi que le soulignait le Rapport d'audit de 2009. Pour y répondre, le Directeur exécutif du PNUE s'est employé, en étroite collaboration avec le Secrétariat de la Convention de Barcelone, à lancer et mettre en place un plan de redressement. Lors de la Dix-septième réunion des Parties contractantes, celles-ci ont adopté une décision les engageant à "recouvrer le déficit et à garantir la poursuite du fonctionnement régulier du PAM". Lors de cette même réunion, il a été en outre souligné que la viabilité financière et administrative du PAM nécessitait une révision de l'ensemble de sa structure et de son fonctionnement, de sa gouvernance, de sa relation avec le PNUE, ainsi que des possibilités de mobilisation de ressources.

À cette fin, des mesures ont été prises pour renforcer la gestion des fonds et assurer l'exécution efficace du Programme de travail sur cinq ans. Dans le cadre d'activités de base, le PAM devait utiliser ses ressources de manière optimale tout en réduisant ses frais généraux administratifs. Les Parties contractantes n'étaient pas appelées à augmenter leurs contributions au Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée. Le PAM envisagerait plutôt des mesures de réduction des coûts jusqu'à ce que la situation financière soit rétablie.

Entre-temps, conformément aux conclusions de la Dix-septième réunion des Parties, le PAM/PNUE continue de privilégier l'essentiel, à savoir l'exécution de son Programme de travail sur cinq ans, l'élargissement des partenariats avec les acteurs clés et l'achèvement de la réforme institutionnelle. La situation financière l'a poussé à revoir et à réformer l'ensemble du système PAM, à fixer de nouvelles priorités, à améliorer ses approches de gouvernance, ses relations avec le PNUE ainsi que les possibilités de mobilisation de ressources.

3.4. L'IMPORTANCE DE CRÉER DES SYNERGIES

Depuis la création du PAM/PNUE voici plus de 30 ans, le paysage institutionnel de la région a considérablement changé. Il existe d'innombrables initiatives et programmes de nature nouvelle qui sont consacrés à la Méditerranée et à ses enjeux environnementaux, notamment l'Union pour la Méditerranée, l'Initiative Horizon 2020 de l'UE, le Partenariat stratégique pour le grand écosystème marin de la Méditerranée, l'Initiative européenne pour la planification de l'espace maritime, la composante méditerranéenne de l'Initiative de l'UE sur l'eau ainsi que la Stratégie pour l'eau en Méditerranée.

Dans le contexte de ce paysage institutionnel complexe, il sera important de trouver de nouveaux moyens d'accroître les synergies et de renforcer la coopération avec l'ensemble des organes et des mécanismes régionaux, composantes du PAM, gouvernements et société civile. Le PAM doit travailler avec toutes ces initiatives tout en évitant le chevauchement de responsabilités et de compétences. La Déclaration de Paris, adoptée lors de la Dix-septième réunion des Parties, a souligné combien il importe de renforcer la coopération entre tous les acteurs clés de la région, notamment les Secrétariats de l'Union pour la Méditerranée (UpM), de la Commission générale des pêches pour la Méditerranée (CGPM), de la Convention sur la diversité biologique (CDB), de l'Organisation maritime internationale (OMI), de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), ainsi que des autres conventions et programmes maritimes régionaux. Il est clair qu'avec l'amélioration de la gestion des ressources de la région, les objectifs communs seront réalisés au mieux lorsque des liens et synergies seront renforcés, parmi les diverses initiatives méditerranéennes, avec les principaux acteurs concernés.

3.5. DÉFIS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE POUR LE PAM/PNUE

Ainsi que les Parties l'ont noté lors de leur Dix-septième réunion ordinaire, les travaux ont également progressé pour renforcer le PAM conformément aux réformes en matière de gouvernance adoptées en 2008, notamment des propositions de normalisation des accords de pays hôte qui régissent les Centres d'activités régionales (CAR) afin de garantir une plus grande transparence ainsi qu'une mobilisation de ressources et des stratégies de communication plus vigoureuses. Le PAM a également commencé à créer des synergies et à harmoniser les approches avec d'autres organes et organisations, ainsi qu'avec des instances régionales voisines et des partenaires mondiaux.

Toutefois, il est temps de revisiter les structures existantes afin d'ajuster le PAM aux enjeux actuels et de conférer un nouvel élan aux efforts des pays méditerranéens en vue de la réalisation de leurs objectifs communs. Une meilleure gouvernance de l'ensemble de la structure de la Convention de Barcelone est nécessaire, conjointement à des mesures visant à garantir davantage de transparence et d'obligation redditionnelle dans le système PAM/PNUE.

Ce n'est qu'en améliorant sa gouvernance que le PAM sera en mesure de tirer parti des progrès accomplis et de s'assurer un rôle de premier plan dans le cadre de futurs efforts de protection de l'environnement méditerranéen.

Plus concrètement, les diverses Composantes du PAM doivent être régies par un ensemble de principes communs tout en conservant les caractéristiques et la souplesse qui leur sont propres. De même, l'Unité MED doit être habilitée à pouvoir affecter des crédits efficacement et à assurer une mise en œuvre cohérente du programme de travail, dont la vision stratégique et le caractère prioritaire devraient retenir davantage l'attention.

Une étroite coopération ainsi qu'une approche régionale coordonnée et complète de la protection de l'environnement sont plus vitales que jamais, ce qui appellera un engagement plus déterminé envers une bonne gouvernance ainsi que l'instauration de mécanismes de contrôle budgétaire efficaces.

Il convient de souligner que cette Révision fonctionnelle élargie n'est pas un réexamen de la gouvernance à proprement parler. Toutefois, au cours de cet exercice, l'on s'est attaché aux ajustements de gouvernance qui pourraient s'avérer nécessaires pour améliorer le fonctionnement général des Composantes et du PAM dans son ensemble.

4. FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME

4.1. SYSTÈME PAM/PNUE

4.1.1. VUE D'ENSEMBLE DE LA STRUCTURE DU PAM/PNUE

Le système PAM/PNUE est régi par la réunion des Parties contractantes, laquelle se tient tous les deux ans. Les 22 Parties contractantes à la Convention sont : Albanie, Algérie, Bosnie-Herzégovine, Chypre, Communauté européenne, Croatie, Égypte, Espagne, France, Grèce, Israël, Italie, Liban, Libye, Malte, Maroc, Monaco, Monténégro, Slovénie, Syrie, Tunisie et Turquie.

Les Parties contractantes décident des stratégies, budgets et programmes du PAM. Un Bureau élu par rotation de six représentants des Parties contractantes guide et conseille le Secrétariat du PAM durant la période intersessions. Des Points focaux (PF) sont désignés par les Parties contractantes aux fins d'évaluation des progrès de fond réalisés et de la mise en œuvre au niveau national.

L'Unité MED du PAM est le Secrétariat du Plan d'action pour la Méditerranée. Elle exerce des fonctions diplomatiques, politiques et de communication, supervise les principales Composantes du PAM (les Centres d'Activités Régionales) et organise les réunions et programmes majeurs.

Il existe six CAR qui sont basés dans des pays méditerranéens, chacun mettant ses propres compétences en matière d'environnement et de développement au service de la communauté méditerranéenne, dans le cadre de la mise en œuvre des activités du PAM. Les Parties contractantes désignent également des PF pour chacun des CAR.

Le Programme coordonné de surveillance continue et de recherche en matière de pollution dans la Méditerranée (MED POL) est chargé de l'application des Protocoles "tellurique", "immersions" et "déchets dangereux". Le MED POL assiste les pays méditerranéens pour la formulation et la mise en œuvre de programmes de surveillance continue de la pollution, notamment en prenant des mesures antipollution et en rédigeant des plans d'action visant à éliminer la pollution provenant de sources et activités situées à terre.

Par ailleurs, la Commission méditerranéenne du développement durable (CMDD) est un organe consultatif auprès des Parties Contractantes. Elle se compose de représentants des 22 Parties contractantes ainsi que de 15 représentants, désignés par roulement, des autorités locales, du monde de l'entreprise et des ONG, formant sur un pied d'égalité, un groupe de réflexion sur des politiques de promotion du développement durable dans le Bassin méditerranéen. La CMDD a coordonné l'élaboration de la stratégie méditerranéenne pour le développement durable (SMDD), adoptée par les Parties contractantes en 2005.

4.1.2. POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DE LA STRUCTURE ACTUELLE DU PAM

L'une des options prises en considération pour la conception initiale du PAM/PNUE consistait à concentrer toutes les fonctions en un même lieu, avec des départements distincts pour la biodiversité, la pollution et le changement climatique regroupés au sein de l'Unité MED. Dans un tel modèle de gouvernance, l'Unité MED aurait assumé un rôle bien plus centralisé. Les pays étaient peu disposés à adopter ce modèle pour plusieurs raisons, en particulier le montant élevé des traitements ONU. Les pays ont plutôt privilégié un Secrétariat doté d'un rôle restreint, seul le MED POL y étant hébergé. Toutes les autres fonctions devaient être exercées par des Centres d'activités nationales ou régionales.

Le choix d'une Unité MED centrale administrée par le PNUE, avec des CAR chargés de l'exécution d'activités essentielles, a permis de regrouper un ensemble unique de compétences dans un système ayant la neutralité des Nations Unies, et cela en ménageant davantage de souplesse et à un coût moindre. Toutefois, dans le même temps, comme les liens entre les CAR et l'Unité MED ne sont pas toujours nettement définis, le système est difficile à gouverner et à gérer. La principale préoccupation tient au fait qu'actuellement le système se caractérise par un degré élevé de fragmentation entre la Convention de Barcelone, ses Protocoles, la SMDD, les plans d'action régionaux, les projets du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), les projets financés par l'Union européenne (qui ne répondent pas toujours aux priorités du PAM), sans parler d'un nombre croissant de projets spécifiques aux pays animés par les CAR, ce qui les écarte de la vocation du PAM/PNUE tournée vers des activités exercées au niveau régional. La fragmentation institutionnelle a sapé la cohésion de la programmation du PAM, contribuant ainsi à une "dérive de mission".

Le tableau ci-dessous indique les principales Composantes du système PAM/PNUE, avec leurs statuts respectifs.

Tableau 1: Vue d'ensemble des Composantes du PAM/PNUE

| Composante | Statut Juridique | Gouvernance | Observations |
|-------------------|---|--|--|
| CAR/PB | À but non lucratif | <ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration indépendant & Réunion des Pc | <ul style="list-style-type: none"> Accord de pays hôte actuellement en attente |
| CAR/PP | Hébergé par l'Agence catalane des déchets | <ul style="list-style-type: none"> Gouvernements des Régions espagnole et catalane & Réunion des Pc | <ul style="list-style-type: none"> Accord de pays hôte actuellement en attente |
| INFO/RAC | Hébergé par l'Institut pour la protection et la recherche environnementales du Gouvernement italien | <ul style="list-style-type: none"> Gouvernement Italien & Réunion des Pc | <ul style="list-style-type: none"> Accord de pays hôte actuellement en attente |
| MED POL/Unité MED | ONU | <ul style="list-style-type: none"> PNUE et Parties contractantes | |
| CAR/PAP | Institution publique | <ul style="list-style-type: none"> Comité directeur & Parties contractantes | <ul style="list-style-type: none"> Accord de pays hôte en vigueur, avec un nouvel accord en attente |
| CAR/ASP | Institution Publique | <ul style="list-style-type: none"> Comité directeur & Parties contractantes | <ul style="list-style-type: none"> Accord de pays hôte en vigueur, avec un nouvel accord en attente |
| REMPEC | ONU | <ul style="list-style-type: none"> OMI & Parties contractantes | <ul style="list-style-type: none"> Administré par l'OMI |

Les CAR et leurs réseaux d'experts respectifs représentent un atout sérieux pour le PAM/PNUE. Ils sont à la base du PAM avec une source unique d'expertise de qualité sur la plupart des priorités thématiques du Programme de travail sur cinq ans. L'expertise fait particulièrement autorité dans des domaines tels que la GIZC et la prévention de la pollution, la biodiversité, la consommation et la production durables.

L'unique domaine peu satisfaisant est celui de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation à celui-ci. L'on s'est inquiété de ce que le système du PAM/PNUE, avec ses capacités et son expertise, ne soit pas outillé pour jouer un rôle majeur sur les questions du changement climatique en Méditerranée. C'est certes le cas, mais il faut tenir compte du fait que les questions de l'atténuation et de l'adaptation au changement climatique relèvent d'autres régimes juridiques, à commencer par la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. On sait en revanche que le changement climatique est un facteur

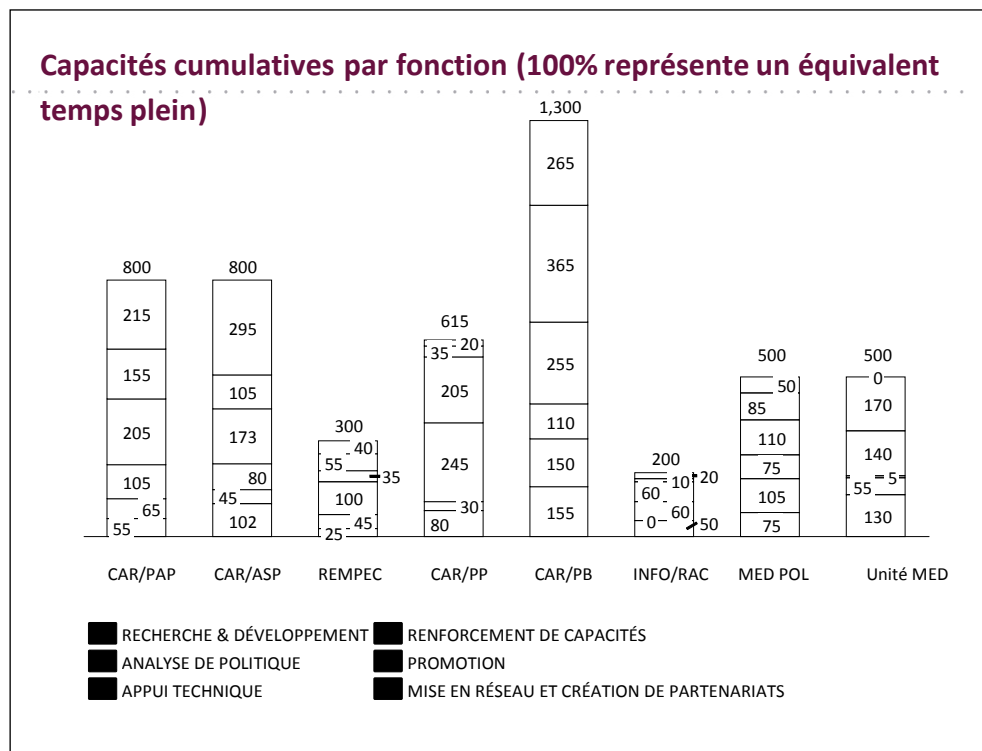
de destruction environnementale en Méditerranée et qu'il le sera encore bien plus à l'avenir. Des analyses des effets cumulatifs le désignent comme le facteur le plus important, et elles indiquent que les principaux impacts, notamment l'acidification croissante de la mer Méditerranée, la perte de biodiversité et l'adaptation des zones côtières, doivent assurément figurer à l'ordre du jour du PAM, éventuellement comme questions horizontales.

La figure ci-dessous illustre l'expertise directe totale dans le système, notamment les fonctions qui ne sont financées ni par le Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée ni par la contribution volontaire de la CE. L'analyse indique que les CAR sont principalement dédiés à un thème unique, à l'exception du CAR/BP dont les compétences recourent les principaux domaines.

Figure 2: Capacités cumulatives par thème prioritaire (100% représente un équivalent temps plein - ETP)



Figure 3: Capacités cumulatives par fonction (100% représente un ETPF)



4.1.3. RÉALISATIONS IMPORTANTES

Mise en œuvre de la Convention de Barcelone

Le PAM/PNUE a joué un rôle essentiel dans la promotion de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone. Il a soutenu les Parties Contractantes au moyen d'outils, de méthodologies, d'assistance technique, de renforcement des capacités et de la recherche, ainsi que de programmes de surveillance continue de la pollution établis de longue date, associés à un réseau diversifié de CAR, qui appuient les Parties grâce à leurs compétences techniques.

Forum pour la participation des pays sur une base équitable

En tant que principal régime de gouvernance environnementale dans la région, le PAM/PNUE a offert un forum important pour la participation de tous les pays de la région sur une base équitable. En effet, le PAM/PNUE est parvenu à rassembler des pays pour l'invention de solutions durables aux problèmes toujours plus graves affectant l'environnement et le développement et qui font peser une menace sur un écosystème unique et complexe.

Le défi est de taille si l'on considère que la région est l'une des plus diverses au monde et sans équivalent ailleurs. Elle se situe à la croisée de trois continents et possède la plus forte concentration historique de civilisations anciennes. Toutefois, en tant que première destination touristique au monde, les pressions anthropiques croissantes ont conduit à la destruction d'une grande partie du littoral méditerranéen.

Pourtant, en dépit du contexte de difficultés politiques et économiques croissantes, les Parties contractantes ne cessent de s'efforcer de tenir leurs engagements dans le cadre du système PAM/PNUE.

Réalisations spécifiques

En 2012, les réalisations concrètes à porter au crédit du PAM/PNUE étaient, entre autres, les suivantes :

- À ce jour, le PAM comprend 21 pays, plus la Communauté européenne, qui sont déterminés à relever les défis que suscite la dégradation du milieu marin, côtier et terrestre ainsi qu'à lier la gestion des ressources durables au développement afin de protéger la région méditerranéenne. La Convention de Barcelone a donné naissance à sept Protocoles traitant de divers aspects de la préservation de l'environnement de la région méditerranéenne (à savoir : "immersions", "Prévention et situations critiques", "pollution provenant de sources et activités situées à terre", "ASP et Biodiversité", "offshore", "déchets dangereux", "GICZ") ;
- Suite à l'adoption par la Quinzième réunion des Parties contractantes de la Décision IG.17/2 relative aux procédures et mécanismes de respect des obligations, à la création du Comité de respect des obligations en juin 2008 ainsi qu'à la Décision IG.19/1 contenant son règlement intérieur adopté par la Seizième réunion des Parties contractantes en novembre 2009, ledit Comité est devenu un organe subsidiaire officiel de la Convention et de ses Protocoles ainsi que de la réunion des Parties Contractantes ;
- L'élaboration et l'adoption, par les Parties contractantes, d'un Programme d'actions stratégiques visant à combattre la pollution due à des activités menées à terre au niveau régional et national en Méditerranée (PAS MED) et d'un Plan d'action stratégique pour la conservation de la diversité biologique dans la région méditerranéenne (PAS BIO), représentent une avancée majeure des efforts faits par les pays méditerranéens pour réduire la pollution provenant de sources et activités situées à terre et pour maintenir et restaurer la biodiversité marine.
- La SMDD adoptée par les Parties contractantes en 2005 a pour objet d'adapter les engagements internationaux, notamment les Objectifs du Millénaire pour le développement, aux conditions régionales, et ce afin de guider des stratégies nationales de développement durable et de lancer un partenariat dynamique entre pays à différents niveaux de développement ;
- Le Partenariat stratégique pour la Méditerranée (MedPartnership) FEM-PAM/PNU est un effort collectif d'organisations chefs de file (régionales, internationales, non gouvernementales, etc.) et de pays ayant en partage la Méditerranée, en vue de protéger le milieu marin et côtier de la cette mer.
- Adoption par les Parties contractantes, à leur Dix-septième réunion ordinaire, du cadre intégré pour la mise en œuvre de l'approche écosystémique ;
- Les travaux ont également progressé sur le renforcement du PAM, conformément aux réformes de gouvernance adoptées par les Parties en 2008 (notamment les accords de pays hôte) ;
- Les contrôles financiers ont été resserrés, le recouvrement des arriérés s'est accéléré et des ressources externes supplémentaires ont été mobilisées ;
- La Stratégie de communication 2012-2017 du PAM/PNU a été élaborée conformément à la Décision sur la gouvernance figurant dans le rapport de la Quinzième réunion ordinaire des Parties contractantes, conjointement avec les mandats des Composantes du PAM.

Le seul cadre législatif régional sur l'environnement dans le Bassin méditerranéen

Le fait qu'il s'agisse du seul cadre de gouvernance environnementale pour les pays de la région méditerranéenne est l'un des avantages comparatifs les plus importants du PAM/PNU. La Convention de Barcelone et ses Protocoles énoncent des engagements

juridiquement contraignants, très soigneusement calibrés et adaptés à la communauté d'intérêts unique de la région. Dans de nombreux cas, l'existence de la Convention et de ses Protocoles constitue pour les pays une incitation forte à légiférer dans des domaines qu'ils n'auraient pas été enclins, sinon, à aborder. À cet égard, les Protocoles "tellurique" et GICZ illustrent bien que de nombreux pays n'auraient guère institué de législation nationale sur ces questions si ces instruments régionaux (avec leurs dispositions juridiquement contraignantes) n'avaient pas existé.

Au plan politique, le régime transfrontalier a été développé à l'échelle voulue, notamment à celle du Bassin méditerranéen et de ses zones côtières. Le fait que le PAM soit capable d'accepter des activités conjointes est important, non seulement au plan politique mais également au plan programmatique.

Mais ce régime juridiquement contraignant, unique à l'échelle du Bassin, recèle pour le PAM/PNUE un potentiel encore insuffisamment exploité de tisser des liens plus étroits et d'unir les forces avec d'autres acteurs clés de la région. S'ils sont bien conçus, ces partenariats généreront des gains d'efficacité économique dans le système.

Pouvoir fédérateur

La crédibilité et la légitimité du système du PAM/PNUE lui ont conféré, aux yeux des Parties, un important pouvoir fédérateur. La confiance que les Parties lui accordent se traduit, pour le PAM, par l'aptitude à unir les pays dans une région caractérisée par des situations politiques divergentes et par une vive sensibilité à la question de la gestion des ressources naturelles communes.

Il importe aussi de souligner le contexte politique particulier et le fait que le PAM continue de pouvoir mobiliser les États aux fins de coopération environnementale et d'objectifs de gestion communs, ce qui donne amplement à réfléchir sur la valeur accordée par les Parties à la Convention et à ses dispositifs institutionnels.

Cadre de gouvernance en réseau

En dépit des problèmes exposés plus haut, le réseau de compétences du PAM/PNUE et son système de gouvernance bien réparti et consolidé par un Programme de travail commun, apparaissent comme les meilleurs atouts possibles eu égard à la diversité et à la complexité de la région. D'un point de vue administratif, le fait que le PAM/PNUE soit intégré dans un cadre ONU le dote d'un ensemble de règles convenues à l'échelle mondiale en matière de relations intergouvernementales, facilitant d'autant la coopération dans une région politiquement complexe, permettant l'accès à d'importantes ressources interdisciplinaires et propres à de multiples parties prenantes, et bénéficiant ainsi largement à la Convention. Le fait que le PAM/PNUE soit régi par une convention régionale juridiquement contraignante, dotée d'un régime de respect des obligations et d'un réseau de compétences, représente effectivement un avantage comparatif. Qu'en dépit de la crise économique, les Parties contractantes et l'UE continuent d'apporter un soutien financier significatif indique manifestement qu'elles apprécient la valeur ajoutée de la contribution du PAM/PNUE.

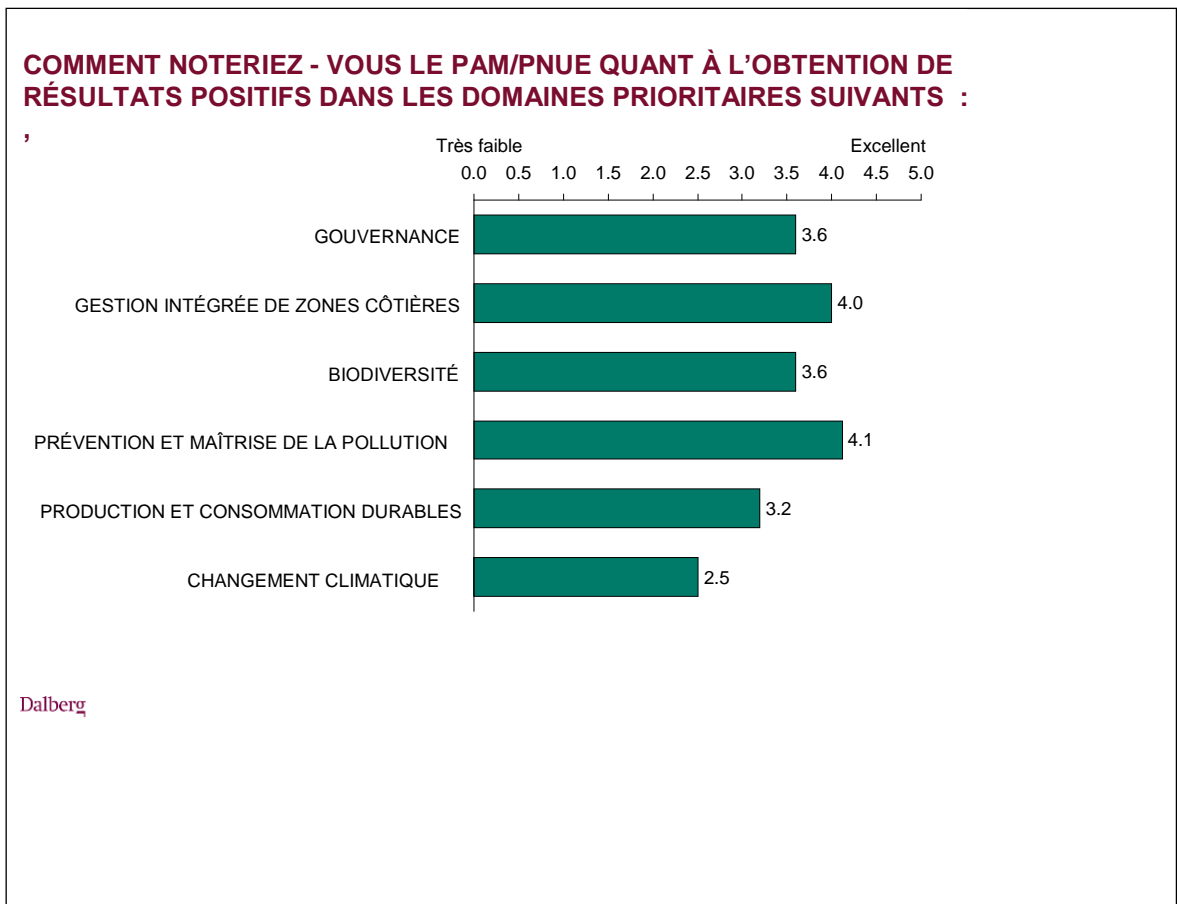
La contribution à valeur ajoutée des CAR

Le véritable atout du PAM/PNUE, ce sont encore les CAR qui l'ont étayé grâce à un large éventail de compétences spécialisées. Toutefois, comme on va le voir plus loin, les CAR continuent d'agir sur la base de programmes très individuels, ce qui conduit souvent à une vive concurrence entre eux à l'égard du Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée (MTF) et des ressources externes, sans parler du chevauchement d'activités qui pourraient sinon être mieux coordonnées. Un autre problème est celui de l'impact que la crise

financière du PAM de la période précédente et son plan de redressement ont eu sur les CAR en raison d'une baisse des crédits du MTF.

Ainsi que l'illustrent les figures ci-dessous, les personnes ayant répondu au questionnaire s'accordent généralement à dire que le PAM/PNUE obtient des résultats positifs dans ses six domaines prioritaires, à savoir : prévention/maitrise de la pollution, GICZ, biodiversité et gouvernance.

Figure 4: Perceptions relatives aux résultats du PAM/PNUE dans des domaines thématiques



4.1.4. FUTURS DÉFIS POUR LE PAM/PNUE

Le PAM/PNUE est sur le point d'engager un nouveau processus de planification dans une période de contraintes s'exerçant sur les ressources. Par conséquent, il est particulièrement important qu'il parvienne à un équilibre entre l'accent mis sur les domaines de priorité actuels afin de garantir une mise en œuvre complète et la nécessité de ménager une flexibilité suffisante pour aborder les questions émergentes.

En effet, les activités qui assurent la protection et la gestion efficace du milieu marin et côtier de la Méditerranée devraient être mieux hiérarchisées en fonction des obligations juridiques incombant aux Parties contractantes au titre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles. Les Parties contractantes devraient être encouragées à prioriser l'exécution des engagements découlant de la Convention de Barcelone, de ses Protocoles et de la SMDD, dans le cadre de leurs stratégies nationales de développement durable. L'approche écosystémique (EcAp) fournit un nouveau cadre conceptuel dans lequel le PAM/PNUE peut améliorer l'intégration de ces activités.

Dans un proche avenir, des choix devront être faits quant à la manière de rationaliser les priorités du PAM/PNUE, compte tenu de la raréfaction actuelle des crédits. Dans le même temps, le PAM devra accroître ses efforts de collecte de fonds auprès de sources de financement externes, comme la Commission européenne et le FEM ainsi que des fondations privées et des ONG internationales.

En réduisant ses dépenses de 25%, le PAM/PNUE doit concentrer ses efforts dans les domaines qui sont ses créneaux et où il présente de réels points forts et avantages comparatifs, notamment la GIZC et la prévention de la pollution. Des questions comme l'atténuation du changement climatique sont couvertes de manière adéquate dans d'autres régimes juridiques tels que la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et son Protocole de Kyoto. Toutefois, il devient de plus en plus évident que le changement climatique entraînera des impacts particulièrement lourds en Méditerranée et, par conséquent, il sera nécessaire de considérer comment tirer parti des ressources existantes pour aborder cette question. En outre, quoique la priorité accordée à la consommation et à la production durables (CPD) soit particulièrement importante pour moderniser le PAM, les activités de CPD doivent également démontrer leur pertinence directe pour la prévention et la maîtrise de la pollution.

Le PAM a fourni un cadre solide et efficace à la coopération régionale en faveur de la protection du milieu marin et de la promotion du développement durable. Toutefois, la présente Révision fonctionnelle offre une bonne occasion de réexaminer les structures existantes en vue d'adapter le PAM aux enjeux actuels et de conférer un nouvel élan aux efforts des pays méditerranéens afin qu'ils puissent parvenir à leur objectifs communs de gestion durable des ressources.

4.1.5. VUE D'ENSEMBLE DES CENTRES D'ACTIVITÉS RÉGIONALES

Ainsi qu'il a été expliqué en introduction au présent rapport, l'un des objectifs essentiels de cette Révision fonctionnelle élargie consistait à estimer l'efficacité des modèles d'exécution/prestation des six Centres d'activités régionales (CAR) du PAM/PNUE. Dans la présente section, l'on compare et confronte les six CAR relativement à leurs mandats, dispositifs institutionnels, avancées de leurs priorités stratégiques, ainsi qu'à leurs effectifs et à leurs dispositifs de financement. L'Annexes C donne une vue détaillée de chacun des CAR.

Mandats

Les mandats des CAR ont été récemment renouvelés par Décision de la réunion des Parties contractantes sur les mandats des Composantes du PAM (Décision IG.19/5). Ils sont brièvement décrits en conséquence.

Le *Centre d'activités régionales du Plan Bleu (CAR/PB)*, basé en France, a pour objectif de contribuer à une prise de conscience à travers son double rôle d'Observatoire de l'environnement et du développement durable et de Centre d'analyse systémique et prospective. La mission du CAR/PB consiste à fournir aux Parties contractantes des évaluations sur l'état de l'environnement et du développement de la Méditerranée, ainsi qu'une base de données solide en matière d'environnement et de développement durable, des statistiques et des indicateurs, en vue d'étayer leurs processus d'action et de prise de décision. Le CAR/PB n'administre aucun des Protocoles de la Convention de Barcelone.

Le *Centre d'activités régionales du Programme d'actions prioritaires (CAR/PAP)*, basé en Croatie, a pour objectif spécifique de contribuer au développement durable des zones côtières et à l'utilisation durable de leurs ressources naturelles. À cet égard, la mission du CAR/PAP consiste à fournir une assistance aux pays méditerranéen dans le cadre de

l'application de l'article 4, par.1, de la Convention de Barcelone, de s'acquitter de ses obligations au titre du Protocole GIZC, et de mettre en œuvre la SMDD 2005, et ce en exerçant notamment les fonctions qui lui sont attribuées aux termes de l'article 32 du Protocole GIZC.

Le *Centre d'activités régionales pour les aires spécialement protégées (CAR/ASP)*, basé en Tunisie, a pour objectif spécifique de contribuer à la protection, à la préservation et à la gestion durable des zones marines et côtières de valeur naturelle et culturelle particulière, et des espèces animales ou végétales menacées ou en danger. Dans ce contexte, la mission du CAR/ASP consiste : à fournir une assistance aux Parties contractantes dans le cadre de l'exécution de leurs obligations découlant des articles 4 et 10 de la Convention de Barcelone de 1995 et en vertu du Protocole relatif aux aires spécialement protégées et à la diversité biologique en Méditerranée (ASP & BD) ; à appliquer le Plan d'action stratégique pour la conservation de la diversité biologique dans la région méditerranéenne (PAS BIO), adopté par les Parties contractantes en 2003, ainsi qu'à mettre en œuvre la SMDD ; et à exécuter les tâches qui lui sont assignées aux termes des articles 9 et 11, par.7, et de l'article 25 du Protocole ASP & BD.

Le *Centre régional méditerranéen pour l'intervention d'urgence contre la pollution marine accidentelle (REMPEC)*, basé à Malte, a pour objectif de contribuer à la réduction et à la prévention de la pollution par les navires, ainsi qu'à combattre la pollution en cas de situation critique. À cet égard, la mission du REMPEC consiste à aider les Parties contractantes à s'acquitter de leurs obligations découlant de l'article 4, par. 1, et des articles 6 et 9 de la Convention de Barcelone, du Protocole "situations critiques" de 1976, du Protocole "prévention et situations critiques" de 2002, et à mettre en œuvre la Stratégie régionale de prévention et d'intervention en cas de pollution marine provenant des navires, adoptée par les Parties contractantes en 2005, dont les objectifs et cibles essentiels sont reflétés dans la SMDD. Le Centre est aussi tenu d'aider les Parties contractantes à mobiliser une assistance régionale et internationale en cas de situation critique relevant du Protocole "offshore".

Le *Centre d'activités régionales pour l'information et la communication (INFO/RAC)*, basé en Italie, a pour objectif de contribuer à la collecte et au partage d'informations, à la sensibilisation et à la participation du public ainsi qu'à l'amélioration des processus décisionnels aux niveaux régional, national et local. Dans ce contexte, la mission de l'INFO/RAC consiste à fournir des informations appropriées ainsi que des services et infrastructures technologiques de communication aux Parties contractantes, en application des dispositions de l'article 15 "Information et participation du public" et de l'article 26 "Rapports" de la Convention de Barcelone, ainsi que de plusieurs articles concernant les obligations de rapport en vertu des différents Protocoles, renforçant ainsi la gestion de l'information et les capacités de communication du PAM.

Le *Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP)*, basé en Espagne, a pour objectif de contribuer à la prévention de la pollution et à la gestion durable et efficace des services, produits et ressources sur la base de l'approche intégrée du PNUE concernant la consommation et la production durables (CPD). Dans ce contexte, le CAR/PP fournit une assistance aux Parties contractantes en application de l'article 4 de la Convention de Barcelone de 1995, de l'article 5 du Protocole "tellurique" de 1996, de l'article 5, par.2, du Protocole "déchets dangereux" de 1996, et de l'article 8 du Protocole "offshore" de 1994, aux termes desquels la consommation et la production durables jouent un rôle crucial, ainsi que des autres Protocoles aux termes desquels le passage à une consommation et une production durable est essentiel pour parvenir à ces objectifs.

Lors de ses premières années, le CAR/PP était essentiellement focalisé sur la promotion et la diffusion d'une production plus propre dans les processus industriels. Toutefois, en 2007, le

Centre a commencé à adopter l'approche de la consommation et de la production durables (CPD), ce qui a entraîné le passage (avec l'approbation des Parties contractantes) de l'activité principale de production propre à "l'entrepreneuriat vert", aux marchés publics durables et respectueux de l'environnement, à l'éducation et aux modes de vie durables, entre autres.

Dispositifs institutionnels

Les CAR ont été créés comme des entités nationales aux mandats et visées régionaux. Ainsi, le Plan Bleu avait été créé à l'origine comme organisation non gouvernementale de droit français. Le CAR/PP et l'INFO/RAC sont tous deux hébergés par des organismes gouvernementaux nationaux, à savoir l'Agence catalane pour les déchets et l'Institut Italien pour la protection et la recherche environnementales, respectivement. Le CAR/PAP et le CAR/ASP sont également des institutions publiques, tandis que le REMPEC est hébergé par une organisation internationale – l'Organisation maritime internationale.

Il existe un certain nombre de problèmes liés à la double identité des CAR, notamment :

- la dualité des identités des CAR (autrement dit : organisations nationales à mandats et objectifs régionaux) est parfois problématique lorsque le pays hôte exige le traitement de priorités de fond qui pourraient ne pas répondre à l'ensemble des priorités du PAM, ce qui devient préoccupant lorsque qu'on a recours à des crédits du MTF.
- En théorie, les crédits du MTF doivent être utilisés exclusivement pour des activités régionales, mais un nombre croissant de CAR exécutent de plus en plus d'activités spécifiques aux pays. Des garanties s'imposent donc pour s'assurer que les crédits du MTF sont utilisés aux fins d'activités du PAM menées à l'échelle régionale. Il convient aussi de définir des limites quantitatives quant à la part respective admissible autorisée ou convenue pour les activités prioritaires régionales et pour les activités prioritaires nationales.
- Une autre problématique tient au fait que les effectifs sont, pour la plupart, recrutés au plan national à des conditions ou en vertu de règles nationales, ce qui, dans certains cas, peut réduire la pression visant à les obliger, ainsi que les CAR, à se concentrer sur des activités régionales. Il convient de rappeler que les CAR ont, chacun d'eux, des organes de direction où siègent des Points focaux spécifiques, qui déterminent les priorités et assument une supervision de ces Centres.
- En ce qui concerne la collecte de fonds, les CAR ne sont pas expressément tenus de financer les activités nationales et les activités régionales de manière égale. Ils ont orienté leurs efforts de collecte de fonds vers les sources les plus prometteuses et, ainsi qu'on l'a mentionné précédemment, des bailleurs de fonds externes ont des priorités que les CAR doivent observer, ce qui, dans certains cas, peut les faire dévier de leurs mandats PAM.

Accords de financement

Les accords de financement sont liés à la nature des dispositifs institutionnels de chaque CAR. La plupart des Centres sont financés en partie par le Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée (MTF), par le gouvernement de leur pays hôte ainsi que par d'autres sources externes, notamment la Commission européenne. Le seul CAR qui ne reçoive aucun soutien du MTF est le CAR/PP, en raison de l'offre faite par le Gouvernement espagnol lors de sa proposition initiale de création du Centre. Toutefois, du fait de la récente révision des dépenses, la contribution financière du Gouvernement espagnol au CAR/PP a été réduite de manière significative. Bien que cette réduction ait été équilibrée par l'augmentation de la

collecte de fonds du CAR/PP, ce dernier maintient que des crédits MTF sont nécessaires à l'exécution de son mandat.

La diminution du financement a représenté un problème pour chacun des CAR, en particulier ceux qui sont soutenus en grande partie par le gouvernement de leur pays hôte. Par exemple, le CAR/PP et l'INFO/RAC ont été particulièrement affectés par les restrictions budgétaires concernant les frais de fonctionnement et de personnel qui ont été imposées par les procédures de révision des dépenses instaurées par leurs pays hôtes respectifs.

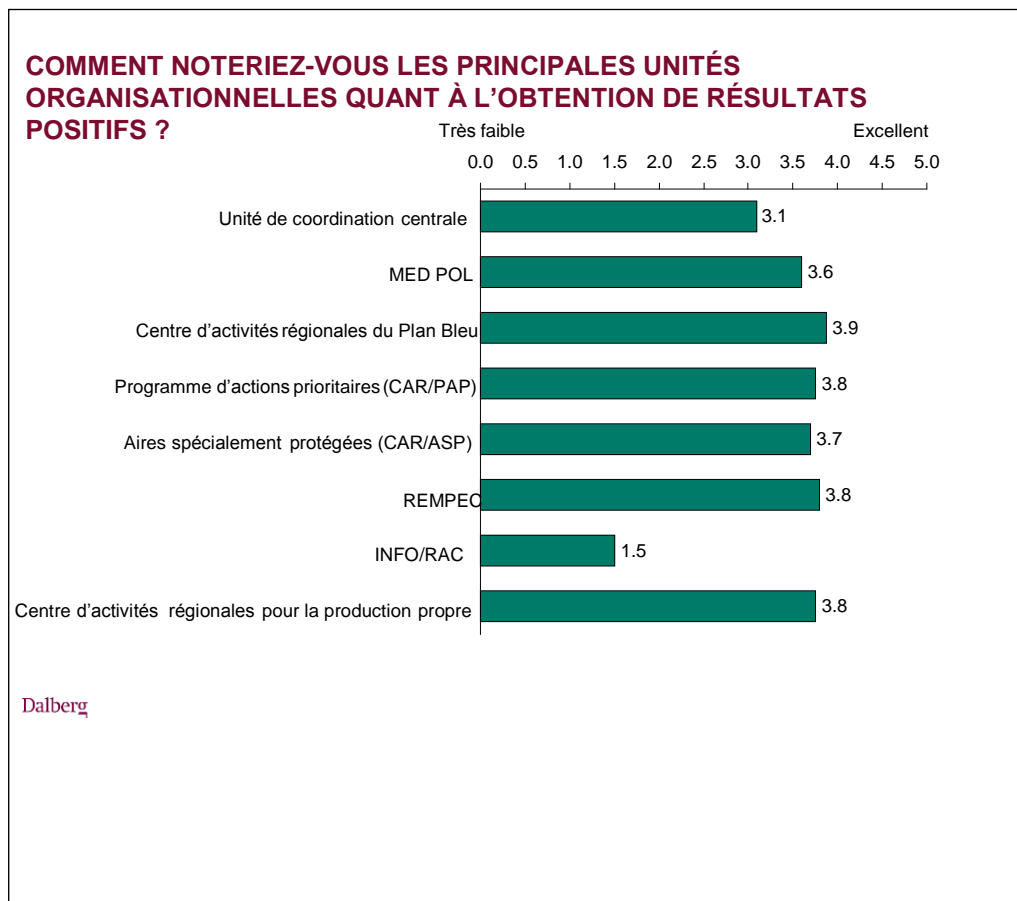
Plusieurs CAR ont réussi à mobiliser des fonds externes, mais cela comporte souvent un coût dû à la clause requise de cofinancement. Ils devraient demander aux bailleurs de fonds externes de réduire cette clause de cofinancement et d'accroître la possibilité de financer les frais généraux à partir des projets.

Le financement externe entraîne le risque de moins privilégier les priorités du PAM quand les priorités des bailleurs de fonds externes ne cadrent pas avec elles. D'un côté, confrontés à la diminution du financement par le PAM, les CAR doivent lever des fonds auprès de sources externes, mais de l'autre, pour attirer un financement, ils doivent, dans certains cas, accepter des projets qui ne s'inscrivent dans leur principal domaine de compétence.

Réalisations

Comme l'indiquent les résultats du questionnaire sur la notation des CAR, ces derniers sont, pour la plupart, bien perçus par les Points focaux nationaux ayant répondu. Le Plan Bleu occupe le sommet du classement, tandis que le CAR/PAP, le REMPEC et le CAR/PP viennent au second rang. Le CAR le moins bien noté est l'INFO/RAC.

Figure 5 : Perception des résultats positifs obtenus par les composantes (voir Annexe pour les détails)



Futurs défis stratégiques

Pour l'avenir, les CAR ont un certain nombre de défis stratégiques communs qu'il leur faudra relever pour maintenir leur pertinence et leur viabilité dans un environnement opérationnel de plus en plus concurrentiel.

- **Maintien des effectifs** – En raison de la baisse du financement par le MTF pour les dépenses de personnel, les CAR rencontrent des difficultés pour maintenir leurs effectifs professionnels, ce qui conduit à un roulement régulier de personnel qui nuit à la base de connaissances ainsi qu'à la mémoire et à la capacité institutionnelles. Les capacités et les compétences internes sont affectées, d'où un recours plus important aux capacités externes.
- **Financement** – Comme on vient de le voir, il est nécessaire de couvrir les frais fixes et de garantir la couverture à long terme des dépenses de fonctionnement et de personnel. Précédemment fiable, le financement par le MTF ne couvre plus désormais qu'une partie des dépenses de fonctionnement et les CAR doivent répondre par la réduction des coûts et la mobilisation de ressources supplémentaires auprès d'autres sources.
- **Dérive de mission** – Pour attirer un financement, de nombreux CAR ont accepté des projets susceptibles de s'éloigner quelque peu de leur principal domaine de compétences. Cette tension excessive présente un risque pour la qualité de leur travail.
- **Établissement d'une collaboration avec des partenaires externes** – Dans un contexte de contraintes sur les ressources, le moyen le plus simple pour les CAR d'optimiser leur efficacité et de rehausser leur profil est de trouver les collaborateurs adéquats avec lesquels développer des projets et activités en commun. Leur réussite repose en grande partie sur la démonstration de l'avantage mutuel qui sera tiré du partenariat.

4.2. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

Le système PAM/PNUE a joué un rôle important en contribuant à la mise en œuvre de la Convention de Barcelone, en inscrivant les questions environnementales à l'agenda politique, en encourageant et en soutenant l'adoption de lois et réglementations en matière d'environnement, et en aidant au renforcement de capacités pour protéger l'environnement dans la région.

La planification stratégique ne répond pas à la flexibilité qu'exigent les questions émergentes

Le PAM/PNUE est sur le point, dans une période de contraintes s'exerçant sur les ressources, d'entreprendre un nouveau processus de planification. Il importe donc, en particulier, de trouver un équilibre entre l'accent mis sur les domaines prioritaires actuels en vue d'une pleine mise en œuvre et la nécessité de ménager une flexibilité suffisante pour aborder les nouvelles questions qui se font jour. À l'heure actuelle, le processus de planification opère avant tout de la base vers le haut, ce qui empêche des réorientations fondamentales pour répondre aux nouvelles évolutions qui touchent les activités des CAR.

L'affectation du financement ne suit pas la stratégie

L'allocation aux CAR des crédits du MTF n'a guère évolué au fil des ans. Dans le montage actuel, c'est une entreprise complexe et politique que de mobiliser un financement en fonction des performances et des priorités. La nécessité récente d'une réduction budgétaire généralisée en raison des retards affectant le versement des contributions témoigne d'une faible capacité à opérer des choix clairs.

Modèle d'entreprise mal défini

Un modèle d'entreprise flou est au cœur des faiblesses du PAM/PNUE. Les enjeux quotidiens auxquels fait face l'ensemble du système PAM sont, en grande partie, dus au manque de clarté du modèle fondamental qui devrait le sous-tendre.

Le système, conçu au départ pour l'administration de la Convention de Barcelone, était un modèle de gouvernance concertée en réseau ancré dans un dispositif de responsabilités partagées entre les Composantes – l'Unité MED jouant le rôle de coordination centrale.

Le système opère actuellement des activités combinant quatre catégories différentes :

1. **Le Secrétariat de la Convention**, comprenant la représentation et les relations, la gestion des aspects juridiques de la Convention de Barcelone, l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail, l'information et la communication, les politiques et les stratégies, la formulation de plans d'action régionaux, la surveillance du respect des obligations et le suivi de l'état du milieu marin et côtier ;
2. **L'application des Protocoles**, comprenant l'assistance technique aux pays aux fins de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles. Cette activité, entreprise à la demande des pays, doit être financée par le MTF avec un cofinancement de gouvernements donateurs.
3. **La direction de projets pour le développement durable de la Méditerranée**, comprenant des projets qui ne contribuent pas directement à la mise en œuvre de la Convention. Il s'agit de projets qui bénéficient d'un financement externe et ne reçoivent pas de contribution en nature ou en espèces du MTF
4. **Groupe de réflexion sur le développement durable de la Méditerranée**, comprenant la recherche sur des thèmes d'intérêt pour le développement durable. Cette activité inclut des études qui ne contribuent pas directement à l'application des Protocoles.

Chacune de ces catégories d'activités appelle un modèle d'entreprise différent en termes d'approche, de financement, de capacités, d'aptitudes. Comme le financement est soumis à des contraintes, ces catégories d'activités doivent être classées par ordre de priorité et elles doivent être suffisamment financées.

Le MED POL, le CAR/PAP, le REMPEC et le CAR/ASP exécutent des activités rentrant dans la catégorie 1 "Secrétariat de la Convention puisqu'ils sont directement responsables du suivi et de l'évaluation de l'application des Protocoles dans le cadre de la Convention et de la prestation de services de référence (et non d'assistance technique) aux pays recherchant un appui à l'application.

La capacité d'exécution du PAM doit être renforcée

Tandis que certaines activités sont reconnues pour leur contribution à la Convention de Barcelone, le système est perçu comme ayant une capacité d'exécution insuffisante. Les Ministères des Affaires Étrangères semblent accorder peu d'attention à ce qui se produit dans le cadre de la Convention, son budget est modeste par rapport à d'autres questions de développement, et il est perçu comme ayant un faible potentiel de générer des bénéfices. Les récentes complications avec la gestion et la surveillance financières ont suscité une attention malveillante, ce qui n'a fait que miner davantage la confiance dans le système. L'aggravation de la détérioration écologique de la Méditerranée fait ressortir la nécessité d'une action effective et d'une volonté politique accrue, ainsi que l'importance de continuer à mettre l'accent sur les principales priorités exposées dans le Programme de travail indicatif sur cinq ans, ainsi que d'approfondir les travaux sur ces questions qui pourraient ne pas avoir été suffisamment abordées au cours des cinq dernières années.

Le PAM doit continuer de s'engager dans les domaines prioritaires pour lesquels il détient un avantage comparatif évident, comme celui de la prévention de la pollution. Cependant, comme on le verra plus en détail ci-après, le PAM/PNUE n'est pas outillé pour répondre aux attentes fixées par les Parties contractantes. Du fait de l'absence de hiérarchisation des priorités, il s'avère que le PAM/PNUE "a fait un peu de tout". La raréfaction des ressources a abouti à une organisation qui maintient ses effectifs mais dispose de très peu de financements pour ses activités. Au fur et à mesure que croît la part du financement externe des activités, la pression qu'exercent les donateurs concernés pour qu'on respecte leurs propres priorités croît également.

Ainsi qu'il a été expliqué dans le présent rapport, le changement climatique représente une question pour laquelle le PAM semble avoir des capacités limitées. Identifiées comme l'un des six domaines thématiques dans le Programme de travail sur cinq ans, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci sont des défis qui ne cessent de gagner en importance pour les pays des sous-régions Sud et Nord du Bassin méditerranéen. Principales questions à traiter, il s'agit de savoir si le PAM est, oui ou non, suffisamment bien placé pour aborder le changement climatique et si d'autres acteurs pourraient être mieux armés et, dans ce cas, comment le PAM pourrait créer des synergies avec eux.

Le manque de cohésion au sein du système

Le modèle d'entreprise flou a sapé la cohésion au sein du système. Le système continuera de s'affaiblir à moins que des efforts ne soient faits pour garantir une plus grande cohésion et une coopération entre la multitude d'acteurs du PAM. Actuellement, le système se caractérise par un degré élevé de fragmentation entre la Convention de Barcelone, ses Protocoles, la SMDD, les plans d'action régionaux, les projets FEM, les projets financés par l'UE (qui ne cadrent pas toujours avec les priorités du PAM), sans parler d'un nombre croissant de projets spécifiques aux pays menés par les CAR qui s'écartent ainsi de la priorité expressément attribuée par le PAM/PNUE aux activités régionales. Cette fragmentation institutionnelle contribue à une "dérive de mission".

Malgré certaines avancées, une meilleure coordination demeure un grand défi

Les entretiens avec les acteurs concernés identifient invariablement la collaboration et la coordination comme domaines dans lesquels une amélioration pourrait avoir le plus fort impact. La complexité croissante des défis en matière de durabilité dans le Bassin méditerranéen nécessite plus que jamais davantage d'interactions entre les CAR.

D'importants gains d'efficacité peuvent être obtenus avec une meilleure coordination et des synergies accrues entre les CAR. Or les CAR continuent d'agir sur la base de programmes très individuels, ce qui mène souvent à une vive concurrence entre le MFT et les ressources externes, sans parler du chevauchement d'activités qui pourraient sinon être mieux mises en synergie. Lors des entretiens, nombreux ont été ceux qui ont suggéré que l'Unité MED du PAM à Athènes devrait jouer un rôle plus important en incitant les CAR à coopérer et que des efforts étaient nécessaires pour renforcer l'ensemble de la gestion stratégique et opérationnelle, tandis que d'autres pensaient que le CEE devrait être le véhicule le plus approprié à ce rôle.

En outre, alors qu'actuellement les directeurs de CAR se rencontrent dans le cadre du CEE, une plus grande coopération est nécessaire au niveau technique.

Les statuts différents des CAR sont une source de frustration

Les CAR n'ont pas les mêmes statuts juridiques, règles et réglementations, ni les mêmes niveaux de rémunération. Les difficultés suscitées par ces différences ont été notées pour la première fois dans le Document sur la gouvernance, et elles ne cessent d'être une source de frustrations pour le personnel de certains CAR. L'homogénéisation/harmonisation du statut institutionnel des CAR reste une priorité. Les causes du mécontentement exprimé par le personnel des CAR sont

entre autres : ne pas être considérés comme des membres du système à part entière ; favoritisme perçu pour le pays hôte ; différences de rémunération entre CAR ; différences de rémunération entre organisations ONU et organisations non ONU. Une analyse rapide des rémunérations ajustées au coût de la vie en fonction des CAR confirme ces différences. Il importe assurément de développer un moyen plus efficace d'encourager les CAR et de récompenser les plus performants. Ce seront des questions difficiles à résoudre et, par conséquent, la première priorité consiste à dégager un excédent budgétaire, à améliorer la transparence financière et à lever des fonds supplémentaires.

La procédure de planification est lourde et fastidieuse

La procédure de planification stratégique et opérationnelle est perçue comme étant trop lourde et fastidieuse pour les ressources engagées. Le principe du Programme de travail sur cinq ans et du programme et budget biennal est bon en soi, mais le degré de détail et le processus d'élaboration sont à revoir. Plus concrètement, en ce qui concerne la procédure de planification, il importera de spécifier les rôles des différentes parties prenantes : autrement dit, qui est responsable, qui doit rendre compte, qui est consulté et informé. Actuellement, la plupart des contributeurs font office d'approbateurs, ce qui rend la procédure inefficace. À plus long terme, il pourrait être utile d'envisager les réformes de gouvernance nécessaires pour rendre le PAM davantage orienté vers des programmes qui pourraient unir plusieurs, voire tous les CAR. Dans ce contexte, il est crucial de revoir soigneusement la procédure de planification et d'allouer le temps nécessaire à l'élaboration d'une nouvelle procédure.

L'importance de créer des synergies avec des partenaires externes

L'importance de créer des synergies avec des partenaires externes – Depuis l'établissement du PAM/PNUE, le paysage institutionnel de la région a considérablement changé. Il existe d'innombrables nouveaux organismes et mécanismes chargés de la Méditerranée et de ses enjeux environnementaux. Il sera important de trouver des moyens d'accroître encore les synergies et de renforcer la coopération avec l'ensemble des organes régionaux, composantes du PAM, gouvernements et société civile.

Depuis la création du PAM/ PNUE voici plus de 30 ans, le paysage institutionnel de la région a considérablement changé. Il existe d'innombrables nouveaux organismes et mécanismes chargés de la Méditerranée et de ses enjeux environnementaux, tels que l'Union pour la Méditerranée, l'Initiative Horizon 2020 de l'UE, le Partenariat stratégique pour le grand écosystème marin de la Méditerranée, l'Initiative européenne pour la planification de l'espace maritime, la composante méditerranéenne de l'Initiative de l'UE pour l'eau, ainsi que la Stratégie pour l'eau en Méditerranée. Dans le contexte de ce paysage institutionnel complexe, il sera important de trouver des moyens d'accroître les synergies et de renforcer la coopération avec l'ensemble des instances régionales, composantes du PAM, gouvernements et société civile. Dans le contexte de ce paysage institutionnel complexe, il sera important de trouver de nouveaux moyens d'accroître les synergies et de renforcer la coopération avec l'ensemble des organes et des mécanismes régionaux, composantes du PAM, gouvernements et société civile.

Faisant fond sur les efforts de dernières années, le PAM doit travailler avec toutes ces initiatives tout en évitant le chevauchement d'attributions et de compétences. La Déclaration de Paris, adoptée lors de la Dix-septième réunion des Parties, a souligné combien il importe de renforcer la coopération entre tous les acteurs clés en Méditerranéenne, notamment les Secrétariats de l'Union pour la Méditerranée (Up), de la Commission générale des pêches pour la Méditerranée (CGPM), de la Convention sur la diversité biologique (CDB), de l'Organisation maritime internationale (OMI), de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), ainsi que des autres conventions et programmes maritimes régionaux. Il est clair qu'avec l'amélioration de la gestion des ressources de la région méditerranéenne, les objectifs communs

seront réalisés au mieux lorsque des liens et synergies seront renforcés entre les diverses initiatives méditerranéennes, conjointement avec les principaux acteurs concernés.

5 COMPARAISON AVEC D'AUTRES PROGRAMMES DE MERS RÉGIONALES

Outre les missions effectuées aux CAR et les entretiens avec des acteurs concernés essentiels, l'évaluation comparative de certains programmes des mers régionales a permis de tirer des enseignements importants sur les dispositifs de gouvernance, les priorités stratégiques, les modèles organisationnels et les mécanismes de financement.

Il existe actuellement 18 programmes de mers régionales dans le monde. Quatorze de ces programmes reposent sur une convention juridiquement contraignante.

Six sont administrés par le PNUE :

- Région des Caraïbes
- Mers de l'Asie de l'Est
- Région de l'Afrique de l'Est
- Région méditerranéenne
- Région du Pacifique Nord-Ouest
- Région de l'Afrique occidentale et centrale

Sept ne sont pas administrés par le PNUE :

- Région de la mer Noire
- Région du Pacifique Nord-Est
- Mer Rouge et golfe d'Aden
- Zone maritime ROPME
- Mers de l'Asie du Sud
- Région du Pacifique Sud-Est
- Région du Pacifique

Et cinq sont complètement indépendants, fonctionnant en dehors des auspices du PNUE :

- Région de l'Arctique
- Région de l'Antarctique
- Mer Baltique
- Mer Caspienne
- Région de l'Atlantique Nord-Est

Aux fins de l'exercice d'évaluation comparative, six programmes de mers régionales ont été retenus sur la base de leur potentiel à fournir des enseignements utiles pour les questions spécifiques abordées dans la présente Révision fonctionnelle. Ce sont :

- Mer Baltique
- Région de l'Atlantique Nord-Est
- Région de l'Afrique de l'Est
- Région de l'Afrique occidentale et centrale
- Région des Caraïbes
- Mers de l'Asie de l'Est

5.1 GOUVERNANCE

Les dispositifs de gouvernance dépendent de l'existence ou non d'une convention régionale sur laquelle repose le programme. Lorsqu'il existe une convention (comme pour OSPAR, l'Afrique de l'Est, la Région des Caraïbes, la Commission d'Helsinki (HELCOM)), la structure de gouvernance est caractérisée par une Conférence des Parties, qui est l'instance dirigeante

suprême, appuyée par un Bureau qui donne des orientations aux secrétariats entre les sessions et aide à la mobilisation de ressources, conjointement avec des Points focaux nationaux.

Lorsque les programmes ne reposent pas sur une convention juridiquement contraignante, comme le Programme pour les mers régionales du Pacifique Nord-Ouest, le régime de gouvernance est caractérisé par une réunion intergouvernementale qui se tient chaque année sur convocation des États membres. Il s'agit du forum par lequel les États membres donnent des orientations politiques au secrétariat, notamment pour la programmation et l'affectation de crédits aux centres régionaux.

Dans la plupart des cas, les programmes ont chacun un secrétariat qui est chargé d'administrer les travaux au titre de la convention et de coordonner les activités des parties contractantes. Dans certains cas, comme HELCOM, le secrétariat joue un rôle important en aidant les Parties contractantes à s'acquitter de leurs obligations.

Comme on l'a noté plus haut, tous les programmes de mers régionales n'ont pas de centres régionaux à proprement parler. En ce qui concerne OSPAR, le travail de fond est exécuté sous la direction de cinq comités principaux (substances dangereuses et eutrophisation ; industrie offshore ; substances radioactives ; biodiversité ; impacts environnementaux des activités anthropiques). De même, le travail de fond d'HELCOM est exécuté par ses groupes de travail thématiques et des forums multiacteurs.

Ainsi qu'on l'a aussi mentionné plus haut, pour les programmes de mers régionales ayant des centres régionaux, comme l'Afrique de l'Est et les Régions Caraïbes, Pacifique Nord-Ouest et mer Noire, le travail de fond est réalisé par leur intermédiaire. Dans le cas de la Région des Caraïbes, il existe quatre centres régionaux qui exécutent des activités pour chacun des protocoles de la Convention. Il y a des organisations financièrement autonomes qui ont été désignées par les parties contractantes pour coordonner ou mettre en place des activités.

5.2 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le travail de fond des programmes de mers régionales ayant fait l'objet d'une évaluation comparative est généralement défini par leurs plans d'action initiaux, qui énoncent les grandes priorités. Le plan d'action se base sur les défis environnementaux de la région, ainsi que sur la situation socio-économique et politique. Dans de nombreux cas, il repose sur une convention juridiquement contraignante et des protocoles apparentés. Les priorités et engagements stipulés dans ces instruments sont précisés au moyen de programmes de travail biennaux ou de stratégies thématiques.

Par exemple, le Plan d'action d'Afrique de l'Est traite des priorités concernant : la protection du milieu marin et côtier ; la prévention de la pollution ; la protection des ressources marines et côtières ; la collaboration régionale ; la formation et l'assistance technique ; l'assistance en cas de situation critique en mer ; ou les événements de pollution marine. Ces priorités sont détaillées dans le cadre du programme de travail biennal d'Afrique de l'Est pour la période 2008-2011.

De même, le Plan d'action pour la mer Baltique (HELCOM) a été adopté avec quatre domaines prioritaires : l'eutrophisation ; les substances dangereuses ; la biodiversité ; et le respect de l'environnement des activités maritimes. Le Plan d'action des Régions Afrique occidentale et Afrique centrale traite des questions suivantes : planification d'urgence ; pollution ; érosion côtière ; étude d'impact sur l'environnement ; législation environnementale ; et mammifères marins.

Dans d'autres cas, comme OSPAR, le travail de fond est régi par un ensemble de stratégies thématiques qui ont été développées afin de répondre aux principales menaces dans la région. Actuellement, OSPAR a cinq stratégies thématiques : biodiversité et stratégie écosystémique ; stratégie relative à l'eutrophisation ; stratégie relative aux substances dangereuses ; stratégie de

l'industrie offshore ; et stratégie relative aux substances radioactives, ainsi qu'une stratégie pour l'évaluation conjointe et le suivi.

Dans le cas du COBSEA, il a récemment adopté des Orientations stratégiques nouvelles pour 2008-2012, qui guideront les travaux essentiels sur les domaines thématiques de la pollution d'origine marine, côtière et terrestre, de la conservation et de la gestion des habitats marins et côtiers ainsi que de l'intervention en cas de sinistres côtiers. COBSEA traitera de ces domaines dans le cadre de quatre stratégies étroitement liées : gestion de l'information ; renforcement des capacités nationales ; questions stratégiques et émergentes ; et coopération régionale.

5.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les modèles d'exécution varient selon les programmes de mers régionales examinés. Dans de nombreux cas, les programmes travaillent par l'intermédiaire de secrétariats ou d'unités de coordination régionales. Ils servent de centre nerveux et de poste de commandement des activités des plans d'action. Ils sont souvent appuyés par des centres régionaux qui sont les organes d'exécution, exerçant les activités concrètes énoncées dans les plans d'action.

Dans le Programme pour les mers des Caraïbes, chaque centre régional prépare un plan stratégique sur six ans, ainsi qu'un plan de travail et budget biennal pour approbation par les parties contractantes. Les centres régionaux du programme des Caraïbes renforcent l'exécution d'activités à l'appui de la convention et des protocoles en les décentralisant et en ajoutant des ressources humaines et financières des pays hôtes ou d'organisations internationales.

Dans d'autres programmes de mers régionales, comme HELCOM et OSPAR, les travaux de fond sont exécutés non par des centres régionaux mais plutôt par des groupes de travail créés afin de mettre en œuvre des activités de programmes et de projets. Les groupes de travail d'HELCOM sont complétés par trois plateformes techniques multiacteurs (pêche, agriculture et planification spatiale marine). Chacun des principaux comités OSPAR élabore chaque année ses propres programmes de travail. Pour chaque produit à développer au titre du programme de travail, un chargé de mission d'un pays chef de file ou un secrétariat est identifié. Les Groupes de correspondance intersessions OSPAR sont des groupes distincts d'experts techniques et scientifiques qui interagissent au moyen d'une plateforme dénommée "BaseCamp" et se rencontrent en personne si nécessaire.

Le Plan d'action d'Asie du Sud-Est est mis en place par l'Organe de coordination pour les mers d'Asie de l'Est (COBSEA). Il n'existe pas de convention régionale mais le programme promeut plutôt le respect des traités environnementaux existants.

Dans le Programme pour les mers d'Afrique de l'Est, les parties contractantes se prononcent sur le programme de travail biennal en vertu de la Convention de Nairobi. Le programme de travail est exécuté à travers une vaste structure de coordination, comprenant notamment le secrétariat de Nairobi, lequel reçoit les instructions des gouvernements de la région à travers un réseau de points focaux et de groupes d'experts thématiques comme Coral Reef Force, Marine Turtle Force, Marine Protected Areas et Legal and Technical Working Group. Le secrétariat a également créé un groupe multiacteurs (Consortium pour la préservation des écosystèmes côtiers et marins de l'Océan indien occidental), qui renforce la collaboration, l'échange d'informations et les synergies programmatiques.

5.4 FINANCEMENT

Pour la plupart des programmes de mers régionales, et en fait pour les six ayant fait l'objet de l'évaluation comparative, le financement des coûts des secrétariats et de leurs programmes provient de fonds d'affectation régionaux alimentés par les contributions statutaires des parties contractantes, ou par des contributions des Nations Unies, par un financement du FEM, de l'UE et d'autres contributions bilatérales de donateurs. Dans la plupart des cas, les États membres

contribuent sur la base d'un barème ou, comme dans le cas d'OSPAR, sur la base d'une égalité des montants acquittés (les 16 Parties contractantes versent chacune 2,5% du budget général).

La base de l'affectation de crédits aux centres régionaux diffère selon les programmes. Par exemple, dans le programme des mers de la Région Pacifique Nord-Ouest, les États membres ont exigé une affectation égale pour chacun des quatre centres régionaux. C'est également le cas pour HELCOM. Dans d'autres programmes, à l'instar du PAM, les allocations de crédits du fonds d'affectation spéciale sont déterminées sur la base de contributions estimées.

Pour les programmes de mers régionales administrés par le PNUE, ce dernier est également chargé de gérer les fonds d'affectation spéciale et d'assurer les services financiers et budgétaires. Dans ce contexte, le rôle du PNUE est particulièrement important dans une période de crise financière, notamment avec le COBSEA et les Conventions de Nairobi et d'Abidjan, dans le cadre desquels le PNUE a dû intervenir financièrement pour secourir les secrétariats et/ou leurs programmes et activités.

Pour les programmes qui ne sont pas administrés par le PNUE, une autre organisation régionale héberge le secrétariat et gère le fonds d'affectation spéciale. Et pour les programmes qui n'ont pas été créés sous les auspices du PNUE, comme OSPAR, leurs budgets sont gérés de manière autonome. OSPAR gère à la fois un fonds général et un fonds de roulement. Les pays membres d'OSPAR couvrent directement la plupart des coûts du programme.

En termes d'affectation de crédits, les instruments financiers varient également. Par exemple, dans la Région des Caraïbes, le fonds d'affectation spéciale couvre les traitements du personnel du secrétariat, et le fonds spécial de contributions volontaires couvre les ateliers, réunions régionales et activités promotionnelles. Toutefois, les centres régionaux ne sont pas financés par le fonds d'affectation spéciale pour les Caraïbes. Ce sont les centres ou le gouvernement hôte qui prennent à leur charge l'intégralité des coûts de fonctionnement. Le financement de projets est obtenu auprès de donateurs externes comme le FEM.

Les coûts de secrétariat d'OSPAR sont couverts régulièrement par des pays membres individuels, et certains coûts de programme le sont par un budget collectif. Ces dispositifs flexibles de financement jouent un rôle majeur dans la couverture du coût des travaux OSPAR.

Les coûts de fonctionnement du secrétariat du COBSEA ont continué d'être couverts par le PNUE même si, malgré ses difficultés financières, cet arrangement ne devrait pas se poursuivre à moins que les États membres ne soient disposés à contribuer à des niveaux appropriés. À ce stade, il est probable que le COBSEA sera le premier des programmes de mers régionales à fermer définitivement en raison du manque de financement.

Les activités de la Convention de Nairobi sont financées par l'East African Trust Fund et par la Swedish International Development Corporation Agency (SIDA), le FEM et le NORAD.

HELCOM est soutenu par le fonds du plan d'action pour la mer Baltique (un fonds géré par Nordic Investment Bank et par Nordic Investment Finance Corporation) qui accordent des subventions pour les projets en appui au Plan d'action pour la Mer Baltique. HELCOM est également soutenu par la Baltic Sea Environment Lending Facility. Jusqu'à une époque récente, chacune des Parties contractantes contribuait à part égale au budget HELCOM. Cette disposition a changé pour répondre à la demande des nouveaux États membres de l'UE comme l'Estonie et la Lituanie.

En ce qui concerne les centres régionaux, la plupart ont, en dehors des allocations de crédits de fonds d'affectation spéciale, de multiples sources de financement comme les contributions de pays hôtes, les subventions de projets, le concours de donateurs bilatéraux.

Il convient de souligner que la plupart des programmes de mers régionales ayant fait l'objet de l'évaluation comparative subissent des réductions de contributions de leurs parties

contractantes, nombre d'entre elles ayant été affectées par le ralentissement économique mondial. Par conséquent, les programmes recherchent actuellement le meilleur moyen de mobiliser des financements externes auprès d'autres sources comme l'UE et le FEM, qui pourraient être utilisées pour soutenir des initiatives de projets spécifiques.

5.6 ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES AUTRES PROGRAMMES DE MERS RÉGIONALES

- Lorsqu'ils existent, les centres régionaux jouent des rôles essentiels et déterminants dans la mise en œuvre de programmes de mers régionales et leurs activités aux niveaux régional, sous-régional et national. Leur financement est souvent assuré par les parties contractantes et par le pays hôte via des mécanismes financiers relatifs au programme de travail/plan d'action.
- Les statuts juridiques des centres régionaux sont très variables. Certains sont hébergés par des autorités publiques, universités, ONG, instituts de recherche.
- Un financement adéquat et durable est essentiel pour garantir la pérennité nécessaire des capacités techniques du centre régional, lesquelles sont à leur tour nécessaires au maintien d'un niveau de performance approprié.
- Lorsqu'il n'existe pas de centres régionaux, les groupes de travail thématiques et les forums multiacteurs sont des composantes importantes du travail de fond de programmes de mers régionales comme HELCOM.
- L'efficacité et la durabilité des programmes de mers régionales ont été accrues grâce à l'engagement participatif de parties prenantes, à l'appropriation par les pays, à une bonne communication avec les Parties contractantes et autres parties prenantes essentielles.
- La société civile et le secteur privé de plus en plus impliqués, ainsi que le renforcement ciblé des capacités, ont également contribué à la réussite de la mise en œuvre des programmes de mers régionales.
- De plus en plus, de nombreux programmes de mers régionales mettent l'accent sur l'approche écosystémique comme cadre de gestion global pour traiter des menaces pesant sur la viabilité des mers régionales, en combinaison avec la GIZC et les initiatives sur le changement climatique. Le PAM/PNUE s'est déjà fixé des objectifs écosystémiques et s'emploie actuellement à établir des cibles pour tirer parti des travaux entrepris au titre des Programmes d'actions stratégiques financés par le FEM (PAS MED et PAS BIO) et d'autres initiatives.
- L'importance d'une coordination efficace par les secrétariats de leurs composantes (centres régionaux ou groupes de travail) et la promotion de la coopération entre composantes sont cruciales pour la réussite de l'application des priorités stratégiques dans le cadre des programmes de travail des conventions.
- Les mécanismes financiers des programmes de mers régionales sont très variables, même si la plupart d'entre eux sont de plus en plus confrontés à une limitation des crédits et à des incertitudes grandissantes quant à leur financement. La création de partenariats et de synergies avec des acteurs clés de chaque région concernée, comme l'Union européenne, s'est avérée essentielle à la mobilisation de ressources de financement externes. Des difficultés financières ont imposé une analyse plus approfondie de la pertinence et des avantages des programmes de mers régionales pour les États Parties.

6 SOLUTIONS POUR UN SYSTÈME PAM DURABLE

6.1. VUE D'ENSEMBLE

La Révision fonctionnelle élargie a mis en relief de nombreux domaines qu'il est possible d'améliorer afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacite du systeme. Reconnaisant que nombre de ces problemes sont en fait des symptomes d'une question plus fondamentale, a savoir l'absence d'un modele d'entreprise clair et coherent, le present rapport se concentre precisement sur cette question. La vision sous-jacente au systeme PAM/PNUE est celle d'une organisation qui investit ses ressources la ou elle obtient l'impact maximum et fait preuve de souplesse pour s'adapter a l'evolution des priorites.

Le systeme PAM/PNUE dispose de nombreux moyens potentiels pour parvenir a la durabilite. Les parametres de la Revision fonctionnelle elargie exigeaient specifiquement une efficacite accrue grace a la reduction de cots (Option 1). Cette option est centree sur le maintien du systeme autant que possible en l'etat, tout en reduisant le financement necessaire.

Grace au travail accompli, l'equipe chargee de la Revision a identifie et evalue deux options supplementaires centrees sur davantage de transformations de fond a apporter au modele d'entreprise du systeme. La presente section decrit de maniere plus detaillee les options ci-apres et leurs implications pour le systeme :

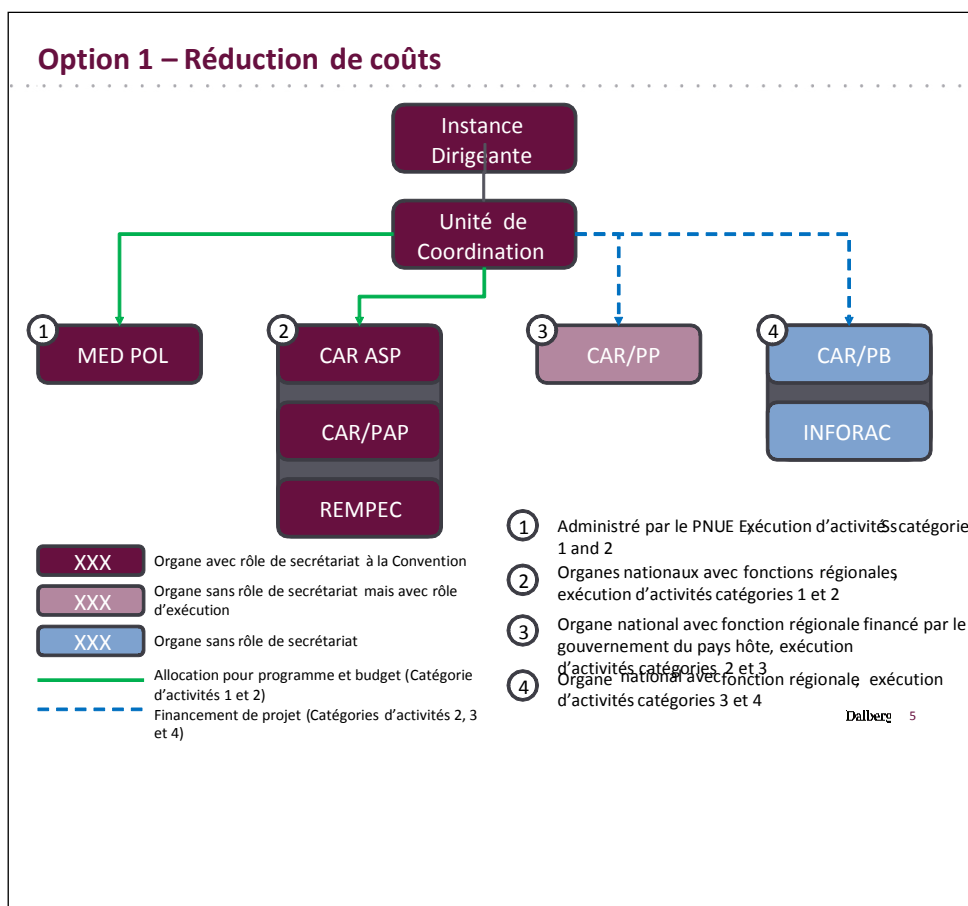
- Option 1 : Réduction des cots – L'accent est mis sur la reduction des cots afin de parvenir a la viabilite financiere du systeme sur la base de la Revision fonctionnelle de 2010.
- Option 2 : Systeme evolutif – Introduit le concept d'activites essentielles et evolutives (flexibles) reparties a travers divers processus.
- Option 3 : Gestion autonome des fonds – Rompt les liens directs entre le PAM/PNUE et les Centres d'activites regionales et introduit une relation "gestionnaire de fonds/beneficiaire".

6.2. OPTION 1 : RÉDUCTION DES CÔÛTS

6.2.1. DESCRIPTION

La premiere option pour parvenir a un systeme PAM plus viable est centree sur les ajustements du systeme actuel. Ces ajustements visent a reduire les cots et a reffecter des credits pour suivre l'impact et les priorites. La figure ci-apres fournit une vue graphique simplifiee du systeme. Les paragraphes qui suivent offrent une explication detaillee du modele.

Figure 6 : Vue graphique simplifiée de l'option 1 – Réduction des coûts



Dans le cadre des priorités fixées par les Parties Contractantes, l'Unité MED suit une procédure en trois étapes pour développer une attribution de financement proposée.

- 1) Etape 1 – Attribution de financement à la catégorie d'activités 1 (Secrétariat de la Convention). La première priorité pour le système PAM/PNUE est ce qui est décrit comme catégorie d'activités 1: Secrétariat de la Convention, comprenant la représentation et les relations, la gestion des aspects juridiques de la Convention de Barcelone, l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail, l'information et la communication, les politiques et stratégies, l'élaboration des plans d'action nationaux, la surveillance du respect des obligations, la surveillance continue de l'état du milieu marin et côtier.
- 2) Etape 2 – Attribution de financement à la catégorie d'activités 2 (Application des Protocoles).
 - a. L'attribution de financement à la catégorie d'activités 2 se fonde sur deux principaux facteurs :
 - i. **Les priorités** pour l'application des Protocoles, telles que fixées par les Parties contractantes "Application des Protocoles, ainsi que l'assistance technique au pays aux fins de mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles, ce qui s'effectue à la demande des pays et doit être financé par le MTF avec un cofinancement des pays."
 - ii. **Les performances** qui se fondent principalement sur la réussite des CAR à attirer un financement externe pour l'application des Protocoles en l'absence d'informations relatives à l'impact. Les CAR reçoivent un financement supplémentaire s'ils ont atteint leur capacité d'exécution maximum théorique, avec les crédits inscrits actuellement au MTF.

- 3) Etape 3 – Attribution de financement à la catégorie d’activités 3 (Direction de projets pour le développement durable du Bassin méditerranéen) et 4 (Groupe de réflexion sur le développement durable du Bassin méditerranéen)
 - a. Le financement disponible après attribution aux étapes 1 et 2, est affecté à des activités qui ne contribuent pas nécessairement et directement à l’application des Protocoles, et peut comporter, par exemple, un cofinancement pour des projets lancés par des partenaires et pour des travaux de recherche.

Cette procédure nécessite une planification de haut en bas et de bas en haut ainsi que des entrées comme les rapports d’avancement indiquant les intrants, les extrants et résultats du système. Les Parties contractantes sont chargées de fixer l’enveloppe de financement globale et les critères du portefeuille, si nécessaire, par exemple l’équilibre de la répartition géographique, le type d’intervention (recherche, formation, etc.), les domaines thématiques et la durée des projets. En tenant compte de ces principes, l’Unité de coordination coordonne l’élaboration du budget proposé en fournissant une enveloppe budgétaire aux CAR. Les CAR établissent un plan détaillé, de concert avec leurs Points focaux, pour l’exécution des priorités. L’Unité MED consolide les plans et travaille avec les CAR à la formulation d’un programme et d’un budget intégrés pour approbation par les Parties contractantes.

Cette option suppose que les recommandations du Document sur la gouvernance sont intégralement mises en œuvre et que la nature de la relation entre les CAR et le PAM/PNUE est confirmée par des accords.

6.2.2. IMPLICATIONS

Les implications les plus importantes pour la structure organisationnelle, les effectifs et les ressources sont indiquées aux paragraphes suivants. De plus amples détails des implications figurent en **Annexes E : Détail des implications des options 1 et 2.**

UNITÉ DE COORDINATION

Son fonctionnement en tant qu’organisme des Nations Unies implique des coûts de personnel relativement plus élevés. Une rapide comparaison entre les coûts salariaux dans la situation actuelle et dans une situation où l’Unité MED et le MED POL fonctionneraient en tant qu’organisme national donne une différence d’environ 770 000¹ euros. Le budget approuvé pour 2013 indique 1,47 million d’euros de coûts de personnel pour l’Unité et le MED POL, chiffre qui pourrait donc passer à 717 000² euros s’ils fonctionnaient comme organismes nationaux. Ce changement nécessiterait une somme estimée à 1,17 million d’euros d’investissement requis au départ pour les indemnités de cessation. En outre, quitter le système des Nations Unies nécessiterait un investissement pour la mise en place d’un cadre de collaboration entre les Parties Contractantes. Bien qu’il soit difficile de l’évaluer, il est clair que cela présente un risque important pour le maintien du PAM. Il n’est pas recommandé de poursuivre cette option à ce stade.

L’Unité MED a des cadres dirigeants de très haut rang par comparaison aux Conventions dotées d’effectifs et d’un budget similaires. Il est recommandé de reclasser les deux postes concernés.

- Le poste D2 de Coordonnateur exécutif doit être reclassé en D1 sans modifications du mandat ;

¹ Ce chiffre inclut la réduction des coûts liés aux traitements ainsi que la hausse des coûts liés à la taxe sur la valeur ajoutée.

² Ce chiffre a été estimé en supposant que les traitements à Athènes seraient similaires à ceux du CAR/PB ajustés au coût de la vie à Athènes.

- Le poste D1 de Coordonnateur adjoint doit être reclassé en P5. Le mandat doit être axé sur l'appui au Coordonnateur exécutif assorti d'une planification stratégique et opérationnelle.
- Le poste de juriste, actuellement occupé par un fonctionnaire détaché par le Gouvernement français doit être financé sur le Fonds d'affectation spéciale (MTF).

MED POL

Bien que le MED POL n'entre pas dans le cadre proposé pour la Révision fonctionnelle, il a été décidé par le groupe de contact d'adopter une approche systémique. L'équipe chargée de la Révision approuve pleinement les recommandations de la Révision de 2010 concernant le MED POL, notamment celles qui ont trait à la dotation en personnel³.

Les membres du personnel d'encadrement du MED POL sont actuellement sous contrat international mais le programme a montré qu'il peut trouver en Grèce les compétences et l'expertise requises. Dans des situations similaires, le PNUD et l'UNOPS ont commencé à recruter des administrateurs nationaux (NPO) qui reviennent moins cher aux organisations. Si le PNUE décidait de suivre cet exemple et de faciliter le recrutement de NPO, le MED POL pourrait y recourir pour réduire ses coûts de personnel.

La différence entre contrats internationaux et contrats nationaux se situe entre 30 et 40%. Un changement du contrat de tous les cadres du MED POL se traduirait par une réduction de 260 108 euros par an sur la base du budget 2013.

CAR/PB

Le CAR/PB a été créé pour mettre à la disposition des dirigeants politiques et des décideurs toutes les informations qui leur permettront de développer des plans susceptibles de garantir un développement socio-économique optimal soutenu, sans dégrader l'environnement. Le CAR/PB diffère d'autres CAR dans la mesure où son mandat ne consiste pas à faire appliquer un protocole mais plutôt à étayer la prise de décisions relatives au développement durable du Bassin méditerranéen.

En 2012, environ 25% du budget du CAR/PB provenaient du MTF, dont plus de 90% servaient à couvrir les coûts de personnel et de bureau. Ce taux devrait se maintenir en 2013. Le budget du Programme de travail indique que le MTF sert à subventionner presque chaque membre du personnel du Centre, ce qui rend difficile le suivi des intrants, extrants et résultats du budget MTF. En particulier, il conviendrait d'aborder la question de la contribution du temps consacré par le personnel, financée par le MTF pour des projets qui pourraient ne pas être des priorités pour les Parties Contractantes.

Par conséquent, il est recommandé de changer l'attribution de crédits budgétaires au CAR/PB en une formule de financement "projet par projet", ce qui implique que le MTF pourrait représenter pour le CAR/PB une source similaire à un donateur externe. Pour obtenir le financement, le CAR/PB doit répondre aux priorités fixées par les Parties contractantes et justifier les intrants dont il a besoin pour générer extrants et résultats. D'après ce scénario, les allocations au CAR/PB sont complètement évolutives pour suivre les priorités et les ressources disponibles.

CAR/PP

Ce Centre a été admis comme CAR/PP afin de promouvoir et de diffuser dans les pays méditerranéens la production plus propre (PP) telle que définie par le PNUE. L'approche actuellement adoptée par le PNUE consiste à aborder les modes de production et de consommation de manière intégrée afin d'assurer la durabilité et la gestion rationnelle des

³ La Révision fonctionnelle de 2010 recommande : quatre cadres (un directeur, un expert en surveillance continue, deux administrateurs de programme) et deux agents des services généraux (une assistante de programme et un spécialiste qualité des données).

produits chimiques. Dans le cadre de l'accord d'admission du CAR/PP dans le système, le Gouvernement espagnol a convenu que le Centre serait intégralement financé par l'Espagne.

Le CAR/PP n'exécute aucune activité sous la catégorie 1 "Secrétariat de la Convention"; toutefois, il exécute des activités sous la catégorie 2 "Application de la Convention". Il est par conséquent recommandé de poursuivre l'accord en vigueur mais de permettre au CAR/PP d'accéder au financement spécifique au projet. Pour obtenir le financement, le CAR/PP doit répondre aux priorités fixées par les Parties contractantes et justifier les intrants dont il a besoin pour générer extrants et résultats.

INFO/RAC

L'INFO/RAC diffère d'autres CAR dans la mesure où son mandat ne consiste pas à faire appliquer un protocole mais plutôt à rendre un service dont, sinon, aurait pu se charger l'Unité MED. Il a été créé sur l'engagement du Gouvernement italien de le financer. Il a reçu des fonds du MTF depuis les années 1990 en tant que Centre d'activités régionales pour la télédétection de l'environnement (CAR/TDE). Pour l'exercice biennal 2012-2013, son allocation est fixée à 130 888 euros, elle s'établissait à 105 888 euros pour 2012 et sera de 25 000 euros pour 2013. Il a été difficile de procéder au suivi des intrants, extrants et résultats de l'enveloppe budgétaire du MTF accordée à l'INFO/RAC. À ce jour, il n'a pas été en mesure de prouver sa valeur ajoutée au système au moyen d'extrants tangibles. C'est probablement pour cette raison que le Centre fait l'objet de certaines critiques lors d'entretiens et de sondages.

Par conséquent, il est recommandé de changer l'attribution de crédits budgétaires à l'INFO/RAC en une formule de financement "projet par projet", ce qui implique que le MTF pourrait représenter pour le Centre une source de revenus similaire à tout autre donateur externe. Pour obtenir le financement, l'INFO/RAC doit répondre aux priorités fixées par les Parties contractantes et justifier les intrants dont il a besoin pour produire des extrants et résultats.

CAR/PAP

Un jalon déterminant pour le CAR/PAP a été l'adoption du Plan d'action pour la mise en œuvre du Protocole GIZC en février 2012. Ce document stratégique guide les Parties contractantes et l'ensemble de la structure PAM, pour la période 2012-2019, dans l'application des priorités fixées par le Plan d'action. La GIZC et l'approche écosystémique sont les deux principales priorités des Parties contractantes pour l'exercice biennal en cours.

Le financement attribué par le MTF au CAR/PAP a enregistré une chute, passant d'environ 70% du total de ses recettes au cours des trois dernières années à environ 42% cette année, taux qui tombera encore à 35% l'an prochain. Compte tenu des exigences des donateurs externes concernant la clause de cofinancement, l'exécution du CAR/PAP avoisine un maximum au vu de ses capacités et ressources actuelles.

Il est recommandé au PAM/PNUE d'appuyer le CAR/PAP dans le cadre de l'augmentation de son exécution aux termes d'accords exigeant moins de cofinancement et de charges en coûts d'exploitation pour les projets. Cet appui doit comprendre : a) la fixation de règles et réglementations relatives au cofinancement par les Parties contractantes ; b) l'engagement pris par les bailleurs de fonds externes de réduire les exigences de cofinancement et l'aptitude à inclure des frais généraux. En outre, les Parties contractantes devraient envisager d'augmenter l'attribution de crédits du MTF au CAR/PAP aux fins de l'exécution d'activités.

REMPEC

Le REMPEC résulte d'un accord conclu entre le PNUE et l'OMI pour la mise en œuvre du PAM, aux termes duquel l'OMI est l'agence d'exécution (gestion et exploitation du Centre), le PNUE pourvoyant au financement par l'intermédiaire du MTF, au moyen des contributions versées par les Parties contractantes. Si la coopération OMI-PNUE a été accueillie

favorablement, le statut du REMPEC et de ses effectifs, qui opère au sein de la structure OMI en se concentrant sur des priorités fixées par les Parties contractantes, s'est avéré être une source de confusion et un conflit d'intérêt perçu.

Actuellement, le REMPEC emploie trois personnes de manière permanente et un fonctionnaire auxiliaire détaché par le Gouvernement français et l'industrie pétrolière. Quoique les coûts des effectifs de REMPEC soient comparables à ceux d'autres organisations des Nations Unies, ils sont élevés si on les compare à ceux des autres CAR. Le REMPEC a la capacité en personnel des services généraux la plus élevée par rapport à son personnel chargé du programme.

La part du MTF dans le financement total du Centre a été relativement stable au cours des dernières années, oscillant entre 60% en 2009 et 33% en 2012. En 2013, le Centre devrait tabler sur un financement du MTF bien plus important (63%) dans la mesure où le projet SAFEMED touche à sa fin.

Le REMPEC joue un rôle important dans la mise en œuvre de la Convention de Barcelone, et il devrait continuer d'être financé par le MTF, au moins pour sa participation à la mise en application des Protocoles. Dans le même temps, certaines dispositions doivent être envisagées afin de réduire les coûts et d'investir davantage dans les priorités.

Il est recommandé de rétablir le REMPEC en tant qu'organe national exerçant une fonction régionale. Le montage actuel est déconcertant et coûteux, ce qui n'est pas justifié par ses avantages. Un organe national exerçant une fonction régionale sera en mesure de contribuer à la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles, ainsi que de fournir à l'OMI l'appui technique requis. Les avantages du rétablissement du REMPEC en tant qu'organe national s'avèrent identiques à ceux des autres CAR, avec des économies potentielles de 160 000⁴ euros par an. L'investissement initial pour ce changement s'élèvera à une somme comprise entre 200 000 et 400 000 euros, en fonction de l'accord qui sera conclu avec le personnel actuel.

Enfin, le nombre d'agents des services généraux est notablement plus élevé par rapport aux autres CAR. Pour qu'il s'aligne sur la moyenne du système, le REMPEC devrait supprimer deux postes d'agents des services généraux, la proportion devenant alors conforme à celle des autres CAR.

Les fonds rendus disponibles grâce à ces mesures devront être utilisés pour investir dans les capacités de mise en œuvre du Protocole "offshore".

CAR/ASP

Le Protocole ASP & BD a été adopté à Barcelone en 1995 et a remplacé le Protocole relatif aux aires spécialement protégées de la Méditerranée, adopté à Genève en 1982. Ce nouveau Protocole, qui est entré en vigueur en 1999, vise à promouvoir la conservation et la gestion durable de zones dotées d'une valeur naturelle ou culturelle particulière, ainsi qu'à promouvoir la préservation des espèces animales et végétales menacées ou en danger. Il prévoit notamment des dispositions relatives à la création, à la protection et à la gestion d'aires spécialement protégées (ASP), à l'établissement d'une liste d'aires spécialement protégées d'importance méditerranéenne (ASPIM), ainsi qu'à la protection et à la préservation des espèces.

La part du MTF dans le financement global du Centre a chuté, passant d'environ 80% au cours des trois dernières années à environ 35% pour cette année, et elle devrait encore tomber à 27% l'an prochain. À moins que des projets externes ne requièrent des

⁴ Ce chiffre suppose des coûts salariaux réduits ainsi qu'une augmentation des coûts liés à la taxe sur la valeur ajoutée.

contributions en nature, une nouvelle évolutivité du financement du MTF ne sera pas possible.

Il est recommandé que le PAM/PNUE aide le CAR/ASP à accroître ses prestations. Cet appui doit comprendre : a) la fixation de règles et réglementations relatives au cofinancement par les Parties contractantes ; b) l'engagement pris par les bailleurs de fonds externes de réduire les exigences de cofinancement et l'aptitude à inclure des frais généraux. En outre, les Parties contractantes devraient envisager d'augmenter l'attribution au CAR/ASP de crédits du MTF aux fins d'exécution d'activités.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des implications des changements proposés sur la base du budget approuvé pour 2013, et il inclut les réductions proposées au titre de cette option. Il convient de noter que des réductions comme celles dues au reclassement et au recrutement d'administrateurs nationaux ne seront possibles qu'avec le temps. Le tableau indique l'état final en supposant que toutes les recommandations ont appliquées.

Tableau 7 : Réductions du budget approuvées pour 2013 (en euros) avec leurs implications

| CAR | Budget approuvé en 2013 (A) | Réductions de coûts potentielles (B) | Réduction de budget (A-B) |
|--------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| CAR/PB | 666 381 | 666 381 | 0 |
| CAR/PB | 2 | 2 | 0 |
| Unité MED | 1 663 018 | 47 315 | 1 615 703 |
| INFO/RAC | 25 000 | 25 000 | 0 |
| MED POL | 1 290 866 | 196 384 | 1 094 482 |
| CAR/PAP | 644 310 | 0 | 644 310 |
| REMPEC | 738,830 | 250,545 | 488,285 |
| CAR/ASP | 656 654 | 0 | 656 654 |
| Total | 5 685 061 | 1 185 627 | 4 498 984 |

Les crédits budgétaires qui sont dégagés grâce aux réductions proposées au titre de l'option 1 doivent être mis à disposition des CAR pour exécution de projets spécifiques dans des domaines prioritaires fixés par les Parties contractantes. Par exemple, le CAR/PB, en collaboration avec d'autres CAR et des partenaires externes, pourrait obtenir les crédits budgétaires pour une étude telle que celle des implications du changement climatique dans la région Méditerranéenne.

6.3. OPTION 2 : SYSTÈME ÉVOLUTIF

6.3.1. DESCRIPTION

La seconde option pour parvenir à un système PAM/PNUE plus viable introduit l'idée d'activités de base évolutives financées par le MTF. La différence fondamentale entre cette option et l'option 1 tient à ce que l'ensemble du financement possible pour des activités est ouvert à la concurrence. Cet élément de concurrence renforcera les incitations, pour les CAR, à travailler ensemble afin d'améliorer leur offre, à réaliser de bonnes prestations et à se concentrer sur les priorités fixées par les Parties Contractantes.

Il est ainsi postulé que l'ensemble de l'appui que pourrait apporter le système PAM/PNUE en vue d'un développement durable de la Méditerranée est compris dans les catégories d'activités précédemment évoquées et reclassées de la manière suivante :

- A) Activités de base
 - **Activités de catégorie 1** "Secrétariat à la Convention", comprenant la représentation et les relations, la gestion des aspects juridiques de la

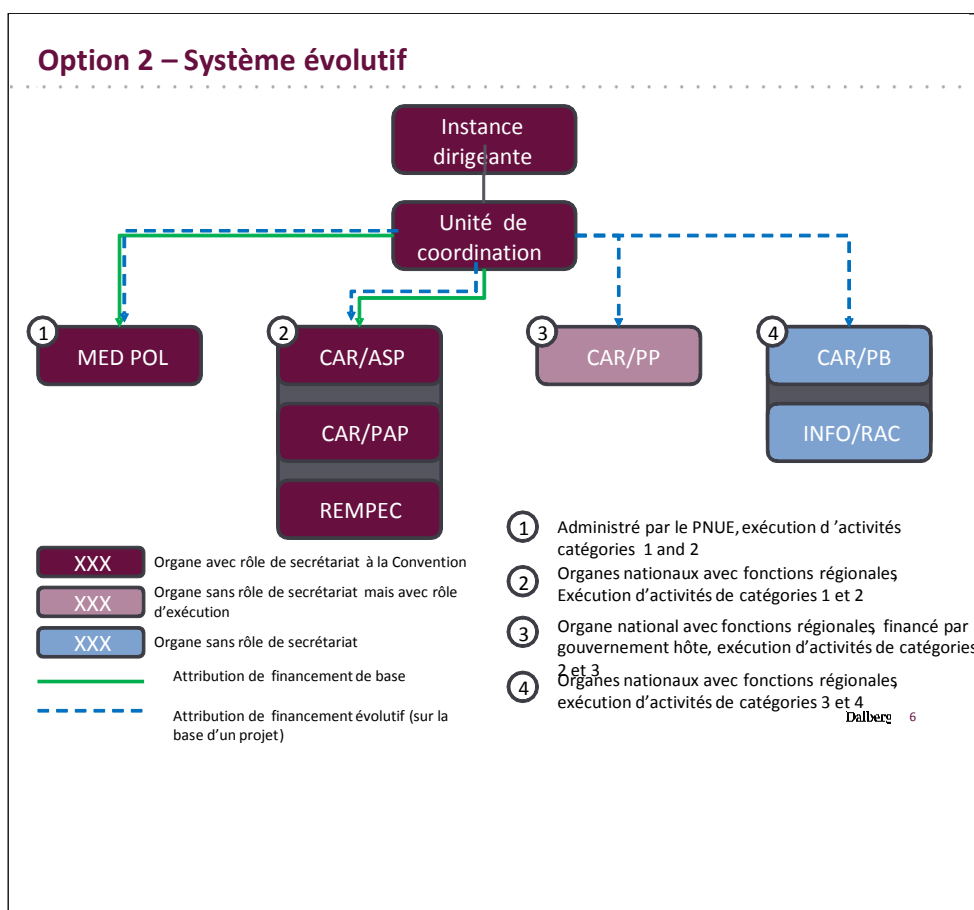
Convention de Barcelone, l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail, l'information et la communication, les politiques et les stratégies, l'élaboration de plans d'action régionaux, la surveillance du respect des obligations, et la surveillance continue du milieu marin et côtier.

B) Activités évolutives

- **Activités de catégorie 2** "Application des Protocoles, comprenant l'assistance technique aux pays aux fins de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles".
- **Activités de catégorie 3** "Direction de projets pour le développement durable du Bassin méditerranéen, comprenant des projets qui ne contribuent pas directement à l'application des Protocoles".
- **Activités de catégorie 4** "Groupe de réflexion sur le développement durable du Bassin méditerranéen, comprenant la recherche sur des thèmes de grand intérêt pour le développement durable". Y sont incluses des études qui ne contribuent pas directement à l'application des Protocoles.

Le schéma ci-après fournit une vue graphique simplifiée du système. Les paragraphes qui suivent fournissent une explication détaillée de l'option.

Figure 8 : Vue graphique simplifiée de l'option 2 – Système évolutif



Le processus d'attribution et la formule seront différents pour le financement de base et le financement évolutif. Les activités de base seront les premières financées, en se fondant sur une estimation du financement nécessaire pour exécution de la catégorie d'activités 1, ce qui signifie que les CAR assumant une fonction de Secrétariat d'un protocole se verront attribuer un niveau minimum de financement. Les CAR n'assumant pas une telle fonction ne recevront aucun financement de base.

Le reste du financement sera utilisé afin de financer des activités évolutives sur la base de priorités et de performances. Il est recommandé que le MTF finance uniquement les activités de catégorie 2 et, dans certains cas, les activités de catégorie 4. Les activités de catégorie 3 ne doivent pas être financées par le MTF ni ne doivent être positionnées comme activités PAM/PNUE. Le financement sera attribué aux CAR sur la base de propositions de projets qui incluront un montant fixe de frais généraux et de temps du personnel du CAR.

Cette procédure nécessite une planification de haut en bas et de bas en haut ainsi que des intrants tels que les rapports d'avancement indiquant les intrants, extrants et résultats du système. Les Parties contractantes sont chargées de fixer le montant total de l'enveloppe et l'attribution initiale au financement de base et évolutif. Les Parties contractantes fixent également les règles relatives à l'attribution de financement évolutif, par ex. les priorités thématiques, l'équilibre de la répartition géographique et le type d'intervention. Les CAR sont invités à élaborer des propositions, seuls ou en collaboration avec d'autres. L'Unité MED⁵ étudiera les propositions et fera des recommandations au Bureau. Le Bureau (délégué par les Parties contractantes) réexaminera les propositions et recommandations de l'Unité MED et prendra la décision finale. Les Parties contractantes examineront les recommandations de l'Unité MED et les décisions du Bureau tous les deux ans. L'Unité MED consolide les plans, pour le financement de base et le financement évolutif, et œuvre avec les Centres d'activités régionales à l'établissement d'un programme et budget intégrés pour approbation par les Parties contractantes. Des exemples de processus d'appels à propositions figurent à l'Annexe F.

Les activités de base et les activités évolutives feront l'objet d'une évaluation mais avec différents échéanciers. Le financement évolutif sera révisé à mi-parcours et à la fin du projet. Le financement de base sera réexaminé tous les cinq ans. Ni le financement des activités de base ni le financement des activités évolutives ne sont garantis à long terme.

6.3.2. IMPLICATIONS

Les implications les plus importantes pour la structure organisationnelle, les effectifs et les ressources sont indiquées aux paragraphes ci-après. De plus amples détails des implications figurent en Annexe E : Détail des implications des options 1 et 2.

UNITÉ DE COORDINATION

L'Unité MED a des cadres dirigeants de très haut rang par comparaison avec les conventions dotées d'effectifs et d'un budget similaires. Il est recommandé de reclasser les deux postes concernés.

- Le poste D2 de Coordonnateur exécutif doit être reclassé en D1 sans modifications du mandat ;
- Le poste D1 de Coordonnateur adjoint doit être reclassé en P5. Le mandat doit être axé sur l'appui au Coordonnateur exécutif assorti d'une planification stratégique et opérationnelle.
- Le poste de juriste, actuellement occupé par un fonctionnaire détaché par le Gouvernement français doit être financé sur le Fonds d'affectation spéciale (MTF).

MED POL

Bien que le MED POL n'entre pas dans le cadre proposé pour la Révision fonctionnelle, il a été décidé par le groupe de contact d'adopter une approche systémique. L'équipe chargée de la Révision approuve pleinement les recommandations de la Révision de 2010 concernant le MED POL, notamment celles qui ont trait à la dotation en personnel.

⁵ Certaines organisations, telles que l'UNITAID, ont mis en place un organe indépendant pour étudier les propositions et faire des recommandations à l'instance dirigeante. Cette formule aide à éclairer la prise de décision par des experts, et réduit les conflits d'intérêts potentiels.

Les membres du personnel d'encadrement du MED POL sont actuellement sous contrat international mais le programme a montré qu'il peut trouver en Grèce les compétences et l'expertise requises. Dans des situations similaires, le PNUD et l'UNOPS ont commencé à recruter des administrateurs nationaux (NPO) qui reviennent moins cher aux organisations. Si le PNUD décidait de suivre cet exemple et de faciliter le recrutement de NPO, le MED POL pourrait y recourir pour réduire ses coûts de personnel.

La différence entre contrats internationaux et contrats nationaux se situe entre 30 et 40%. Un changement du contrat de tous les cadres du MED POL se traduirait par une réduction de 260 108 euros par an sur la base du budget 2013.

CAR/PB

Dans ce modèle, le CAR/PB ne recevrait aucun financement de base. Le CAR/PB peut demander un financement évolutif dans le cadre d'appels à propositions.

CAR/PP

Dans ce modèle, le CAR/PP continuerait de fonctionner sans financement de base ; toutefois, il peut demander un financement évolutif dans le cadre d'appels à propositions.

CAR/INFO

Dans ce modèle, l'INFO/RAC ne recevrait aucun financement de base. Il peut demander un financement évolutif dans le cadre d'appels à propositions.

CAR/PAP

Dans ce modèle, le CAR/PAP recevrait un financement de base pour le Protocole GIZC et les projets de Programme d'aménagement côtier (PAC). Le Directeur, le Directeur adjoint, l'Administrateur de programme PAC, l'Administrateur de programme GIZC et le Fonctionnaire chargé de la gestion des fonds seraient rémunérés sur le financement de base, ainsi qu'un assistant administratif. En outre, le MTF devrait financer jusqu'à 50% des coûts d'exploitation budgétisés du Centre, en supposant que 50% supplémentaires seraient couverts par le financement de projet.

En plus de ce financement de base, le Centre sera en mesure d'obtenir un certain nombre de sources de financement :

- MTF évolutif – Un financement peut être obtenu au moyen de propositions adjudgées sur la base de priorités et de performances, ce qui porte sur des domaines dans lesquels le MTF sera utilisé comme cofinancement pour les projets financés à l'externe.
- Cofinancement – Les pays bénéficiant directement des travaux du Centre doivent cofinancer ses activités.
- Financement externe – Le financement provenant de sources externes qui ne nécessitent pas de cofinancement par le MTF et pour lesquelles le Centre peut facturer le temps du personnel et les frais généraux.

REMPEC

Ce modèle suppose que le statut du REMPEC est rétabli comme organe national doté d'un rôle régional. Dans ce modèle, le REMPEC doit recevoir un financement de base pour les activités relatives au Protocole "prévention et situations critiques" ainsi qu'au Protocole "offshore"⁶. Ce financement de base inclura un directeur et trois agents de programme (Ce financement de base comprendra un directeur et trois agents de programme (Disposition, Prévention et Réponse, et Offshore) et Assistant financier. En outre, le Fonds Fiduciaire

⁶ Aux fins d'estimation des traitements appropriée pour le personnel national à Malte, l'équipe chargée de la Révision a utilisé les traitements du personnel ajustés au coût de la vie en prenant le CAR/PB comme référence.

Multilatéral devrait financer jusqu'à 50% des coûts d'exploitation budgétisés pour le Centre, en supposant que 50% supplémentaires seraient couverts grâce au financement de projet.

Le Centre aura accès à un certain nombre de sources de financement, voir ci-dessus.

CAR/ASP

Dans ce modèle, le CAR/ASP recevrait un financement de base pour les activités relatives au Protocole "ASP & BD". Ce financement de base inclura un Directeur et quatre Administrateurs de programme (préservation, espèces, habitats, et aires marines protégées) ainsi qu'un assistant financier. En outre, le Fonds Fiduciaire Multilatéral devrait financer jusqu'à 50% des coûts d'exploitation budgétisés pour le Centre, en supposant que 50% supplémentaires seraient couverts grâce au financement de projet.

Le Centre aura accès à un certain nombre de sources de financement, voir ci-dessus.

Les changements proposés donneront lieu à la répartition suivante entre financement de base et financement évolutif ; voir tableau ci-dessous. Le tableau se base sur le budget approuvé de 2013 et inclut les réductions proposées dans cette option. Il est important de noter que des réductions comme la requalification et le recrutement de fonctionnaires publics nationaux ne seront possibles qu'avec le temps. Le tableau l'état final en supposant que toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

Tableau 9 : Réduction et réattribution du budget 2013 approuvé aux ressources de base et évolutives (EUR) avec les implications

| CAR | Budget approuvé en 2013 (A) | Réductions potentielles des coûts (B) | Réattributions aux ressources évolutives (C) | Budget total dégagé pour activités évolutives (B+C) | Budget total dédié aux activités De base (A – B – C) |
|--------------|-----------------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| CAR/BP | 666 381 | 666 381 | 0 | 666 381 | 0 |
| CAR/PP | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| Unité MED | 1 663 018 | 0 | 0 | 0 | 1 663 018 |
| INFO/RAC | 25 000 | 25 000 | 0 | 25 000 | 0 |
| MED POL | 1 290 866 | 196 384 | 575 000 | 771 384 | 519 482 |
| CAR/PAP | 644 310 | 0 | 335 371 | 335 371 | 308 939 |
| REMPEC | 738,830 | 250,545 | 128,749 | 379,294 | 359,536 |
| CAR/ASP | 656 654 | 0 | 339 166 | 339 166 | 317 488 |
| Total | 5 685 061 | 1 138 312 | 1 378 286 | 2 516 598 | 3 68 455 |

Le résultat immédiat serait une réduction du financement garanti pour les CAR et le MEDPOL. Pour accéder au financement évolutif, les CAR et le MED POL devraient s'engager dans un processus concurrentiel d'appel d'offres. Les CAR œuvrant de concert à l'amélioration de leurs offres répondent aux priorités fixées par les Parties contractantes et démontrent que la performance recevra une part plus importante du financement. Les CAR qui ne sont pas en mesure de répondre aux priorités ou ayant des problèmes de performances devront prendre des mesures visant à aligner leurs organisations sur la nouvelle réalité de financement.

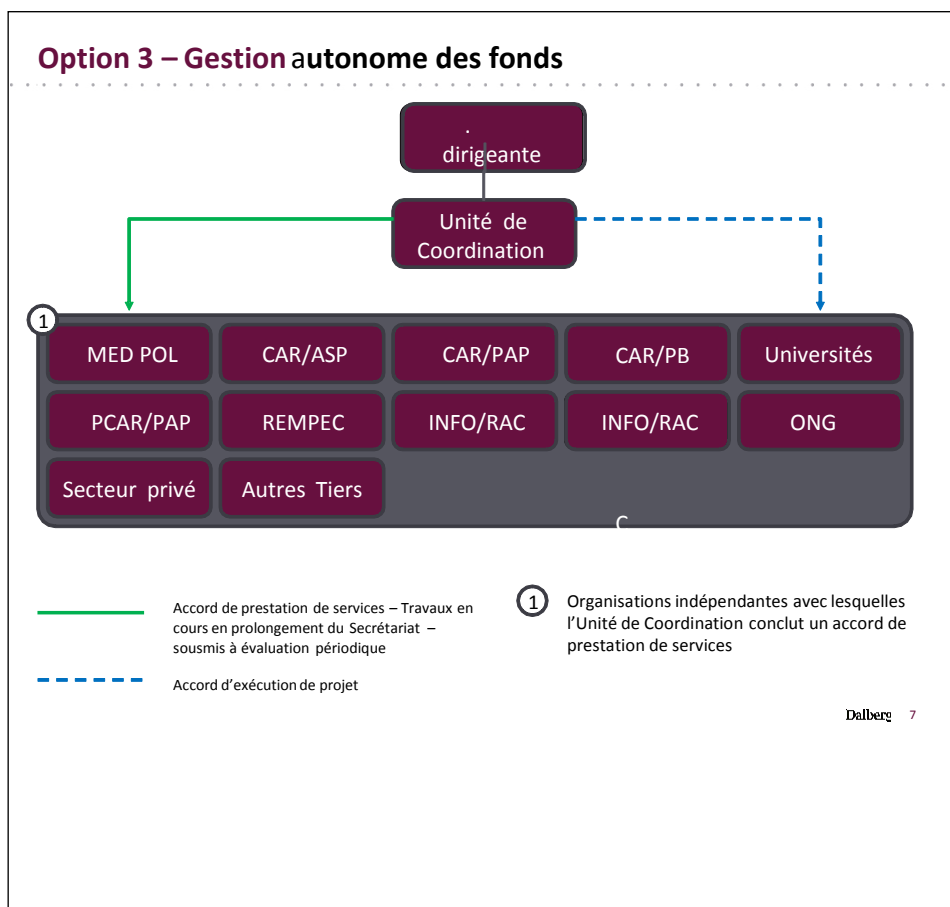
6.4. OPTION 3 : GESTION AUTONOME DES FONDS

6.4.1. DESCRIPTION

Dans ce modèle, l'Unité MED assume directement la gestion des fonds MTF et appuie les Parties contractantes dans l'articulation des priorités et les prestataires de services

partenaires pour la mise en œuvre. Le schéma ci-après fournit une vue graphique simplifiée du système. Les paragraphes qui suivent exposent en détail l'option.

Figure 5: Vue graphique simplifiée de l'option 3 – Gestion autonome des fonds



Ce modèle remplace celui d'un système PAM/PNUE intégré par celui d'un bailleur de fonds (Unité MED)/bénéficiaire (CAR). La relation entre l'Unité MED et les CAR pourrait se poursuivre mais en se limitant à un accord contractuel. Le bailleur de fonds évaluera les extrants et résultats obtenus par le bénéficiaire et prendra des décisions quant à la poursuite (ou cessation) de la relation. Pour les activités de base, l'évaluation pourrait être effectuée périodiquement, tous les deux ans par exemple. Pour les activités évolutives, l'évaluation serait effectuée à mi-parcours et à la fin de chaque projet. Dans cette option, tous les accords de pays hôte entre le PAM/PNUE et les gouvernements de pays hébergeant des CAR seraient résiliés.

La sélection initiale de partenaires devrait se fonder sur des relations existantes avec les CAR, mais les relations futures devraient être établies dans un cadre concurrentiel, ainsi d'autres partenaires pourraient tout aussi bien soumettre une demande de financement.

Ainsi, dans ce modèle, le système PAM/PNUE est réduit à l'Unité de coordination qui est renforcée pour entreprendre une planification stratégique et opérationnelle, concevoir et gérer des programmes, superviser et évaluer des fonctions. Les Parties contractantes sont chargées de fixer le montant total de l'enveloppe ainsi que les critères à respecter dans l'attribution des crédits, par exemple les domaines thématiques, les zones géographiques et les types d'intervention. L'Unité MED lance les appels à propositions auxquels les CAR et

autres acteurs sont invités à répondre. L'Unité MED⁷ étudie les propositions et fait des recommandations au Bureau. Le Bureau (délégué par les Parties Contractantes) étudiera les propositions et recommandations de l'UC et prendra la décision finale.

6.4.2. IMPLICATIONS

UNITÉ DE COORDINATION

L'Unité MED a des cadres dirigeants de très haut rang par comparaison avec les conventions dotées d'effectifs et d'un budget similaires. Il est recommandé de reclasser les deux postes concernés.

- Le poste D2 de Coordonnateur exécutif doit être reclassé en D1 sans modifications du mandat ;
- Le poste D1 de Coordonnateur adjoint doit être reclassé en P5. Le mandat doit être axé sur l'appui au Coordonnateur exécutif assorti d'une planification stratégique et opérationnelle.
- Le poste de juriste, actuellement occupé par un fonctionnaire détaché par le Gouvernement français doit être financé sur le Fonds d'affectation spéciale (MTF).
- Trois postes P4 seraient ajoutés avec les tâches principales suivantes : 1) Conception et gestion de programmes (deux postes P3/P4) ; 2) Suivi et évaluation (un poste P3/P4).

MED POL

Avec cette option, tous les postes du MED POL seraient supprimés. Les activités actuellement entreprises par le MED POL au titre de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles seraient adjudgées dans un cadre concurrentiel par l'Unité MED. Les CAR existants ou organisations tierces seraient invités à présenter une proposition aux fins d'exécution des activités et autres prestations à fournir relevant présentement du MED POL.

CAR

Tous les CAR commenceront à fonctionner comme entités distinctes du système PAM/PNUE ; ils seront responsables de leurs propres recettes et dépenses. Au nom des Parties contractantes, l'Unité MED lancera un processus concurrentiel d'appel d'offres afin de trouver des partenaires en vue d'appuyer la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles. Les partenaires pourraient être notamment les CAR existants ou d'autres organisations.

6.5. ÉVALUATION

Le tableau ci-après fournit une vue d'ensemble des options de durabilité, avec leurs avantages et inconvénients.

Tableau 6: Vue d'ensemble détaillée des principaux avantages et inconvénients des options

| Options | Avantages | Inconvénients : |
|--|---|---|
| Option 1 : RÉDUCTION DE COÛTS Confirme les liens à l'égard des CAR et se concentre sur les réductions de coûts pour parvenir à une durabilité | <ul style="list-style-type: none"> • Changements axés sur quelques domaines du système • Le changement des procédures et processus existants est limité | <ul style="list-style-type: none"> • Il demeure difficile de faire évoluer le financement en fonction des performances et priorités • Nécessité potentielle de revoir et de réaliser une nouvelle réduction des coûts en cas de changement de la situation de financement |

⁷ Certaines organisations, telles que UNITAID, ont mis en place un organe indépendant pour étudier les propositions et faire des recommandations à l'instance dirigeante, ce qui aide à éclairer la prise de décision par des experts et réduit les conflits d'intérêt potentiels.

| | | |
|---|---|--|
| <p>Option 2 : SYSTÈME ÉVOLUTIF</p> <p>Introduit le concept d'activités de base et évolutives réparties à travers divers processus.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'évolution du financement en fonction des performances et des priorités • Rend le système plus flexible pour qu'il puisse évoluer et se contracter si nécessaire • Permet un processus de planification "plus léger" pour une partie du financement | <ul style="list-style-type: none"> • Peut créer une instabilité dans le système en cas de mise en œuvre trop rapide |
| <p>Option 3 : GESTION AUTONOME</p> <p>Romp les liens directs entre le PAM/PNUÉ et les Centres d'activités régionales, et introduit une relation "gestionnaire du fonds/bénéficiaire".</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Rend le système plus flexible pour qu'il puisse évoluer et se contracter si nécessaire • Aptitude optimale à répondre aux changements en raison de la planification stratégique et de la conception de programmes centralisés | <ul style="list-style-type: none"> • Nécessite beaucoup plus de capacités programmatiques au sein de l'Unité MED • Empreinte moins marquée du système dans la région • Le contrôle sur la mise en œuvre devient une relation transactionnelle |

Le critère le plus important pour un système PAM durable est la flexibilité à répondre aux nécessités de changement et aux priorités pour la région méditerranéenne. Au vu de la crise financière et de ses implications sur les flux d'aide bilatérales, l'option devra également être en mesure de gérer les changements brusques en matière de disponibilité de financement.

L'option recommandée qui est en cours d'avancement pour le système PAM est l'Option 2. Un système évolutif permettra aux Parties contractantes de faire la part de ce qui est strictement nécessaire au maintien de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles et de ce qui est évolutif et en mesure de s'ajuster à la disponibilité du financement. Le risque d'instabilité du système dû à un changement de cette option peut être aisément géré par une mise en place en plusieurs étapes.

L'Option 1 est une bonne alternative qui rendra le système financièrement viable au vu de l'environnement actuel ; toutefois, elle ne sera pas aussi bénéfique que le système évolutif en termes d'adaptation de la flexibilité aux nouvelles situations de financement.

L'option 3 n'est pas recommandée car elle réduit l'empreinte effective et les capacités directes dans la région. De plus, l'efficacité d'une telle option peut être moindre dans la mesure où les capacités programmatiques sont à renforcer tant chez le bailleur de fonds que chez le bénéficiaire.

La réunion du Bureau des Parties contractantes à la Convention, tenue à Alger (Algérie) du 26 au 28 février 2013, a identifié une variante à l'Option 2. Cette option (2bis) suppose une réduction du budget de 15% pour l'ensemble des CAR en vue de mettre en place un pool de financement à déploiement flexible. Cette option n'est pas recommandée car elle ne tient pas compte des différences de contribution des CAR à la mise en œuvre de la Convention et de ses Protocoles. Avec ce modèle, chaque CAR pourrait revendiquer un niveau égal de financement puisque tous les types d'activité seraient considérés comme égaux.

7 PLAN DE MISE EN ŒUVRE

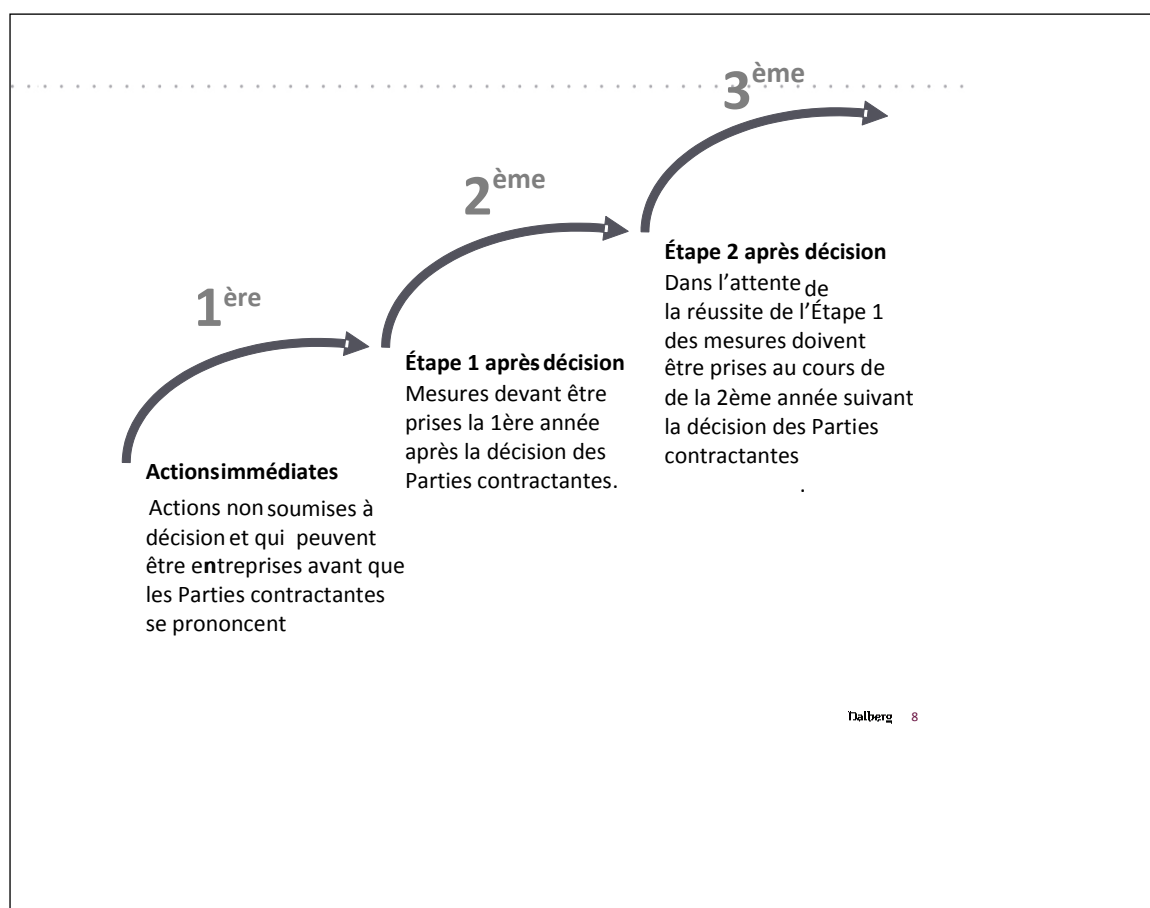
Le plan de mise en œuvre engage résolument le PAM/PNUE sur la voie d'un système qui investit ses ressources là où il obtient l'impact le plus marquant et acquiert flexibilité pour répondre aux changements intervenant dans les priorités et le contexte général de financement. Les plans de mise en œuvre détaillés figurent à l'Annexe G – Plans de mise en œuvre

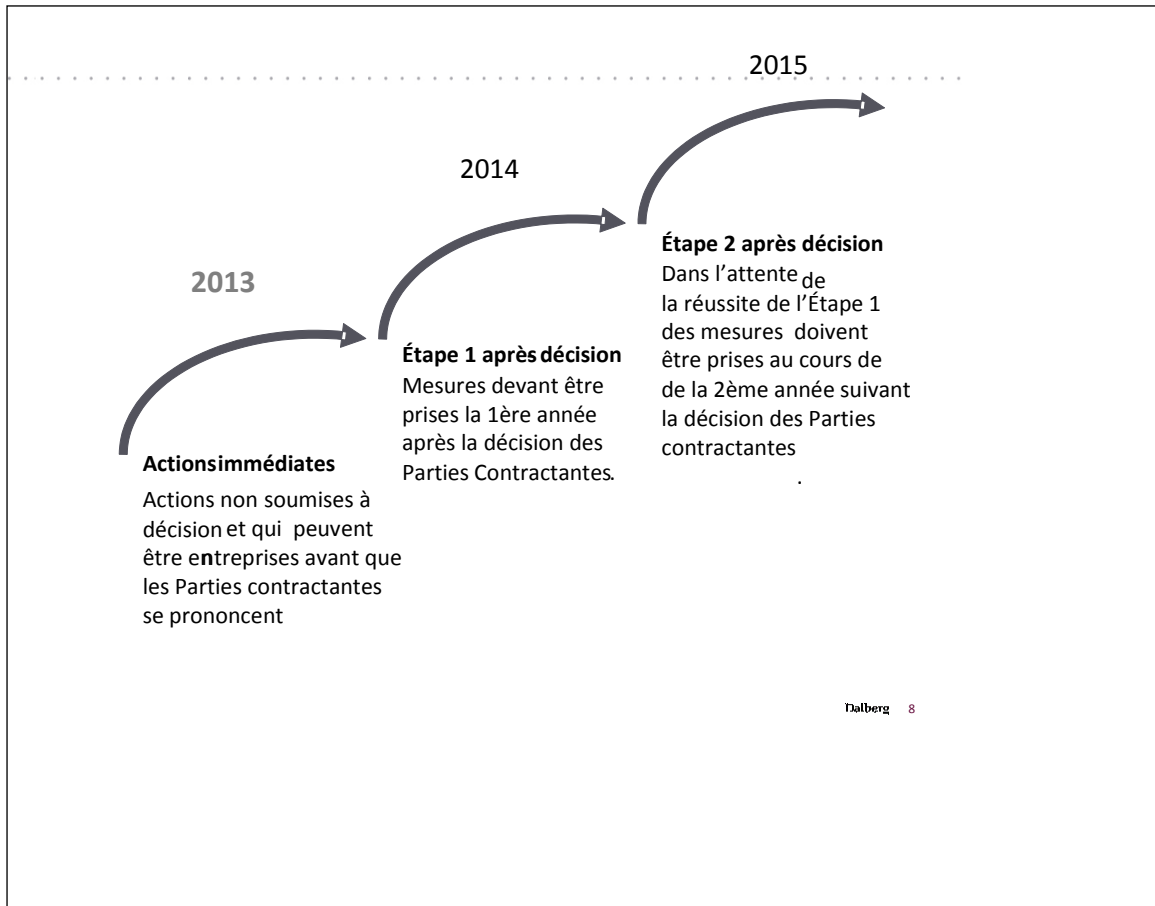
Le présent rapport a pour fil conducteur l'élaboration d'un nouveau modèle d'entreprise pour le PAM puisque l'absence d'un tel modèle d'entreprise clair a été à l'origine de nombreux problèmes relevés au cours de l'enquête. Grâce au changement du modèle d'entreprise, bon nombre de ces problèmes seront traités automatiquement. Toutefois, la mise en place d'un tel modèle demandera un certain temps dans la mesure où le système a besoin d'ajuster sa structure, ses capacités et ses processus. Il est recommandé de mettre en œuvre le modèle d'entreprise progressivement afin de gérer le risque d'une baisse de productivité et d'une instabilité du système.

Comme la décision sur la Révision fonctionnelle élargie interviendra à la fin 2013, il est recommandé que la planification pour 2014 suive le même processus qu'avant avec une note indiquant que des changements seraient à prévoir pour 2015.

Le plan de mise en œuvre proposé s'articule autour de trois horizons temporels :

Figure 7: Échéancier de mise en œuvre





ANNEXES DU RAPPORT FINAL DALBERG SUR LA RÉVISION FONCTIONNELLE ÉLARGIE

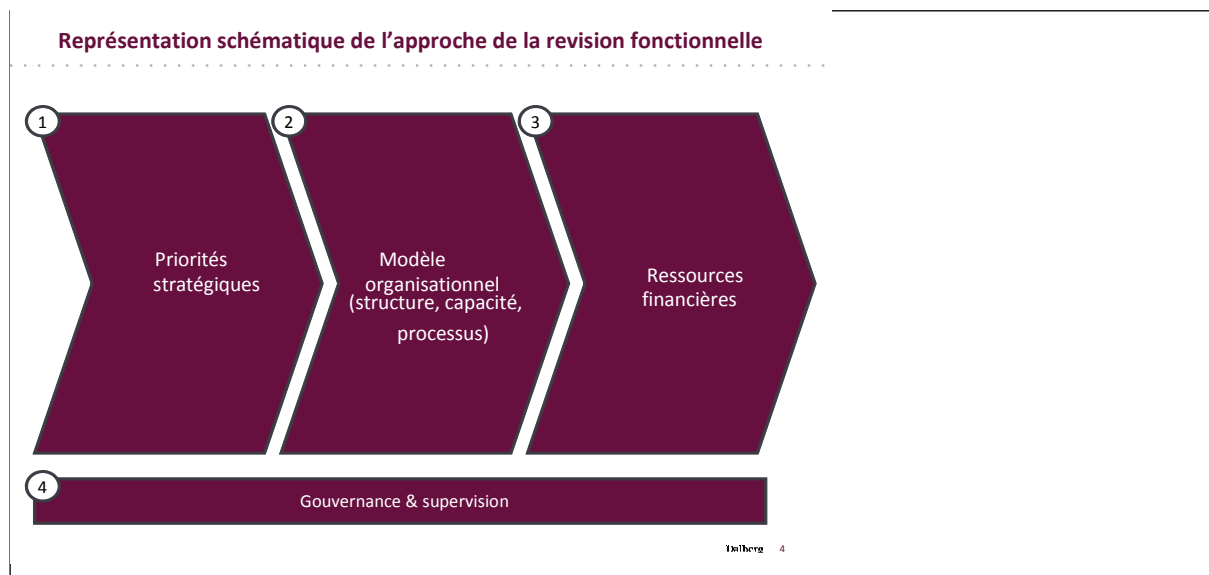
ANNEXE A: MÉTHODOLOGIE

CADRE

La révision fonctionnelle dressera le bilan du Programme de travail sur cinq ans, de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles, et elle recensera les activités prioritaires de chaque Composante aux termes des décisions des Parties contractantes. Elle prendra en compte la position du système PAM au sein du paysage institutionnel général, ses avantages comparatifs (d'après les résultats obtenus par rapport à ceux qui étaient prévus au cours des derniers exercices biennaux) et son modèle organisationnel (gouvernance, structure, processus et ressources).

La figure ci-dessous illustre l'approche adoptée pour la Révision.

Figure A - Représentation schématique du cadre conceptuel adopté pour la Révision



Dans les paragraphes qui suivent, nous exposons brièvement l'analyse que nous comptons entreprendre pour chacun des domaines d'investigation :

i) Priorités stratégiques

Le premier domaine d'activité est celui du recensement des priorités stratégiques. Les données sur ces priorités sont recueillies au moyen de plusieurs analyses, notamment :

a. Examen interne

L'équipe chargée de la Révision a mené des entretiens avec les acteurs concernés à l'intérieur du PAM/PNU afin de savoir quels étaient, selon eux, les forces et faiblesses du système actuel. Cet examen comportait trois volets:

- Un cadre normalisé pour recenser les forces et faiblesses du système PAM/PNUE par thème prioritaire et par type d'intervention (par ex., sur la base du Programme de travail actuel)
- Une vue d'ensemble des forces et faiblesses telles qu'elles étaient perçues lors des entretiens

- Un aperçu des modalités selon lesquelles le financement est alloué aux thèmes prioritaires et aux types d'intervention

b. Examen externe

L'examen externe consiste à déterminer la position du PAM/PNUE par rapport à d'autres acteurs, partenaires y compris. Ici, l'analyse a recours à un cadre similaire à celui de l'examen interne afin d'évaluer la complémentarité et les chevauchements avec les travaux d'autres institutions. Ce relevé éclaire les avantages comparatifs du PAM/PNUE et fait ressortir les domaines où l'on peut envisager de revoir les priorités à la hausse ou à la baisse selon leur situation présente. Elle met aussi en relief les domaines où le PAM/PNUE devrait instaurer une coordination ou un partenariat avec d'autres institutions.

L'objectif n'est pas de changer la stratégie du système PAM/PNUE mais d'explorer les compromis que l'on pourrait opérer entre différents scénarios pour les financements projetés. Ces scénarios comporteraient par exemple :

- *Prestations viables* – Ce scénario est centré sur la nécessité d'exécuter le Programme de travail actuel de la manière la plus efficace tout en veillant à la conformité avec les ressources disponibles ;
- *Prestations ambitieuses*– Ce scénario comprend une exécution complète du Programme de travail et des activités complémentaires de renforcement des capacités pour répondre aux priorités qui pourraient être insuffisamment couvertes ;
- *Prestations sous contraintes financières* –Ce scénario envisage les types de compromis qu'il faudrait opérer entre domaines prioritaires afin de préserver la viabilité financière dans l'éventualité d'un manque de fonds.

L'étude des scénarios montrera quelles mesures sont à prendre pour rendre le PAM/PNUE plus efficace et résilient en sorte qu'il s'adapte aux évolutions à venir.

ii) Modèle organisationnel

La deuxième étape est centrée sur le modèle opérationnel requis pour répondre pleinement aux priorités stratégiques. À cette fin, l'équipe a répertorié l'état actuel des structures, processus, ressources humaines et financières, et elle a procédé à une évaluation comparative au regard de programmes comparables et entre composantes.

Sur la base de cette évaluation, l'équipe formulera des recommandations concernant les structures, les processus et les ressources humaines. L'analyse des processus portera essentiellement sur la planification institutionnelle et le reporting, la communication et la gestion des performances.

iii) Ressources financières

La troisième étape est axée sur la question de savoir comment le financement doit être alloué pour assurer qu'il répond aux priorités stratégiques et aux performances du PAM/PNUE. L'équipe comparera les modalités actuelles de financement du système avec celles de fonds d'affectation spéciale consacrés à des activités comparables et elle établira différentes options à examiner. Ce faisant, elle déclinera clairement les avantages et inconvénients des modèles pour permettre à l'instance dirigeante du PAM/PNUE de se prononcer en toute connaissance de cause. De plus, elle inclura une évaluation du rapport coût-efficacité et des frais généraux pour garantir une utilisation optimale des ressources dans l'exécution des activités de base.

iv) Gouvernance

Cette étape finale concerne la gouvernance du système PAM/PNUE. L'analyse portera avant tout sur les rôles et les attributions dans le processus décisionnel du système PAM/PNUE, y compris les procédures institutionnelles de formulation du Programme de travail sur cinq ans et du Programme de travail biennal. L'étude dressera un état des lieux des réformes accomplies conformément à la décision sur la gouvernance de la réunion des Parties contractantes de 2008.

INTRANTS ET ANALYSE

Le tableau ci-dessous indique les principaux domaines d'activité, les informations à obtenir et l'analyse entreprise pour élaborer les recommandations.

Figure B Méthodologie de la Révision fonctionnelle

| Domaine d'investigation | Intrants | Analyse |
|----------------------------|--|--|
| 1 – Priorités stratégiques | <p><i>Etude sur documents</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Convention de Barcelone et ses Protocoles Programme de travail sur cinq ans Décision sur la gouvernance, Réunion des Pc 2008 Déclaration de Marrakech, Réunion des Pc 2009 Déclaration de Paris, Réunion des Pc 2012 Évaluation externe, 2005, et évaluations antérieures menées au niveau des Composantes Décisions relatives à l'approche écosystémique, 2008 et 2012 Décisions thématiques des Pc prises en 2008 et 2009 Évaluation comparative d'autres programmes de mers régionales et organisations similaires <p><i>Autres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec des acteurs concernés internes et externes Questionnaire adressé aux Points focaux nationaux | <ul style="list-style-type: none"> Analyse des forces et faiblesses se fondant sur les entretiens avec les acteurs concernés Relevé des capacités institutionnelles en fonction des domaines prioritaires Examen du financement alloué en fonction des domaines prioritaires et des critères décisionnels Domaines prioritaires pour le PAM/PNUE Relevé des domaines prioritaires et des types d'intervention d'autres institutions (y compris les autres programmes de mers régionales) à comparer avec les résultats de l'examen interne Intégration du PAM/PNUE dans la stratégie et les priorités de PNUE Mise en parallèle du paysage métropolitain et des mandats des CAR Avantages comparatifs du PAM/PNUE au regard d'autres acteurs <ul style="list-style-type: none"> Domaines dont le PAM/PNUE devrait être le chef de file ; domaines où ils pourraient être un chef de file avec des partenaires ; domaines où le PAM/PNUE pourrait apporter une contribution tout en laissant des partenaires être chefs de file |
| 2 – Modèle organisationnel | <p><i>Etude sur dossiers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Organigramme et descriptions de postes des Composantes Rapport d'audit sur les performances financières du PAM Evaluer chaque composante au regard de la vision et de la stratégie sur 5 ans Enveloppe de financement disponible et prévisionnelle en dehors des ressources du MTF Indices de satisfaction du personnel et des clients à travers l'enquête et les entretiens <p><i>Autres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec des acteurs concernés internes et externes | <ul style="list-style-type: none"> Analyse des déficiences de la capacité actuelle (attributions des composantes, descriptions de postes, filières hiérarchiques) au regard des priorités stratégiques, par ex. Protocole "offshore", EcAp, et ressources existantes Évaluation comparative de la structure organisationnelle par rapport à des organisations comparables (notamment programmes de mers régionales) Analyse des processus, centrée notamment sur la planification institutionnelle et la communication interne |
| 3 – Ressources financières | <p><i>Etude sur dossiers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Rapport d'audit sur les performances financières du PAM/PNUE (mai 2009) Documents budgétaires pertinents des 10 dernières années Fonctions prioritaires pour les composantes Tableau des effectifs proposés, structure Rapport de consultant sur la mobilisation de ressources et la collecte de fonds <p><i>Autres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec des acteurs internes et | <ul style="list-style-type: none"> Financement prévisionnel sur la base du programme de travail sur cinq ans Elaboration de scénarios de financement de projets Etude comparative des Composantes sur la base de ratios, frais généraux, salaires Analyse des mécanismes d'allocation de crédits d'organisations comparables Etude comparative des coûts des ratios activités/structure |

| | externes concernés | |
|-----------------|--|--|
| 4 – Gouvernance | <p><i>Etude sur documents</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de travail sur cinq ans • Décision sur la gouvernance, réunion des Pc 2008, Déclaration de Marrakech, réunion des Pc 2009 • Déclaration de Paris, Réunion des Pc 2012 • Évaluation externe, 2005, et évaluations précédentes menées au niveau des composantes • Décisions thématiques des Pc prises en 2008 et 2009 • Évaluation comparative d'autres programmes de mers régionales et organisations similaires <p><i>Autres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec des acteurs concernés internes et externes | <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie du système de gouvernance du PAM/PNUE • Relevé des processus institutionnels, dont le cycle stratégique • Recensement du programme de travail au regard des mandats, politiques et législations environnementales de l'UE et de la Méditerranée, et de la directive-cadre "stratégie pour le milieu marin" de l'UE • Évaluation comparative avec d'autres régimes d'accords multilatéraux sur l'environnement et de mers régionales • Commission du développement durable (CDD) |

LIMITATIONS

Toute une série de facteurs limitent le niveau et la profondeur de l'analyse qui peut être entreprise pour le bilan à mi-parcours, et ce comme il est indiqué ci-dessous :

Disponibilité des informations – Si possible, l'équipe chargée de la Révision recoupera les conclusions tirées des entretiens avec d'autres éléments probants, sous réserve de la disponibilité de données émanant des Composantes du PAM/PNUE.

Temps limité imparti à la Révision – Le temps imparti à la Révision a été réduit à 2 semaines de lancement et 6 semaines d'exécution. Il s'ensuit que la Révision fonctionnelle sera réalisée dans un délai très resserré afin qu'elle puisse être soumise à la réunion du Bureau de février 2013, l'équipe d'évaluation devant se rendre parallèlement en mission aux CAR sur une période de 3 semaines. Le reste du temps sera avant tout consacré à l'analyse et au compte rendu.

Élaboration de scénarios – La Révision stratégique appelle une analyse des priorités stratégiques afin de pouvoir formuler des recommandations sur la structure et les ressources. L'équipe ne sera pas en mesure d'élaborer une stratégie complète pour le système PAM/PNUE mais elle présentera différents scénarios dans le rapport final et en indiquera les implications pour la structure et les ressources.

ANNEXE B: OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

ÉTUDE SUR DOCUMENTS ET DOSSIERS

| Domaine d'investigation | Système PAM/PNUE | Composantes |
|-------------------------|---|---|
| Priorités stratégiques | <ul style="list-style-type: none"> • Convention de Barcelone et ses Protocoles • SMDD • Évaluation externe, 2005, et évaluations précédentes menées au niveau des Composantes • Programme de travail sur 5 ans, 2009 - • Déclaration de Marrakech, 2009, • Budget-Programme du PAM/PNUE-Convention de Barcelone (2012-2013) • Priorités des Parties contractantes • Rapports des 15^e, 16^e et 17^e réunions des Pc • Évaluation externe, 2005 • Décision sur la gouvernance des Pc • Décisions sur l'approche écosystémique de 2008 et 2012 • Décisions thématiques des Pc prises en 2008 et 2009 • Programme de travail et budget du PAM/PNUE-Convention de Barcelone (2012-2013) • Évaluation comparative d'autres programmes de mers régionales et organisations similaires • Rapports nationaux des Pc • Déclaration de Paris adoptée par la 17^e Réunion des Pc de 2012 | <ul style="list-style-type: none"> • Décision des Pc sur les mandats des Composantes • Programme de travail sur 5 ans, 2009 • Rapport d'évaluation externe, 2005 • Programme de travail et budget pour 2012-2013 • Déclaration de Marrakech, 2009, • Évaluation comparative d'autres programmes de mers régionales et organisations similaires • Déclaration de Paris adoptée par la 17^e Réunion des Pc de 2012 |
| Modèle organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Décision sur la gouvernance de la 14^e réunion des Pc de 2008 • Organigramme et descriptions de postes des Composantes • Processus et procédures clés • Capacité organisationnelle, effectifs, qualifications | <ul style="list-style-type: none"> • Accords existants et proposés avec des dispositifs interorganisations • Accords existants et proposés avec des pays hôtes • Organigramme et descriptions de postes des Composantes |
| Ressources | <ul style="list-style-type: none"> • Programme de travail et budget pour 2012/2013 • Prévisions de financement pour le prochain exercice biennal • Rapport d'audit sur les performances financières du PAM/PNUE (mai 2009) • Documents budgétaires pertinents • Rapport de consultant sur la mobilisation de ressources et la collecte de fonds | <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de consultant sur la mobilisation de ressources et la collecte de fonds |

ENTRETIENS

Les entretiens avec des acteurs concernés internes et externes porteront avant tout sur les quatre domaines d'investigation. Les questions précises que posera l'équipe de la Révision dépendront du type d'acteurs. Les principaux groupes visés par les entretiens sont: 1) le personnel du PAM/PNUE, 2) les Points focaux du PAM/PNUE, 3) les gouvernements hôtes, et 4) les bailleurs de fonds et partenaires.

Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble des questions posées lors des entretiens.

| Domaine d'investigation | Ensemble du PAM/PNUE |
|-------------------------|--|
| Priorités stratégique | <p>Système PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le PAM est-il outillé pour contribuer pleinement à la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles? • Quelles sont les forces et les faiblesses du PAM? Le PAM peut-il tirer profit de ses atouts et remédier à ses faiblesses? • Quelle est la contribution de la valeur ajoutée globale du PAM à la promotion du développement durable dans la région méditerranéenne? • Le PAM répond-t-il aux nouveaux enjeux de durabilité des années récentes? Si la réponse est non, quels changements/nouvelles fonctions et interventions sont nécessaires? • Le PAM s'est-il conformé à la Décision sur la gouvernance de la réunion des Pc de 2008? Si la réponse est non, quels changements/nouvelles fonctions et interventions sont nécessaires? • Le PAM s'est-il conformé au programme de travail sur cinq ans? Si la réponse est non, quels changements/nouvelles fonctions et interventions sont nécessaires? • Le PAM s'est-il conformé à la Déclaration de Paris, notamment en ce qui concerne l'EcAp? • Quelles sont les questions prioritaires que le PAM ne devrait pas aborder? • Le PAM se conforme-t-il aux priorités générales du PNUE? • Que donnent la comparaison et la confrontation des dispositions institutionnelles du PAM avec celles des autres programmes de mers régionales? <p>CAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principales forces et faiblesses des CAR? • Quelle est la valeur ajoutée des CAR à la vision et à la stratégie du système PAM/PNUE? • Quelles sont les attributions directes des CAR pour l'application des Protocoles? • Quelles sont les résultats concrets des CAR au regard de la Décision des Pc sur la gouvernance de 2008, du programme de travail sur 5 an, de la Décision des Pc sur les mandats des Composantes et de la Déclaration de Paris? • Quelles sont les activités prioritaires que les CAR devraient ou ne devraient pas aborder? • Quelles sont les nouvelles fonctions requises pour exécuter les nouvelles activités prioritaires et quelles implications ont-elles au niveau des institutions et des ressources? • Que donnent la comparaison et la confrontation des performances des CAR avec celles des composantes d'autres programmes de mers régionales? |
| Modèle organisationnel | <p>Système PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le PAM possède-t-il les capacités institutionnelles nécessaires pour traiter de ses domaines prioritaires? Possède-t-il les capacités institutionnelles nécessaires pour traiter de nouveaux domaines potentiels? • Les CAR ont-ils les compétences et l'expérience nécessaires pour répondre à leurs priorités stratégiques et remplir leurs fonctions de base? • Comment l'écart entre les capacités actuelles et les capacités requises peut-il être comblé? Quelles sont les mesures à prendre à court, moyen et long terme? • Quelles sont les forces et les faiblesses du modèle organisationnel actuel? Comment doit-on les gérer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Stratégie générale et alignement des CAR ○ Communication et collaboration ○ Planification et reporting institutionnels ○ Planification financière et budgétisation • Le modèle organisationnel actuel répond-t-il au champ d'action et à la mission du système PAM/PNUE? Comment le rendre plus efficace? • Quels changements doit-on envisager pour améliorer l'efficacité des structures, filières hiérarchiques et descriptions de postes? • Quelles sont les principales procédures financières, administratives, et quelles procédures à améliorer doit-on recommander? • Que donnent la comparaison et la confrontation du modèle organisationnel du PAM avec celui des autres programmes de mers régionales? |
| Ressources | <ul style="list-style-type: none"> • Que doit-on faire pour assurer la viabilité financière du système PAM/PNUE? • Quelles possibilités voyez-vous d'augmenter les revenus? Quelles possibilités voyez-vous de réduire les coûts? • Quels critères devraient être retenus pour répartir l'allocation de crédits entre les priorités? |
| Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les forces et les faiblesses du dispositif actuel de gouvernance du système PAM? • Lesquelles des principales réformes de la gouvernance prescrites par la Décision sur la gouvernance de la réunion des Parties à Almeria en 2008 ont été appliquées? Comment ont-elles amélioré l'efficacité générale de l'Unité MED et des CAR? • Lesquelles des principales réformes de la gouvernance prescrites par la Décision sur la gouvernance de la réunion des Parties à Almeria en 2008 n'ont pas été appliquées et comment cette carence a-t-elle affecté l'efficacité générale de l'Unité MED et des CAR? • Que donne la comparaison du système de gouvernance du PAM/PNUE avec les systèmes de gouvernance des autres programmes de mers régionales? • Quelles opportunités voyez-vous d'alléger les processus institutionnels? |

MISSIONS EFFECTUÉES AUX CAR

Objet

Les missions auront lieu à chacun des CAR afin d'avoir des entretiens directs avec les principaux cadres, membres du personnel et autres acteurs concernés. Ces entretiens permettront d'obtenir des renseignements supplémentaires pour l'examen des performances globales et de l'efficacité de chacune des Composantes.

Préparation

Un modèle normatif sera établi pour permettre une analyse comparative systématique de chacune des Composantes. Il reposera en partie sur l'entretien guide dont les questions figurent à la section précédente du présent Rapport initial. Des contacts seront pris avec chacun des directeurs de CAR pour leur communiquer la liste des personnes avec lesquelles il est envisagé d'avoir un entretien ainsi que des principaux documents et informations qui seront nécessaires en préparation aux missions.

Réalisation

Les missions dureront 2 à 3 jours à chaque CAR et seront agencées comme suit :

| Ordre du jour | Objectif | Acteurs concernés |
|---------------------------------------|--|---|
| 1 ^{ère} journée – matinée | <ul style="list-style-type: none">Coup d'envoi de la mission, explication du processus suivi, ordre du jour et précisions apportées sur les résultats attendus | <ul style="list-style-type: none">Dirigeants du CAR, suivis par tous les membres du personnel |
| 1 ^{ère} journée – après-midi | <ul style="list-style-type: none">Recueil d'informations sur les travaux programmatiques suivant le guide d'entretien | <ul style="list-style-type: none">Entrevues individuelles avec le personnel chargé du programme |
| 2 ^{ème} journée – matinée | <ul style="list-style-type: none">Recueil d'informations sur la fonction d'appui administratif suivant le guide d'entretien | <ul style="list-style-type: none">Entrevues individuelles avec le personnel d'appui administratif |
| 2 ^{ème} journée – après-midi | <ul style="list-style-type: none">Recueil d'informations auprès du gouvernement hôte en suivant le guide d'entretien | <ul style="list-style-type: none">Gouvernement hôte |
| 3 ^{ème} journée – matinée | <ul style="list-style-type: none">Temps réservé à des entretiens supplémentaires ou à la rédaction de conclusions | <ul style="list-style-type: none">À décider |
| 3 ^{ème} journée – après-midi | <ul style="list-style-type: none">Réunion de bilan sur le processus d'explication de la mission, suite à donner si nécessaire | <ul style="list-style-type: none">Dirigeants du CAR |

ÉVALUATIONS COMPARATIVES

L'évaluation comparative consiste essentiellement à confronter le système du PAM à celui des autres programmes de mers régionales. L'équipe chargée de la Révision a retenu les programmes de mers régionales suivants :

- OSPAR
- Afrique de l'Est
- Région des Caraïbes
- Afrique occidentale et centrale
- Mers d'Asie de l'Est

Les dimensions incluses dans la comparaison sont les suivantes :

- Quel est la portée du mandat de votre organisation? Quelle est sa mission?
- Quel est le dispositif de gouvernance de votre organisation? À quelle fréquence se réunissent les organes? Quels sont les préparatifs auxquels est tenu le Secrétariat?
- Quelles sont les priorités stratégiques de votre organisation? Quels sont les domaines thématiques que vous couvrez?
- Comment vous êtes-vous organisés pour vous acquitter de votre mission? Quels sont les rôles et attributions dans le modèle d'exécution? Comment gérez-vous les questions de performance?

- Comment êtes-vous financés et comment déterminez-vous à quoi les fonds seront dépensés?

QUESTIONNAIRE

i. Introduction

Bienvenue dans ce questionnaire de la Révision fonctionnelle du PAM/PNUE. Les questions ont pour but de déterminer les changements à apporter aux priorités stratégiques, au modèle organisationnel et aux ressources du système PAM/PNUE qui pourraient en améliorer l'efficacité et l'efficacité générales.

Soyez assuré qu'un anonymat complet sera réservé à toutes vos réponses, lesquelles ne seront jamais nominalement associées à votre personne ou à votre organisation. L'analyse et le compte rendu seront réalisés par Dalberg Global Development Advisors, une société de conseil indépendante, uniquement à des niveaux de regroupement général des éléments.

Comptez environ dix minutes pour répondre en ligne à ces questions.

Si vous ne pouvez répondre en ligne, veuillez contacter Wijnand de Wit chez Dalberg Global Development Advisors pour demander un exemplaire du questionnaire. Les questionnaires remplis peuvent être faxés à Wijnand de Wit, Fax: +4122899909, ou scannés et adressés par courriel à Wijnand.deWit@dalberg.com

Nous vous remercions une nouvelle fois pour vos renseignements qui nous seront précieux.

ii. Profil du répondant

1. Indiquez le pays que vous représentez.
2. Indiquez depuis combien de temps vous remplissez- les fonctions de Point focal national du PAM/PNUE?

iii. Intérêt et évaluation

3. Comment noteriez-vous le PAM/PNUE quant à l'obtention de résultats positifs dans les domaines prioritaires suivants? Veuillez utiliser une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "faible" et 5 à "excellent."

| Domaine thématique | 1 Faible | | | | 5 Excellent | Sans opinion |
|--|----------|---|---|---|-------------|--------------|
| GOUVERNANCE | • | • | • | • | • | • |
| GIZC | • | • | • | • | • | • |
| BIODIVERSITÉ | • | • | • | • | • | • |
| PRÉVENTION ET MAITRISE DE LA POLLUTION | • | • | • | • | • | • |
| CONSOMMATION ET PRODUCTION DURABLES | • | • | • | • | • | • |
| CHANGEMENT CLIMATIQUE | • | • | • | • | • | • |
| SI AUTRE, PRÉCISEZ | • | • | • | • | • | • |

4. Veuillez énumérez TROIS points forts du système PAM/PNUE

1. _____
2. _____
3. _____

5. Veuillez énumérer TROIS points faibles du système PAM/PNUE.

1. _____
2. _____
3. _____

6. Comment noteriez-vous les principales unités organisationnelles quant à l'obtention de résultats positifs? Veuillez utiliser une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "faible" et 5 à "excellent."

- Unité de coordination centrale, Athènes
- MED POL

- Centre d'activités régionales du Plan Bleu (CAR/PB), France
- Programme d'actions prioritaires (CAR/PAP), Croatie
- Aires spécialement protégées (CAR/ASP), Tunisie
- Centre régional méditerranéen pour l'intervention d'urgence contre la pollution marine accidentelle (REMPEC), Malte
- INFO/RAC, Italie
- Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP), Espagne

7. Veuillez indiquer les raisons de votre notation des principales unités organisationnelles.

iv. Domaines à améliorer

8. Comment noteriez-vous l'efficacité du modèle organisationnel du PAM/PNUE (Unité de coordination centrale et Centres d'activités régionales) pour l'obtention de résultats positifs? Utilisez une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "faible" et 5 à "excellent."

9. Enumérez TROIS mesures à prendre pour améliorer l'efficacité du modèle.

1. _____
2. _____
3. _____

10. Comment noteriez-vous la contribution du processus d'allocation de crédits du MTF à l'obtention de résultats positifs dans les domaines prioritaires? Utilisez une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "faible" et 5 à "excellent."

11. Enumérez TROIS mesures qui pourraient être prises pour améliorer le mécanisme d'allocation de financement.

1. _____
2. _____
3. _____

12. Comment noteriez-vous le régime général de gouvernance du PAM/PNUE? Utilisez une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "faible" et 5 à "excellent."

13. Enumérez TROIS mesures qui pourraient être prises pour améliorer les régimes de gouvernance?

1. _____
2. _____
3. _____

v. Priorités futures

14. Dans quels des domaines prioritaires suivants pensez-vous que le PAM/PNUE devrait investir le plus, compte tenu du contexte actuel? Utilisez une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à "peu important" et 5 à "très important".

| Domaine thématique | 1 – Peu important | | | | 5 – Très important | Sans opinion |
|--|-------------------|---|---|---|--------------------|--------------|
| GOUVERNANCE | • | • | • | • | • | • |
| GIZC | • | • | • | • | • | • |
| BIODIVERSITÉ | • | • | • | • | • | • |
| PRÉVENTION ET MAITRISE DE LA POLLUTION | • | • | • | • | • | • |
| CONSOMMATION ET PRODUCTION DURABLES | • | • | • | • | • | • |
| CHANGEMENT CLIMATIQUE | • | • | • | • | • | • |
| SI AUTRE, PRÉCISEZ | • | • | • | • | • | • |

15. Quels domaines, actuellement pas (suffisamment) couverts, pensez-vous que le PAM/PNUE devrait promouvoir en domaines prioritaires?

vi. Observations finales

16. Veuillez consigner d'éventuelles observations finales.

ANNEXE C : PANORAMA DES CAR

A. CAR/PB

Historique

Le mandat du Plan Bleu (PB) a été adopté lors d'une réunion intergouvernementale des Parties contractantes à Split en 1977. Le PB a pour mission :

- de fournir aux dirigeants politiques et aux décideurs toutes les informations pour leur permettre d'élaborer des plans qui assurent un développement socio-économique optimal et soutenu sans entraîner de dégradation de l'environnement ;
- d'aider les gouvernements des États côtiers de la Méditerranée à approfondir leur connaissance des problèmes communs auxquels ils font face, tant dans la mer Méditerranée que dans leurs zones côtières.

À la Quatorzième réunion des Parties contractantes tenue en Slovénie en 2005, les Parties contractantes ont en outre demandé au Plan Bleu :

- d'aider les Parties contractantes à rassembler un grand nombre d'informations qui facilitent le suivi et la mise en œuvre de la SMDD et des stratégies nationales de développement durable ;
- de documenter les indicateurs, d'approfondir les analyses et d'identifier de bonnes pratiques de concert avec des pays volontaires, des instances de l'UE, des partenaires et des initiatives régionales travaillant dans les domaines de la gestion des demandes en eau, de l'énergie et du changement climatique, du tourisme durable, et du développement rural durable ;
- d'établir et de diffuser une série d'indicateurs de suivi de la SMDD et d'aider les pays à élaborer des indicateurs pour leurs stratégies nationales.

Aux termes de la Décision IG.19/5 "Mandats des Composantes du PAM", les principaux domaines d'action du Plan Bleu sont :

1. identifier, collecter et traiter en continu les données et statistiques environnementales, économiques et sociales utiles aux acteurs concernés et aux décideurs ;
2. évaluer les interactions entre environnement et développement économique et social et mesurer, à l'aide d'indicateurs et d'outils pertinents, les progrès accomplis sur la voie d'un développement durable ;
3. réaliser des analyses et des études prospectives pour aider à forger des visions d'avenir en tant qu'aide au processus de décision ;
4. diffuser les conclusions de ces travaux sous les diverses formes et par les voies appropriées, y compris la publication régulière de rapports sur l'état de l'environnement et du développement et de perspectives sur l'environnement et le développement pour la région méditerranéenne ;
5. aider les Parties contractantes à évaluer la mise en œuvre de la SMDD dans leurs Stratégies nationales de développement durable.

Activités

Le Plan Bleu continue à axer ses activités et ses publications sur les thèmes suivants : eau ; énergie ; transports ; espaces urbains, ruraux et côtiers ; tourisme ; et changement climatique. Son rapport d'activité 2011 présente les interventions essentielles ci-après :

Activités transversales :

- sur le changement climatique, le Plan Bleu participe au projet CLIM-RUN du 7^{ème} Programme cadre de recherche-développement de l'UE (PC7 R-D), et il contribue par ailleurs à l'application du Protocole GIZC ;
- sur l'aménagement territorial, il participe au projet PEGASO 2012-2014 "People for Ecosystem based Governance in Assessing Sustainable Development of Oceans and Coastal Zones" ;
- Il gère le Système d'information sur l'environnement et le développement durable (SIMEDD) par le biais duquel il contribue à la collecte données et d'informations ;
- Ses travaux sur les indicateurs se font notamment dans le cadre de MEDWET et PEGASO (également financé par la Commission européenne et qui a permis au PB de publier des études scientifiques et prospectives en appui à l'application du Protocole GIZC) ;
- Il poursuit ses travaux relatifs aux initiatives SEIS et Horizon 2020 de l'UE ;
- Il contribue au suivi des performances des pays dans la mise en œuvre du développement durable en mettant à leur disposition des indicateurs et d'autres outils d'évaluation.

Activités thématiques :

- Dans le cadre du Projet FP7 CLIM-RUN, le Centre fournit des données spécifiques qui sont utiles aux décideurs dans le contexte des enjeux de l'adaptation au changement climatique ;
- Dans le domaine de l'eau, il continue à appuyer les échanges d'expertise entre pays sur une gestion efficace de l'eau grâce à de bonnes pratiques. Il a aussi produit une série de publications concernant les incidences du changement climatique sur la gestion de l'eau, sur les économies qu'il est possible de réaliser au moyen de la gestion de la demande en eau, ainsi que des études relatives à l'approvisionnement et à la demande en eau de même qu'à l'impact des changements planétaires sur les ressources en eau ;
- Dans le domaine de l'énergie, le Centre a travaillé sur les interactions entre le secteur de l'eau et celui de l'énergie, sur l'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment, sur les indicateurs et l'efficacité énergétique, sur les énergies de l'avenir et sur l'énergie et l'emploi ;
- Dans le domaine de la mobilité urbaine, il a abordé les questions des transports et de la mobilité urbaine quant à leurs liens avec le changement climatique ;
- Les travaux sur le tourisme ont porté notamment sur la dimension "carbone" avec un certain nombre de publications récentes et importantes qui sont venues enrichir le catalogue, ainsi que sur le test des indicateurs liés au tourisme sous les auspices de la CMDD ;
- Ses travaux sur le milieu marin sont consacrés, entre autres, aux valeurs économiques des écosystèmes marins, à l'évaluation de l'importance socio-économique du milieu marin et à l'influence des aires marines protégées sur l'aménagement du territoire ;
- S'agissant des déchets, le PB a contribué à la préparation d'études nationales sur les déchets municipaux ainsi que sur la détermination d'indicateurs de suivi pour le programme Horizon 2020 ;
- Dans le domaine des transports, le Centre s'est attaché à l'état actuel et futur du transport maritime en Méditerranée ;
- Il a aussi contribué au chapitre sur la pêche du Rapport MED 2012 – "Vers une croissance verte dans les pays méditerranéens", élaboré de concert avec le Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée ;
- Enfin, le PB continue à coordonner le Groupe de travail sur les espaces forestiers méditerranéens et le développement durable.

Réalisations

Les principaux atouts du Plan Bleu et la portée de ses réalisations tiennent à ses compétences scientifiques et à ses capacités analytiques solides dans des domaines thématiques et transversaux déterminants, comme en témoigne sa participation soutenue à des projets majeurs de l'UE tels qu' Horizon 2020, PEGASO et SEIS.

Un rôle important joué par le Centre tient aussi au fait qu'il s'est employé à réduire le fossé entre science et politique en rendant les informations plus accessibles aux décideurs, en les familiarisant avec des outils et méthodes de travail (comme les indicateurs, les processus de suivi), en livrant des études prospectives et des scénarios. Les outils du Plan Bleu sont reconnus tant par la communauté scientifique que par les décideurs en Méditerranée.

De même, son rôle comme hôte de l'Observatoire méditerranéen pour l'environnement et le développement durable et son mandat spécifique relatif à la SMDD lui ont conféré une grande visibilité aux yeux de ses partenaires externes.

Mais surtout, les avantages comparatifs du Plan Bleu tiennent à ses méthodologies et à ses outils pragmatiques, qui contribuent à renforcer les activités des projets dans les pays, ainsi qu'à la fiabilité de son accès à des équipes d'experts pluridisciplinaires et internationales reconnues.

Les questionnaires tout comme les entretiens menés dans le cadre de la Révision ont confirmé la valeur du Plan Bleu. Les résultats du questionnaire lui ont accordé la note de 3,8 sur 5.

Enjeux stratégiques futurs

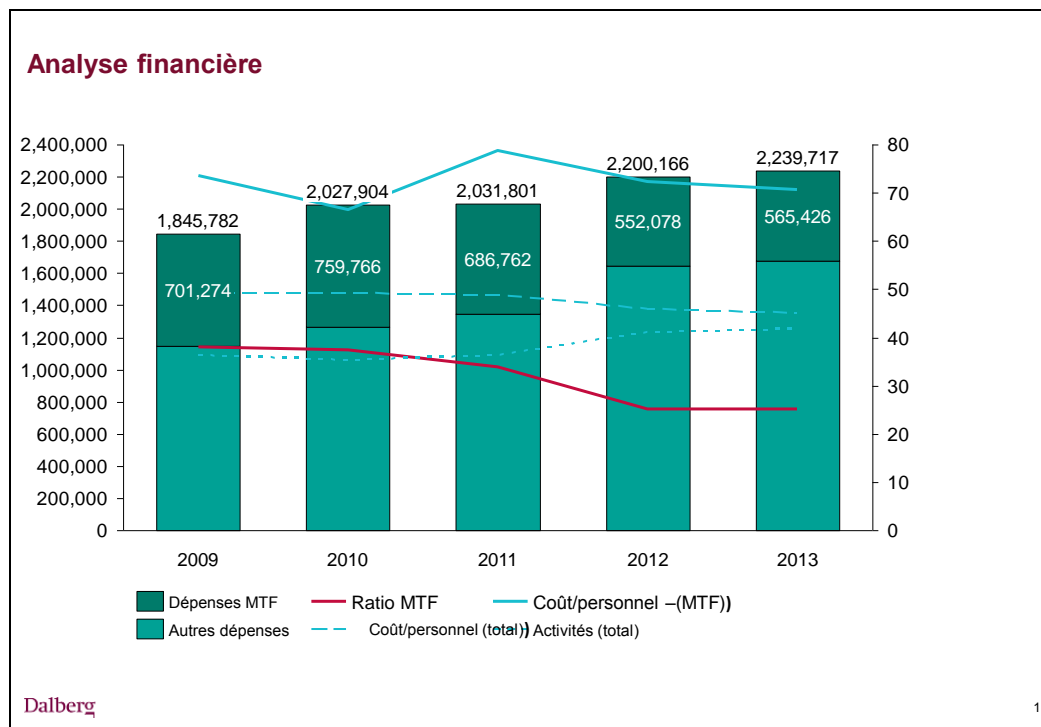
Pour l'avenir, le Centre a à relever les enjeux stratégiques suivants :

- **Intégration** – Le Plan Bleu a pour mandat de travailler de manière intégrée mais, en pratique, l'intégration s'avère extrêmement difficile car la structure du Centre se fonde sur la SMDD, dont l'approche, à l'origine, était sectorielle. Il s'ensuit que les activités du Centre sont de nature sectorielle (changement climatique, forêts, biodiversité, océans, etc.). Ses travaux de base devraient être réorganisés selon des thèmes transversaux tels que l'urbanisme, la mobilité, sans parler de l'EcAp, de la GIZC, et de la CPD.
- **Champ d'action** – Autre point apparenté, le défi, pour le PB, reste toujours de traiter aussi bien de questions transversales que d'orientations politiques sans cesse en évolution au sein du PAM, tout en ayant à maintenir une solide assise scientifique.
- **Echange d'informations** – Pour aborder efficacement les dimensions intersectorielles du développement durable (eau, GIZC, changement climatique, CPD, EcAp marine, etc.), le Plan Bleu aura à travailler systématiquement avec les autres Composantes du système PAM (MED POL et autres CAR). Des échanges d'informations plus réguliers sur les activités respectives menées au sein des CAR et dans les pays permettraient d'identifier des synergies sur l'ensemble de la programmation ainsi que d'envisager des interventions concrètes ciblées.
- **Continuité du personnel** – La structure du Centre est problématique en termes de ressources humaines. En dépit des indéniables compétences dont témoigne son parcours passé, le Centre a un personnel qui change très souvent. Récemment, un renouvellement marqué de son personnel a entraîné une perte de savoir et une rupture de sa continuité institutionnelle. Les capacités et l'expertise internes sont limitées, d'où la nécessité de recourir à des compétences externes, ce qui a un coût.
- **Financement** – Le PB est financé en partie par le MTF, par le Gouvernement français et d'autres sources externes. Par ailleurs, l'allocation du MTF pour les dépenses de fonctionnement et de personnel a été réduite de 22%. Il va de soi que cela a créé des problèmes au PB, car les sources de financement externes couvrent rarement les dépenses de fonctionnement et de personnel. Sans sources fiables de financement de ces dépenses, le Centre aura toujours du mal à mobiliser des fonds externes. Or il est nécessaire de couvrir ces frais fixes et de s'assurer que les frais de fonctionnement et de personnel à long terme sont couverts. Le financement par le MTF/PAM ne couvre qu'une partie des dépenses de fonctionnement, et le financement externe couvre rarement celles-ci. Dans ces conditions, le Centre s'attend à être en situation de déficit pour 2013.

Structure et effectifs

Le CAR/PB comprend trois Unités. L'Unité thématique concerne: écosystèmes forestiers et biodiversité ; mers et approche écosystémique ; tourisme ; et eau. L'Unité stratégique porte sur des questions transversales telles que: changement climatique et économie ; politiques environnementales et scénarios ; gouvernance et eau ; GIZC ; indicateurs et systèmes d'information ; approche territoriale. L'Unité d'appui administratif comprend un chef d'unité, un comptable, un adjoint administratif, un bibliothécaire/administrateur de site web, et un secrétariat.

Financement



B. CAR/PP

Historique

Le Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP) a été créé en 1996 en vertu d'un accord de collaboration entre le Ministère espagnol de l'environnement et le Gouvernement de la Catalogne. Le CAR/PP est aujourd'hui rattaché à l'Agence des déchets du Gouvernement catalan et au Ministère espagnol de l'environnement et des affaires rurales et marines.

Le CAR/PP a pour premier objectif de "contribuer à la prévention de la pollution et à la gestion efficace et durable des services, produits et ressources au moyen de l'approche intégrée de consommation et de production durables adoptée par le PNUE."

Le champ d'action et les objectifs principaux du CAR/PP sont les suivants :

1. contribuer, à l'intention des décideurs, à la création de connaissances sur les liens entre les modes de consommation et de production et la dégradation de l'environnement de la région méditerranéenne ;
2. fournir une aide technique aux secteurs public et privé des pays méditerranéens en vue de réduire la pollution d'origine terrestre, en particulier les substances nocives et dangereuses, en recourant à l'application des meilleures techniques disponibles (MTD), des meilleures pratiques environnementales (MPE), des procédés de production plus propre (PP), des principes IPPC et d'une gestion rationnelle des produits chimiques ;
3. stimuler la compétitivité verte comme moyen, pour les gestionnaires et les industriels, de conduire les PME méditerranéennes au succès sur le marché mondial ;

4. favoriser des mécanismes grâce auxquels des critères de durabilité sont progressivement intégrés au sein de tout le système de consommation-production des organisations et des entreprises : éco-labellisation, passation de marchés durables, gestion durable des zones industrielles, responsabilité sociale des entreprises, etc. ; et
5. promouvoir des modes de vie durables qui s'inscrivent vraiment dans le patrimoine culturel, naturel, économique et social propre aux sociétés méditerranéennes, et contribuer à créer une information et une éducation pour une consommation durable.

En tant que Centre régional du système PAM/PNUE, le CAR/PP est aussi un Centre régional de la Convention de Stockholm et il contribue à ce titre à des projets relatifs aux polluants organiques persistants et aux plans nationaux de mise en œuvre. Il s'emploie aussi, avec les organisations internationales, à promouvoir la consommation et la production durables ainsi que la gestion rationnelle des produits chimiques en Méditerranée. Ces activités s'inscrivent notamment dans le cadre d'Horizon 2020, du MedPartnership, du projet PAC/Levante de Almeria, et du projet BAT4MED.¹

Ces dernières années, le CAR/PP s'était tourné avant tout vers l'éco-efficacité, autrement dit l'application des meilleures techniques disponibles pour l'élimination des déchets. Mais en 2007, il a commencé à développer une démarche plus large portant notamment sur les marchés publics, l'éducation, l'entrepreneuriat, les modes de vie durables. Cette démarche impliquait (avec l'approbation des Parties contractantes) que, de son activité principale axée sur la production plus propre, le Centre se réoriente vers la gestion du cycle de vie des produits.

Activités

Ces deux dernières années, les principales activités du Centre de Barcelone ont comporté :

- appui à l'évolution des politiques nationales de la Croatie vers la consommation et la production durables ;
- préparation, en collaboration avec le MED POL, de plans régionaux sur le mercure, l'industrie agroalimentaire et les polluants organiques persistants, en vue de leur approbation comme mesures juridiquement contraignantes par la Dix-septième réunion des Parties contractantes ;
- actualisation de l'Initiative GRECO (compétitivité verte) conformément au nouvel objectif stratégique du PNUE sur l'économie verte, dans le but de promouvoir le modèle d'entreprises de petite à moyenne taille qui créent de la valeur économique, environnementale et sociale et de nouveaux débouchés verts.
- lancement en Méditerranée de l'Initiative "Événements écoresponsables". Le CAR/PP dirige et coordonne cette initiative lancée en 2010 en collaboration avec l'Unité MED et les autres Centres d'activités régionales.
- L'organisation de la première Consultation conjointe des Conventions de Bâle, Rotterdam et Stockholm avec les centres régionaux de ces deux dernières Conventions ainsi que les Bureaux régionaux de la FAO et du PNUE, qui s'est tenue à Barcelone dans les locaux de l'Agence des déchets de Catalogne.
- Participation accrue du Centre aux projets multilatéraux régionaux de consommation et production durables, tels qu'Horizon 2020 et BAT4MED

Réalisations

Parmi les réalisations notables du CAR/PP, il convient de souligner que l'accent qu'il a mis sur la consommation et la production durables a aidé à moderniser le PAM/PNUE. Le Centre a pour principal atout de conférer un contenu concret et une prégnance à des thèmes transversaux et d'aider les pays à susciter de réels changements sur le terrain par le biais d'activités de projet.

La valeur du travail de fond qu'accomplit le CAR/PP se reflète encore plus dans sa contribution au Programme SWITCHMED de l'UE, récemment approuvée et dotée d'une subvention de 6 millions

¹ <http://www.cprac.org/en/about-us/cp/rac>

² Info/RAC. "InfoMAP: The shared environmental information system of UNEP MAP – The roadmap". 26 July 2011.

d'euros pour des activités menées de 2013 à 2016, ce qui assurera au Centre un degré élevé de sécurité financière pendant cette période.

En ce qui concerne l'avantage comparatif du CAR/PP, il convient d'abord de rappeler que, pendant de nombreuses années, la plupart des organisations travaillant sur la consommation et la production durables dans la région méditerranéenne le faisaient en parallèle mais en ne communiquant que peu ou pas du tout entre elles. Or, dans le cadre du processus préparatoire de SWITCHMED, la Commission européenne a conclu : i) que l'ONUDI devait poursuivre ses travaux sur l'élaboration de normes d'éco-efficacité pour des secteurs industriels clés ; ii) que la DTIE-PNUE devait continuer à développer le cadre politique de la consommation et de la production durables ; et iii) que le CAR/PP devait poursuivre ses activités de formation à l'entrepreneuriat vert et de sensibilisation du public.

Le Centre a mis en place un réseau solide d'experts et, comme il n'est pas lié à une université ou à un institut de recherche, il a toute latitude pour recruter les meilleurs experts dans ce domaine. Ainsi est-il outillé pour établir des évaluations « de pointe ». Il a aussi un réseau très vaste de partenaires institutionnels avec lesquels il collabore sur la consommation et la production durables. Parmi ces partenaires figurent des organisations internationales comme la DTIE-PNUE, l'ONUDI, l'UNITAR, le MIO-ECSDE, le Centre pour l'environnement et le développement de la région arabe et de l'Europe, le Centre de la Croix-Rouge espagnole pour la coopération en Méditerranée, l'Association des chambres de commerce et d'industrie méditerranéennes, l'Union de la Confédération méditerranéenne des entreprises, le Centre régional de la Convention de Bâle pour la formation et le transfert de technologies aux États arabes.

Un autre acquis important a été l'engagement du secteur privé et des PME dans les activités que le CAR/PP mène en faveur de l'entrepreneuriat vert.

Dans ces conditions, il est manifeste que la valeur ajoutée de la contribution du Centre se situe dans sa coopération avec des partenaires à l'application des lignes directrices de CPD dans tous les pays méditerranéens. Cette activité est menée en partie dans le cadre de la formation que le CAR/PP assure aux entrepreneurs verts ainsi que de la création de réseaux d'experts en appui aux pays. La valeur concrète du Centre tient au fait qu'il s'emploie à rendre opérationnels les travaux des autres. Cependant, pour renforcer ce rôle de passerelle, il a besoin d'un réseau plus fort, autrement dit de davantage de partenaires et d'interactions systématiques entre eux, davantage aussi de projets conjoints appuyés par plus de ressources humaines.

Les réponses au questionnaire de la Révision ont attribué au CAR/PP une note de 3,8 en moyenne sur une échelle de 1 à 5.

Enjeux stratégiques futurs

Pour l'avenir, le Centre a à relever les enjeux stratégiques suivants :

- **Dérive de mission** – Aux termes de la décision prise par les Parties contractantes lors de l'acceptation de la proposition du Gouvernement espagnol de créer le CAR/PP, ce dernier ne peut recevoir aucun crédit du MTF. Il s'ensuit que le Centre doit lever des fonds auprès de sources externes. Cependant, pour attirer un tel financement, le CAR/PP a dû s'engager dans des projets qui sortaient de son domaine essentiel de compétence. Cette pression excessive a nui à la qualité même de ses travaux. Pour remédier à cette situation, le CAR/PP devrait diriger ses efforts de collecte de fonds vers des bailleurs de fonds dont les priorités cadrent bien avec les siennes et lui permettraient ainsi de continuer à travailler dans les domaines pour lesquels il est manifestement qualifié et où il pourrait poursuivre sa contribution à la mission du PAM/PNUE.
- **Les questions transversales exigent une coopération plus étroite avec l'ensemble du système** – Un autre défi est que, si la consommation et la production durables sont destinées à être une question transversale pour l'ensemble du système PAM, le CAR/PP éprouve une frustration du fait que l'ensemble du système ne favorise pas une coordination et une coopération suffisante entre les CAR. Cette carence empêche l'intégration de la CPD dans les travaux de base du

PAM/PNUE. Le manque de coordination a été évoqué tout au long du présent rapport. En tant que problème systémique, il incombera aux Parties d'instruire l'Unité MED sur la meilleure façon d'y remédier.

- **Incidences du processus d'examen des dépenses par le pays hôte** – En raison du processus actuel d'examen des dépenses par le pays hôte, le Gouvernement n'établit que des contrats à court terme, ce qui crée pour le personnel un environnement de travail très incertain et de caractère transitoire. Si le CAR/PP doit honorer le mandat confié par le Gouvernement espagnol pour servir de centre de coopération au sein du Système PAM, il a besoin d'un engagement budgétaire à long terme et non d'un appui renouvelé d'année en année comme le veut le Gouvernement espagnol. Or une telle évolution est peu vraisemblable dans le climat économique actuel et le CAR/PP devra continuer à mobiliser des fonds extrabudgétaires auprès d'autres bailleurs de fonds tels que l'UE.
- **Contraintes administratives** – Qui plus est, comme l'accord de pays hôte n'a pas encore été signé, le Centre est entravé dans ses activités au quotidien. Il doit demander une approbation du Gouvernement catalan pour chaque dépense qu'il est tenu de faire. Voilà qui fait spécialement problème quand il s'agit de recruter des consultants externes, un cas où le Centre devrait être seul à décider du choix des personnes. Le Gouvernement espagnol doit être instamment invité à signer l'accord de pays hôte, puisque cette formalité aiderait à lever bien des obstacles administratifs et budgétaires.
- **Instaurer une collaboration avec des partenaires externes** – À une époque de contraintes financières, le moyen le plus aisé pour le Centre d'optimiser son efficacité et de rehausser sa visibilité consiste à trouver les collaborateurs qu'il faut pour développer avec eux projets et activités. Il dépendra en grande partie du profit mutuel qui ressortira avec évidence du partenariat que celui-ci soit couronné de succès. De même, compte tenu des contraintes financières, il reste au Centre beaucoup de possibilités de travailler plus efficacement, par exemple en internalisant certaines des tâches qui sont présentement exécutées par des consultants externes.

Structure et effectifs

Le CAR/PP est présentement rattaché à l'Agence des déchets du Gouvernement catalan et au Ministère espagnol de l'environnement et des affaires rurales et marines.

La direction se compose du directeur, du secrétaire exécutif et du responsable de la communication. Le département des services généraux se compose d'un directeur adjoint et de trois employés (assistante administrative, agent chargé de la logistique et des événements, responsable du centre d'information).

L'équipe technique comprend des chefs d'équipe chargés de projets sur les politiques, la gestion du cycle de vie, les marchés publics verts, l'entrepreneuriat vert et la société civile.

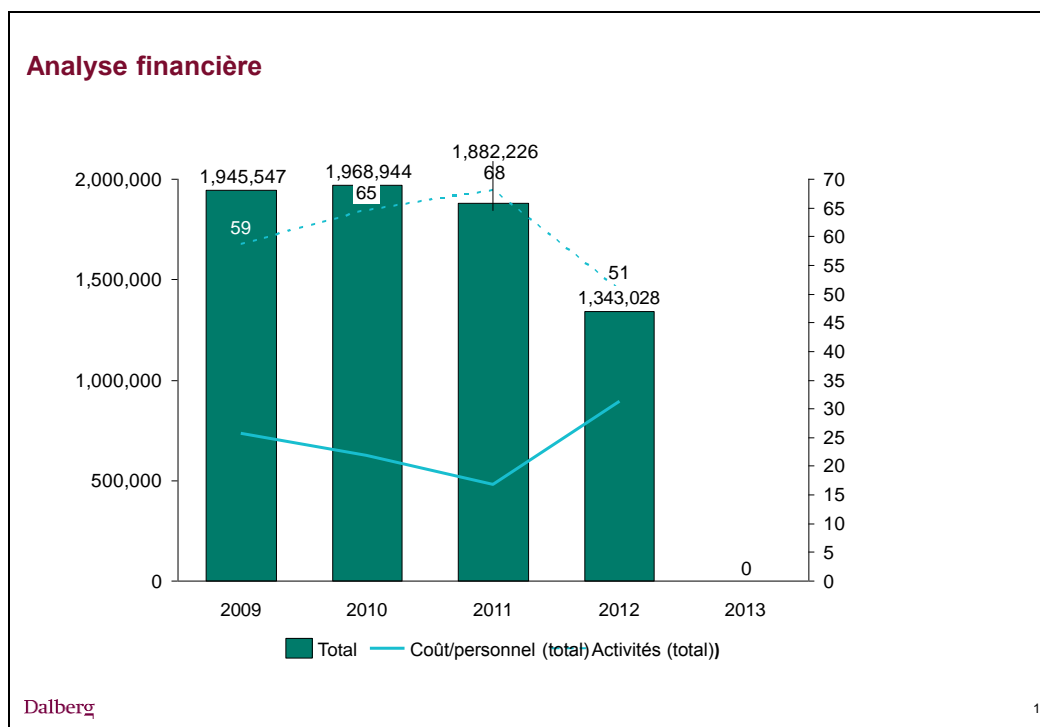
L'équipe technique procède à la fois à l'exécution des projets et à la levée de fonds. Chaque domaine technique est dirigé par un chef de projet. En 2013, il est prévu que l'équipe technique comprendra 13 personnes. Le profil de l'équipe technique deviendra aussi plus spécialisé, les chefs d'équipe seront appelés à superviser et à coordonner davantage de consultants externes que dans le passé.

Financement

Aux termes de l'accord passé entre le Gouvernement espagnol et le PAM, le CAR/PP ne reçoit aucune allocation du MTF. Son financement provient du Gouvernement espagnol par l'entremise du Gouvernement catalan.

En 2010 et 2011, le Gouvernement espagnol a octroyé 2 millions d'euros. Pour 2013, le chiffre d'affaires attendu est de 2,8 millions d'euros, provenant du budget ordinaire et d'organisations

internationales comme l'UE. Plus de 50% du budget du CAR/PP provient du programme SWITCHMED de l'UE, soit 5 à 6 millions d'euros escomptés comme chiffre d'affaires à l'horizon 2015-2016.



3. CAR/ASP

Historique

Le CAR/ASP a été créé en 1991 en Tunisie comme Centre national ayant des fonctions et activités régionales. Il a pour objectifs spécifiques de contribuer à la protection, à la préservation et à la gestion durable des zones marines et côtières de valeur naturelle et culturelle particulière, ainsi que des espèces de flore et de faune menacées ou en danger.

Dans ce contexte, il a pour mission de fournir une assistance technique aux Parties contractantes afin qu'elles s'acquittent de leurs obligations découlant des articles 4 et 10 de la Convention de Barcelone de 1995 et du Protocole relatif aux aires spécialement protégées et à la diversité biologique en Méditerranée (Protocole ASP & BD), de mettre en œuvre le Programme d'actions stratégiques pour la conservation de la diversité biologique dans la région méditerranéenne (PAS BIO), adopté par les Parties contractantes en 2003, ainsi que la SMDD, et ce en exécutant les tâches qui lui sont assignées aux termes de l'article 9, de l'article 11, par.7, et de l'article 25 du Protocole ASP & BD.

Le Protocole ASP & BD a été adopté à Barcelone en 1995 et a remplacé le Protocole relatif aux aires spécialement protégées de la Méditerranée adopté à Genève en 1982.

Aux termes de la Décision de la réunion des Pc de 2009 sur les mandats des composantes, les principaux domaines d'action du CAR/ASP sont les suivants :

1. faciliter et encourager le développement de la recherche pour parfaire la base de connaissances et combler les lacunes du savoir en matière de biodiversité marine et côtière dans la région méditerranéenne ;
2. faciliter et contribuer à l'inventaire, la cartographie et la surveillance de la biodiversité marine et côtière ainsi que des aires spécialement protégées de la Méditerranée ;
3. faciliter et contribuer à l'évaluation et à l'atténuation de l'impact des menaces pesant sur la biodiversité marine et côtière, notamment celles qui sont dues aux pratiques de pêche non durables ;
4. contribuer à conserver les habitats, espèces et sites sensibles et aider les pays à cette fin ;

5. promouvoir la création en Méditerranée d'aires spécialement protégées (ASP) et d'aires spécialement protégées d'importance méditerranéenne (ASPIM), y compris dans les zones situées au delà des juridictions nationales, conformément au cadre juridique international, en veillant à leur mise en réseaux et à leurs synergies avec tous les réseaux régionaux pertinents, en particulier le réseau Natura 2000, dans le but de prévenir et de réduire la perte de biodiversité marine et côtière ;
6. contribuer au renforcement des capacités et au soutien technique et aider les pays à mobiliser un complément de ressources financières afin d'appliquer le Protocole ASP & BD.

Activités

En 2012, les principales activités se concentrent sur les ASP ainsi que sur les espèces et habitats menacés. Les projets importants qui ont été exécutés au cours des années précédentes sont les suivants :

- **PAS BIO** (2001-2003) financé par le FEM - Élaboration du Programme d'actions stratégiques pour la conservation de la diversité biologique dans la région méditerranéenne en tant que cadre logique pour le Protocole ASP & BD.
- **MedMPA** (2002-2005) financé par la CE - Assistance aux pays pour la création et la gestion d'ASP.
- **MedPosidonia** (2006-2009) – Collecte d'informations sur la présence et l'évolution des herbiers à Posidonies.
- **MedMPAnet** (2010-2014) – Renforcement de la préservation effective de caractéristiques de la biodiversité marine et côtière d'importance régionale.
- **ASPIM en pleine mer** – Promouvoir, à travers le système des ASPIM, la mise en place d'un réseau représentatif d'aires marines protégées.

Réalisations

Le Protocole ASP & BD et le Programme d'actions stratégiques pour la conservation de la diversité biologique (PAS BIO) dans la région méditerranéenne dotent le CAR/ASP d'un rôle et d'une spécialité bien définis dans le système PAM/PNUE.

Le Centre est parvenu à obtenir un financement externe directement auprès de la Commission européenne ou indirectement au titre du MedPartnership . Il est prévu que les crédits du MTF représenteront 21% du budget total en 2013, soit le taux le plus faible des CAR - exception faite de ceux qui ne reçoivent aucun financement du MTF.

Le Centre a relevé les défis qui avaient été recensés lors des évaluations passées. Par exemple, un expert en information et communication a été recruté pour améliorer la visibilité du Centre dans la région et il a été fait en sorte que, dans les projets, les efforts concrets de conservation faits sur le terrain soient mieux mis en relief. Le Centre travaille bien avec les autres CAR, par exemple avec le REMPEC sur le programme mondial de gestion des eaux de ballast et avec le CAR/PAP sur la GIZC. Il est loué pour sa disponibilité et son expertise.

Le questionnaire et les entretiens ont souligné la position unique du CAR/ASP et les contributions qu'il a faites. Dans le même temps, tant les entretiens que les résultats du questionnaire indiquent qu'il doit faire avancer son programme de manière proactive en Méditerranée.

Enjeux stratégiques futurs

Pour l'avenir, le Centre a à relever les enjeux stratégiques suivants :

- **Fixation des priorités** – Les intervenants remettent en cause le processus de sélection des questions émergentes. Le processus par lequel les priorités sont définies devrait être plus transparent et ouvert aux parties prenantes. En outre, il conviendrait d'opérer, pour le partage des rôles, une distinction entre acteurs étatiques et non étatiques.
- **Éléments probants** – Les grandes priorités du Centre devraient être: 1) élaborer des propositions qui soient étayées par des éléments scientifiques probants pour rendre plus crédible ses

travaux ; et 2) mesurer et communiquer l'impact de ses travaux. Ces deux priorités sont des facteurs essentiels d'une meilleure visibilité du Centre.

- **Gérer la charge de travail** – Pour gérer la charge de travail, le PAM/PNUE devrait, si possible, servir d'intermédiaire dans les relations entre les pays pour le traitement des questions. Dans certains cas, il y a valeur ajoutée quand le PNUE fait office de catalyseur et non d'organe d'exécution.
- **Gestion financière** – Le financement par des sources externes devant augmenter au cours de l'année prochaine, le Centre devrait veiller à restreindre la nécessité de recourir à de fonds MTF pour le cofinancement et accroître le cofinancement par les gouvernements recevant un appui.

Structure et effectifs

Le CAR/ASP a été créé comme institution nationale dotée d'un rôle régional. Le Gouvernement tunisien alloue 90 000 euros pour couvrir les frais de fonctionnement de base du Centre dont le budget est détenu par le Gouvernement et dans lequel il est puisé sur demandes du directeur.

Le CAR/ASP a actuellement un personnel de 14 membres, dont quatre sont en partie ou intégralement financés par des projets externes.

Les membres du personnel restant chargés du programme sont en partie engagés dans des projets externes au moyen de contributions en nature.

Le CAR/ASP a investi en recrutant un fonctionnaire chargé de la gestion des données et de la communication pour améliorer la gestion des connaissances et sa visibilité. Le Centre a un ratio "personnel ces services généraux/personnel des programmes" légèrement plus élevé que les autres Centres.

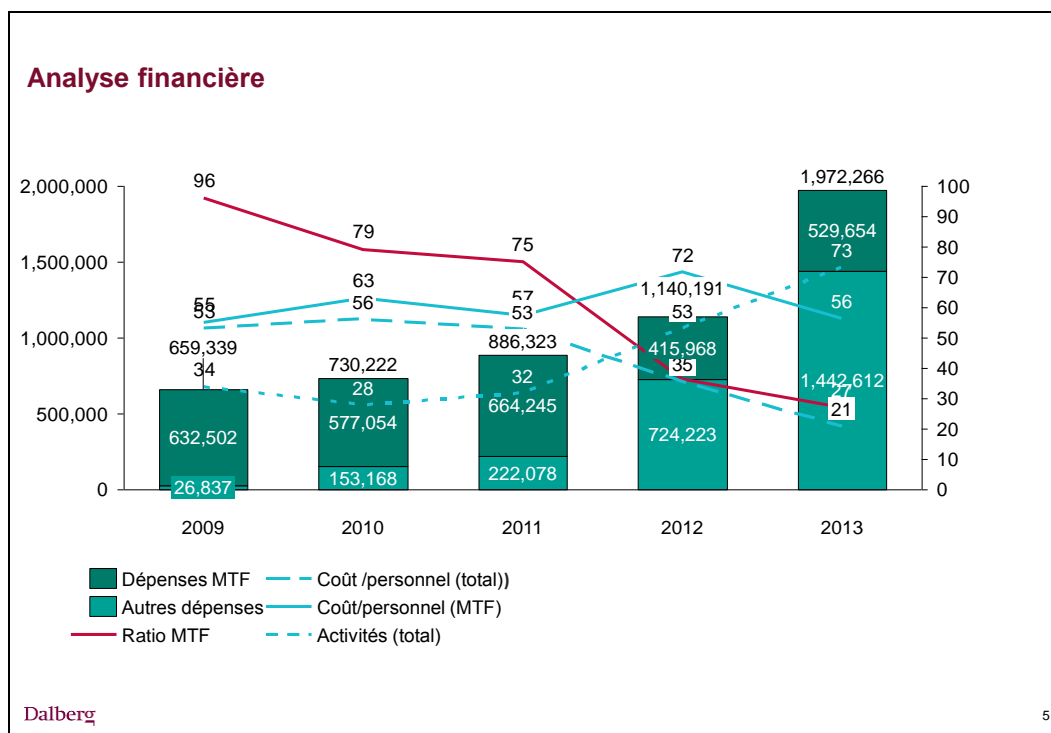
Il a un accord de pays hôte en vigueur avec le Gouvernement tunisien. Une version actualisée de l'accord, requise après l'adoption du Document sur la gouvernance (Almeria 2009), est actuellement en préparation avec le Gouvernement.

Financement

Au cours des trois dernières années, la part du MTF dans le total du financement du Centre a chuté de 80% à environ 35% cette année, et il devrait chuter encore à 27% l'an prochain. À moins que des projets externes n'exigent pas de contributions en nature, une poursuite de l'évolutivité du financement MTF ne sera pas possible.

La figure ci-dessous indique que la situation du CAR/ASP a beaucoup changé ces dernières années avec un taux d'exécution, mesuré par les décaissements, augmentant à mesure que baisse la capacité en personnel. Il n'est plus possible que soient exécutés des projets financés en externe au sein de l'équipe actuelle.

Il convient aussi d'admettre qu'avec une exécution croissante de projets à financement externe, la capacité des Parties contractantes à orienter les priorités pourrait être sous pression.



4. INFO/RAC

Historique

L'INFO/RAC a été créé en 2005 par décision de la Quatorzième réunion des Parties contractantes. Il a reçu comme mission de mettre en place une infrastructure commune d'information pour faciliter et appuyer les activités d'information et communication dans l'ensemble du PAM.

En fait, l'INFO/RAC remplaçait le Centre pour la télédétection de l'environnement (CAR/TDE) qui avait été approuvé par la Huitième réunion des Parties contractantes en 1993.

Le mandat de l'INFO/RAC a été défini en partie par le Document sur la gouvernance (Décision IG. 17/5, Quinzième réunion des Pc à Almeria) et par la Décision de la Seizième réunion à Marrakech par laquelle les Parties ont approuvé les nouveaux mandats des Composantes (Décision IG. 19/5).

Ainsi l'objectif premier de l'INFO/RAC consiste-t-il à : ²

“ contribuer à la collecte et au partage de l'information, à la sensibilisation du public et au renforcement du processus décisionnel aux niveaux régional, national et local. À cet effet, la mission de l'INFO/RAC consiste à fournir aux Parties contractantes des services et techniques d'infrastructure adéquats en matière d'information et communication, et ce en application de l'article 12 sur la participation du public et de l'article 26 sur les rapports de la Convention de Barcelone ”.

À leur Dix-septième réunion, les Parties contractantes ont convenu de créer et rendre opérationnel un système d'information en appui à la mise en œuvre de l'EcAp et du système de surveillance intégré du PAM. Elles ont aussi convenu d'élaborer une politique de partage des données du PAM/Convention de Barcelone “en tenant compte des principes de partage des données et tout en ménageant soigneusement le droit d'accès et la confidentialité ”. ³

Activités

² Info/RAC. “InfoMAP: The shared environmental information system of UNEP MAP – The roadmap”. 26 July 2011.

³ Info/RAC. “InfoMAP: The shared environmental information system of UNEP MAP – The roadmap”. 26 July 2011.

Les activités de l'INFO/RAC sont groupées autour des modules thématiques suivants:

- Technologies de l'information et de la communication, ce qui implique la conception et la mise en place d'une infrastructure commune de données environnementales et spatiales et des services en réseaux d'information parmi les États côtiers méditerranéens aux fins de la mise en œuvre complète de la Convention de Barcelone, de ses Protocoles et de la SMDD ;
- Partage de l'information, communication, éducation, formation et sensibilisation, ce qui implique l'amélioration de la gestion des flux de données, des mécanismes de partage et de rapport/notification des informations, des initiatives en matière d'éducation, de participation et sensibilisation du public aux activités du PAM/PNUE ;
- Diffusion des résultats de la recherche sur l'environnement et des technologies novatrices d'observation et de surveillance, ce qui implique le renforcement de la base de connaissances et la promotion du partage des expériences et des résultats issus des technologies de recherche et d'innovation.

L'INFO/RAC élabore actuellement une feuille de route destinée à transformer les systèmes d'information déconnectés du PAM/PNUE en un système partagé et pleinement intégré d'information sur l'environnement qui soit conforme aux principes des systèmes d'information sur l'environnement instaurés par l'UE.

Au sein du PAM, des systèmes d'information ont été développés par d'autres Composantes. Ils comprennent : le système de rapports de la Convention de Barcelone ; les bases de données MED POL sur la surveillance de la pollution et les sources de pollution situées à terre (y compris le système de rapports en ligne) ; le SIMEDD – le système de gestion des indicateurs de développement durable du Plan Bleu ; les bases de données sur les ASPIM et les espèces protégées établies et exploitées par le CAR/ASP ; et les bases de données sur les accidents occasionnant l'immersion de matières dangereuses, qui sont exploitées par le REMPEC. Le problème principal avec ces systèmes d'information disparates est qu'ils ne répondent pas à des normes communes , ce qui rend impossible leur interopérabilité.

Réalisations

En premier lieu, l'INFO/RAC s'est efforcé de respecter plusieurs délais importants fixés par le Programme de travail sur cinq ans, en dépit du fait qu'il n'a été créé qu'en 2010. En second lieu, l'INFO/RAC développe une capacité de création et de gestion de connaissances, et il a reçu le concours d'autres acteurs pour l'élaboration d'approches de dématérialisation ayant recours à des technologies de l'information. Il a aussi l'expérience de l'ensemble de la chaîne "MDIAR" (monitoring/data/information/assessment/reporting). Par exemple, le Centre a commencé à établir un Inventaire des émissions et transferts de matières polluantes (IETMP, *PRTR en anglais*) pour l'Italie et il reprendra par la suite l'expérience avec d'autres pays méditerranéens.

En outre, l'INFO/RAC est appelé à appuyer les approches intégrées du PAM/PNUE telles que la GIZC et l'EcAP. Ce sont là de nouvelles opportunités d'adapter les systèmes d'information et de créer de nouveaux types de plateformes de connaissances, d'outils d'évaluation, etc.

Selon les résultats du questionnaire, l'ensemble des prestations de l'INFO/RAC a été noté 1, 4 sur 5.

Enjeux stratégiques futurs

Pour l'avenir, l'INFO/RAC fait face à un certain nombre de défis :

- Les divers systèmes d'information PAM/PNUE ne reposent pas sur des normes communes, ce qui rend l'interopérabilité impossible et contrecarre le travail du Centre.
- Il existe un nombre croissant d'acteurs de l'information en Méditerranée et dont les activités se recoupent au point d'intensifier la concurrence avec les acteurs s'occupant de la gestion des connaissances.

- La communication à l'INFO/RAC des ensembles de données existants n'est pas obligatoire. Les Parties contractantes devraient rendre obligatoire cette communication, mais de nombreux pays sont empreints d'une culture de la non-divulgateion. L'INFO/CAR doit finaliser sa proposition d'encourager la communication de données. Il importe également d'inscrire les principes de la Convention d'Aarhus dans une nouvelle décision de la réunion des Parties contractantes qui exigerait de celles-ci la communication d'informations essentielles. Par ailleurs, les questions liées à l'hébergement des données devront aussi être abordées.
- Il y a inadéquation entre les produits qui sont générés et ce qu'on perçoit comme indispensable.
- Le processus d'examen des dépenses instauré au niveau national compromet le budget de l'INFO/CAR par des coupes annuelles.

Structure et effectifs

À la Quinzième réunion des Parties contractantes à Almeria, le Gouvernement italien a annoncé sa décision de transférer, à compter de janvier 2010, les fonctions de l'INFO/RAC à l'Institut central italien pour la recherche marine appliquée (ICRAM), lequel a désormais fusionné avec l'Institut supérieur pour la protection et la recherche environnementales (ISPRA).

L'INFO/RAC est en fait un projet qui est piloté par le Service Sinanet relevant d'un des départements de l'ISPRA. L'INFO/RAC a des projets ponctuels menés avec des crédits alloués au personnel et/ou aux moyens financiers. L'allocation se fait par ligne d'activité, ce qui signifie que, pour certaines activités, INFO/RAC a une équipe dévouée et un chef de travaux pour chaque groupe, avec affectation de main-d'œuvre et budget pour les missions, services, achats et passations de marchés.

Le personnel de l'INFO/RAC comprend : un directeur, un coordonnateur administratif, un expert technique pour les systèmes de rapports en ligne, un expert technique pour les services régionaux partagés, un expert technique pour les technologies I & C, un agent de communication, un expert pour l'infrastructure de données spatiales, un agent pour le projet ENPI/SEIS South, et des agents administratifs.

Financement

Un montant de 80 000 euros est alloué par le Fonds d'affectation spéciale du PAM au développement et à l'entretien des systèmes de rapports relevant de chacun des Protocoles. Les critères utilisés pour la répartition du financement entre les trois piliers du Centre dépendent de ce qui est moins coûteux et de ce qui peut être réalisé au moyen des ressources internes. L'ENP/SEIS met à disposition 200 000 euros pour 2012-2013. Pour cet exercice biennal, le montant de 80 000 euros est le seul qui soit alloué par le Fonds d'affectation spéciale du PAM.

L'INFO/RAC envisage de créer des partenariats avec le secteur privé, en particulier dans le contexte des travaux en cours en matière de recherche-développement. Il peut faire davantage pour développer plus avant la stratégie de mobilisation de ressources en vue de pallier l'insuffisance de financement.

5. CAR/PAP

Historique

Le Centre d'activités régionales du Programme d'actions prioritaires (CAR/PAP) a été créé à Split en 1980 par décision de la réunion intergouvernementale (UNEP/IG.5/7, paragraphe 54) de 1977 d'aider à la mise en œuvre de la composante "planification intégrée" du Plan d'action pour la Méditerranée adopté à Barcelone en 1975. Son mandat originel avait une large portée et comprenait dix actions prioritaires dans six domaines d'activité qui appelaient une action immédiate.

Avec le développement du PAM et eu égard aux défis posés par le contexte environnemental mondial, en rapport notamment avec les zones côtières, les objectifs des activités du CAR/PAP ont évolué de manière à répondre aux besoins des zones côtières de la région en termes de développement durable, en particulier dans le cadre de la gestion intégrée des zones côtières (GIZC).

L'adoption du Protocole relatif à la gestion intégrée des zones côtières de la Méditerranée (Protocole GIZC) en 2008 a officialisé le rôle du CAR/PAP pour ce qui concerne la mise en œuvre dudit Protocole.

Le CAR/PAP a pour objectif spécifique de contribuer au développement durable des zones côtières et à l'utilisation rationnelle de leurs ressources naturelles. À cet effet, la mission du CAR/PAP consiste à fournir une assistance aux Parties contractantes pour qu'elles appliquent l'article 4, paragraphe 1, de la Convention de Barcelone, s'acquittent de leurs obligations découlant du Protocole GIZC, mettent en œuvre la Stratégie méditerranéenne de développement durable (SMDD, 2005), et à assumer en particulier les tâches qui lui sont assignées par l'article 32 du Protocole GIZC de 2008.

Les principaux domaines d'action du CAR/PAP dans sa mission visant à assurer le développement durable des zones côtières consistent à :

1. aider les Parties contractantes à formuler et mettre en œuvre des stratégies nationales et plans d'actions au titre du Protocole GIZC ;
2. aider les pays de la région à renforcer leurs capacités en vue de faciliter le développement durable des zones côtières en veillant à prendre en compte l'environnement et les paysages de concert avec le développement économique, social et culturel ; préserver les zones côtières et leur intégrité ; assurer l'utilisation durable des ressources naturelles ; et établir la cohérence entre les initiatives publiques et privées et entre toutes les décisions prises par les autorités publiques, à tous les niveaux, qui ont des incidences sur les zones côtières ;
3. aider les pays à exécuter des projets de démonstration/pilotes de gestion du littoral (tels que les Programme d'aménagement côtier – PAC) dans certaines zones côtières bien définies de la Méditerranée pour montrer que l'application de la GIZC est un outil majeur, en vue d'appliquer expressément le Protocole GIZC. Les projets PAC visent à élaborer des procédures et instruments pertinents de réalisation du développement durable dans les zones de projet, à identifier et appliquer les méthodes et outils pertinents, à contribuer au renforcement des capacités aux niveaux local, national et régional, et à garantir une large utilisation des résultats obtenus ;
4. développer une coopération régionale en matière de renforcement des capacités et de sensibilisation à l'importance de la gestion intégrée des zones côtières par l'organisation d'activités de formation, d'éducation et de mobilisation, le travail en réseaux, des publications et la diffusion de l'information ;
5. mettre au point des méthodologies et outils de GIZC et s'attaquer aux problèmes sectoriels spécifiques en mettant l'accent sur le littoral dans le cadre de la GIZC, tels que l'aménagement urbain, la gestion des ressources naturelles, le tourisme durable, la protection du patrimoine et des paysages, l'érosion du littoral et du sol, les infrastructures et les transports, la pollution et les déchets, le changement climatique et les écosystèmes côtiers particuliers.

Réalisations

La décision de centrer les opérations du Centre sur la GIZC s'est avérée d'une importance stratégique. Depuis l'officialisation du rôle concernant la mise en œuvre du Protocole GIZC, le CAR/PAP a suscité une attention croissante de la part des bailleurs de fonds et des partenaires à l'intérieur comme à l'extérieur de la région.

Le mouvement de la combinaison des sources de financement montre que le Centre réussit de plus en plus à assurer un financement externe pour des projets qui concourent à la mise en œuvre du Protocole. De plus, il a changé de démarche : alors qu'il privilégiait la publication et la diffusion de documents techniques, il met désormais davantage l'accent sur la diffusion de l'information. Grâce à des outils tels que les forums en ligne pour les Points focaux, le cours MedOpen (formation à la

GIZC), la Journée du littoral, et des présentations générales aux réunions pertinentes, le Centre a rehaussé sa visibilité dans la région.

En 2012, les principales activités portent avant tout sur le développement durable des zones côtières et la GIZC. Les projets actuellement en cours comprennent :

- **le Partenariat MED (MedPartnership)** – Un partenariat stratégique axé sur le développement durable de la Méditerranée.
- **SHAPE** – Définir une approche holistique pour protéger l'environnement adriatique entre littoral et mer.
- **PEGASO** – Projet de GIZC pour la Méditerranée et la mer Noire (2010-13).
- **CV&C – Projet frère du MedPartnership** englobant des aspects de la variabilité et du changement climatiques qui n'étaient pas envisagés au départ.
- **PAC – Programmes d'aménagement côtier qui sont essentiellement des projets pilotes qui offrent une démonstration pratique de GIZC.**

Le questionnaire comme les entretiens réalisés aux fins de la présente Révision confirment la valeur de la GIZC et les performances obtenues par le CAR/PAP en appui à la mise en œuvre.

Pour l'avenir, le Centre a à relever les importants défis suivants :

- **Recettes** – Le montant des recettes provenant de donateurs externes est encourageant, il a néanmoins un coût qui est dû à l'obligation de cofinancement. Le Centre, tout comme les autres entités du PAM, devrait demander aux donateurs externes d'alléger cette obligation de cofinancement et d'accroître la possibilité que les frais généraux soient couverts par les projets.
- **Cofinancement** – le Centre devrait faire pression en vue d'une politique bien définie en matière de cofinancement quand les pays demandent un appui pour l'application du Protocole. Le cofinancement devrait être fonction des coûts que les pays sont en mesure de supporter.

Structure et effectifs

Le CAR/PAP a été établi en tant qu'institution publique croate dotée d'un comité directeur qui a quelques attributions décisionnelles, comme le choix du directeur. Il a des fonctions d'organisation en tant qu'instance régionale. Le gouvernement croate alloue 160 000 euros pour couvrir les dépenses de fonctionnement de base du Centre, notamment les locaux et l'entretien.

Le CAR/PAP a actuellement un personnel de 10 membres, dont 9 sont totalement financés par les crédits du MTF. Tous les membres du personnel chargés du programme sont en partie engagés dans des projets externes au moyen de contributions en nature.

De tous les CAR, le CAR/PAP est celui qui a la plus faible capacité en personnel des services généraux par rapport au personnel affecté au programme. En plus d'une administration de programme, les membres du personnel du CAR/PAP chargés du programme apparaissent davantage autosuffisants que le personnel similaire des autres CAR.

Le CAR/PAP est régi par un accord de pays hôte en vigueur avec le Gouvernement croate. Une version actualisée, requise après l'adoption du Document sur la gouvernance (Almeria 2009), est actuellement en préparation avec le Gouvernement.

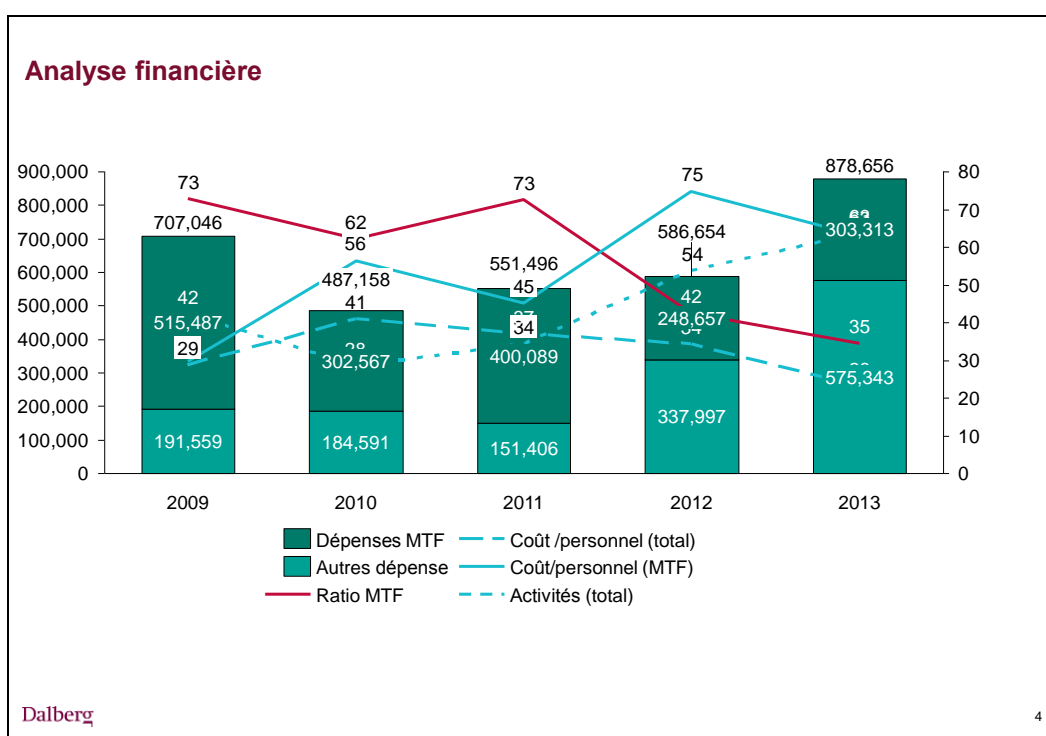
Financement

La part des allocations du MTF sur le financement total du CAR/PAP a chuté, passant d'environ 70% au cours des trois dernières années à environ 42% cette année, et elle chutera encore à 35% pour la prochaine année. Pour restreindre encore la part du MTF dans le financement, le CAR/PAP aurait à convenir de parts plus faibles des crédits alloués par le MTF sur ses projets financés en externe et/ou à accroître le financement qui n'exige pas de contributions financées par le MTF.

La figure ci-dessous montre que la situation du CAR/PAP a changé dans une mesure importante au cours des trois dernières années en raison de l'attention accrue portée au Protocole GIZC et parce que le Centre est incité à rechercher un financement externe. Depuis la Dix-septième réunion des Parties, la contribution volontaire de l'UE qui était précédemment consacrée aux projets PAC n'est plus affectée à un programme spécifique mais incluse dans le l'enveloppe générale du MTF.

Le MTF étant sous pression, le Centre s'est focalisé sur d'autres sources de financement. Cette stratégie a réussi mais elle atteint maintenant ses limites. Les accords passés avec des donateurs externes sont tels que the Centre doit fournir du temps financé par le MTF ou des liquidités en proportion des autres ressources.

Il convient aussi d'admettre qu'avec une exécution accrue de projets financés sur des sources externes, la capacité des Parties contractantes à orienter les priorités pourrait être sous pression.



6. REMPEC

Historique

Le "Centre régional de lutte contre les hydrocarbures en Méditerranée (ROCC)" a été établi à l'origine en 1976 par décision des Parties contractantes, avec pour mandat de renforcer les capacités des États côtiers de la région méditerranéenne et de faciliter la coopération entre eux pour combattre la pollution marine massive par les hydrocarbures, en développant notamment les capacités de lutte contre la pollution par les hydrocarbures et en mettant en place un système régional d'information en vue de faire face aux situations critiques de pollution marine

Le mandat du Centre a été élargi au fil des ans conformément aux décisions des Parties contractantes afin de faire face aux nouveaux défis et aux évolutions mondiales correspondantes, en mettant plus spécialement l'accent sur les mesures de prévention de la pollution due aux navires. En 1989, le Centre a été rebaptisé "Centre régional méditerranéen pour l'intervention d'urgence contre la pollution marine accidentelle (REMPEC)". Le REMPEC est administré par l'OMI en coopération avec le PAM/PNUE.

En 2001, dans la perspective de l'adoption du nouveau Protocole relatif à la coopération en matière de prévention de la pollution par les navires et, en cas de situation critique, de lutte contre la pollution de la mer Méditerranée (Protocole "prévention et situations critiques", 2002), les Parties contractantes ont réaffirmé l'engagement actif du Centre dans le domaine de la prévention, de la préparation et de la lutte contre la pollution marine.

Les principaux domaines d'action du REMPEC en vue de prévenir la pollution du milieu marin par les navires et de développer la préparation à l'intervention, la capacité de réponse à la pollution marine accidentelle et la coopération en cas de situation critique, sont définis dans la Décision IG.19/5 "Mandats des Composantes du PAM". Ils consistent à :

1. renforcer les capacités des États côtiers dans la région en vue de prévenir la pollution du milieu marin par les navires et de veiller à l'application effective dans la région des règles reconnues au niveau international concernant la prévention de la pollution par les navires, et en vue de réduire, combattre et, dans toute la mesure du possible, éliminer la pollution du milieu marin par les activités de navigation, y compris la navigation de plaisance ;
2. développer la coopération régionale dans le domaine de la prévention de la pollution du milieu marin par les navires et faciliter la coopération entre les États côtiers méditerranéens afin de répondre aux événements de pollution marine qui occasionnent ou pourraient occasionner un déversement d'hydrocarbures ou autres substances dangereuses ou nocives et qui exigent des interventions d'urgence ou d'autres réponses immédiates ;
3. aider les États côtiers de la région méditerranéenne qui le demandent, à développer leurs propres capacités nationales d'intervention en cas d'événements de pollution qui occasionnent ou pourraient occasionner un déversement d'hydrocarbures ou autres substances dangereuses et nocives, et faciliter l'échange d'informations, la coopération technologique et la formation ;
4. assurer un cadre à l'échange d'informations sur les questions opérationnelles, techniques, scientifiques, juridiques et financières, et promouvoir un dialogue destiné à mener une action coordonnée aux niveaux national, régional et mondial pour l'application du Protocole "prévention et situations critiques" ; et
5. aider les États côtiers de la région, qui le demandent en cas de situation critique, soit directement soit en obtenant une aide des autres Parties, ou, si des possibilités d'aide font défaut dans la région, en obtenant une assistance internationale provenant de l'extérieur de la région.

Réalisations

Le statut doublement compliqué du REMPEC - a la fois de l'OMI comme agence d'exécution et du PNUE pour le financement - a présenté des avantages et des inconvénients. En théorie, cela a été un mécanisme efficace pour fournir un appui technique à l'application des lignes directrices OMI tout comme de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles.

Dans le même temps, la dualité du mandat a été source d'un conflit d'intérêts perçu pour le REMPEC, puisque l'OMI décide sur les questions de personnel et la Convention de Barcelone sur les questions relatives au financement. La discussion entre le PAM/PNUE et l'OMI sur les attributions respectives concernant le personnel et les ressources qui a suivi la situation de déficit n'a fait que mieux souligner la complexité du montage actuel.

En dépit de ces problèmes, le REMPEC a présenté un taux d'exécution stable au cours des dernières années, avec un financement provenant pour environ 60% de sources externes, y compris 200 000 euros par exercice biennal alloués par l'OMI. La situation pour 2013 s'annonce moins favorable puisque le projet SAFEMED, le plus important projet du REMPEC financé sur des fonds extrabudgétaires, s'arrête à la fin de 2012. La modification du mandat de l'Agence européenne pour la sécurité maritime (AESM) est un développement important qui a déjà de lourdes incidences pour le REMPEC puisque l'AESM est l'organisation proposée pour l'exécution de SAFEMED III.

La valeur du REMPEC est confirmée par les entretiens externes et les résultats du questionnaire. Le Centre est également considéré pour son rôle touchant le Protocole "offshore". Bien que les Parties contractantes aient encore à décider des tâches et obligations à répartir en vertu de ce Protocole, la décision prise à la dernière réunion des Pc justifie cette nouvelle attribution.

En 2012, les principales activités sont centrées sur la prévention, la préparation à l'intervention (coordination) en cas de pollution de la mer Méditerranée par les hydrocarbures et d'autres substances dangereuses. Les principaux projets actuellement en cours sont les suivants :

- **MEDESS – Système européen d'appui à la décision en matière de sécurité maritime.** Le projet vise à effectuer un service prévisionnel des risques de déversement d'hydrocarbures multimodèles opérationnel intégré.
- **GloBallast** – Assistance aux pays en développement pour qu'ils réduisent le transfert d'agents pathogènes aquatiques nuisibles dans les eaux de ballast des navires.
- **SafeMed** – Instauration d'une coopération euro-méditerranéenne dans le domaine de la sécurité maritime et de la prévention de la pollution provenant des navires, et questions environnementales marines.
- **POSOW** – Préparation au nettoyage des côtes polluées par les hydrocarbures et aux interventions sur la flore et la faune mazoutées.

Pour l'avenir, the Centre a les importants enjeux suivants à relever :

- **Relations avec l'UE** – la modification du mandat de l'AESM est un développement important. Si le REMPEC a des relations avec de très nombreuses parties de la CE, il devrait clarifier ses intentions quant à sa prestation de services en tant qu'agence d'exécution des priorités de la CE.
- **Relations OMI/PNUE** – les rôles et attributions du REMPEC doivent être précisés et, si nécessaire, s'accompagner de changements structurels en vue de les aligner sur le contrôle.
- **Protocole offshore** – si, à l'évidence, le REMPEC a un rôle à jouer en appui au Protocole "offshore", ses attributions exactes restent floues. Des tâches supplémentaires devraient s'accompagner d'un changement de priorités ou d'un complément de ressources.
- **Cofinancement** – le Centre devrait appuyer une politique systémique bien définie sur le cofinancement quand les pays réclament un soutien à l'application des Protocoles. Le cofinancement devrait être fonction des coûts que les pays sont en mesure de supporter.

Structure et effectifs

Le REMPEC résulte d'un accord entre le PNUE et l'OMI pour la mise en œuvre du PAM, aux termes duquel l'OMI est l'agence d'exécution (gestion et fonctionnement du Centre) et le PNUE octroie le financement au moyen du MTF, autrement dit sur les contributions versées par les Parties contractantes. Depuis le milieu des années 1990, l'accord a été renouvelé tous les deux ans, correspondant aux décisions adoptées par les Parties contractante sur les budgets et programmes de travail biennaux s'appliquant à l'ensemble du MAP.

La 10^{ème} session du Conseil de l'Organisation intergouvernementale consultative de la navigation maritime (OMCI) a été informée que l'OMCI avait été chargée de la création et du fonctionnement du ROCC (précurseur du REMPEC), que le Secrétaire général de l'OMCI avait décidé que les réglementations et règles régissant le personnel des projets des Nations Unies s'appliqueraient au personnel du Centre, et que le PNUE prenait en compte le budget du Centre établi par l'OMCI.

Le REMPEC a actuellement trois membres de son personnel chargés du programme et un fonctionnaire auxiliaire détaché par le Gouvernement français et l'industrie pétrolière. De plus, il y a deux administrateurs de projets pour le programme SAFEMED qui doit être clôturé à la fin de l'année.

Les capacités programmatiques du REMPEC sont limitées et en partie engagées dans les projets en cours. Le Centre ne peut absorber un rôle dans l'application du Protocole "offshore" tel qu'il a été proposé à la Dix-septième réunion des Parties contractantes. Bien qu'il incombe encore aux Parties

contractantes de décider de la répartition des tâches et obligations au titre de ce Protocole, la décision prise à ladite réunion justifie un investissement dans une compétence supplémentaire.

Sur l'ensemble des CAR, le REMPEC est celui qui a la plus grande capacité en personnel des services généraux par rapport au personnel chargé du programme. Le traitement de l'assistant administratif/financier est en partie couvert par le MTF et en partie par l'OMI.

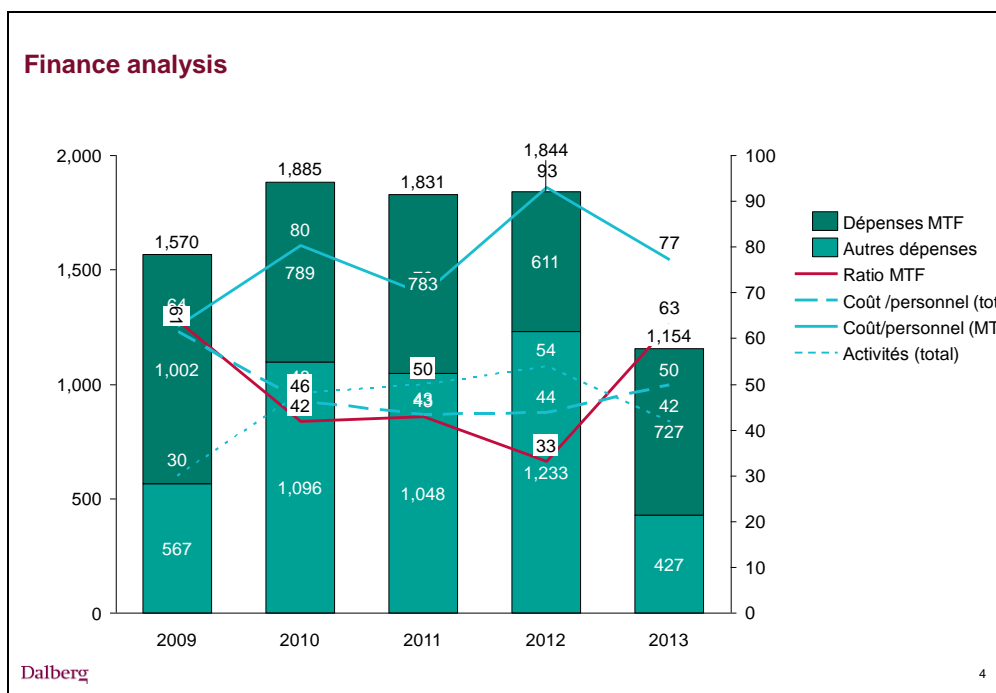
L'OMI a un accord de pays hôte en vigueur avec le Gouvernement de Malte en ce qui concerne le REMPEC, accord qui ne fait pas référence à la Convention de Barcelone. Le processus d'accord de pays hôte entre le PNUE et Malte n'a pas été appliqué au REMPEC puisqu'il était administré par les Nations Unies.

Financement

Comme le montre la figure, la part du MTF dans le financement total du Centre a été relativement stable ces dernières années, évoluant entre 60% en 2009 et 33% en 2012. Pour 2013, il est prévu que le Centre reposera dans une plus large mesure sur le financement MTF (63%) du fait que projet SAFEMED touche à sa fin. L'OMI finance certaines des activités du REMPEC par le biais du Programme de coopération technique intégré. Ce financement est stable autour de 200 000 euros par exercice biennal et ne peut être utilisé que pour des activités.

Le Gouvernement maltais met à disposition 209 000 euros pour les coûts de fonctionnement de base, notamment les locaux et l'entretien.

L'OMI et le PNUE partagent les coûts d'appui au programme de 13% pour la gestion du Fonds d'affectation spéciale et autre appui au PAM/PNUE. L'OMI a prélevé 3,5% sur les fonds de SAFEMED I et 7% sur ceux de SAFEMED II qui ont été dépensés au titre du projet.

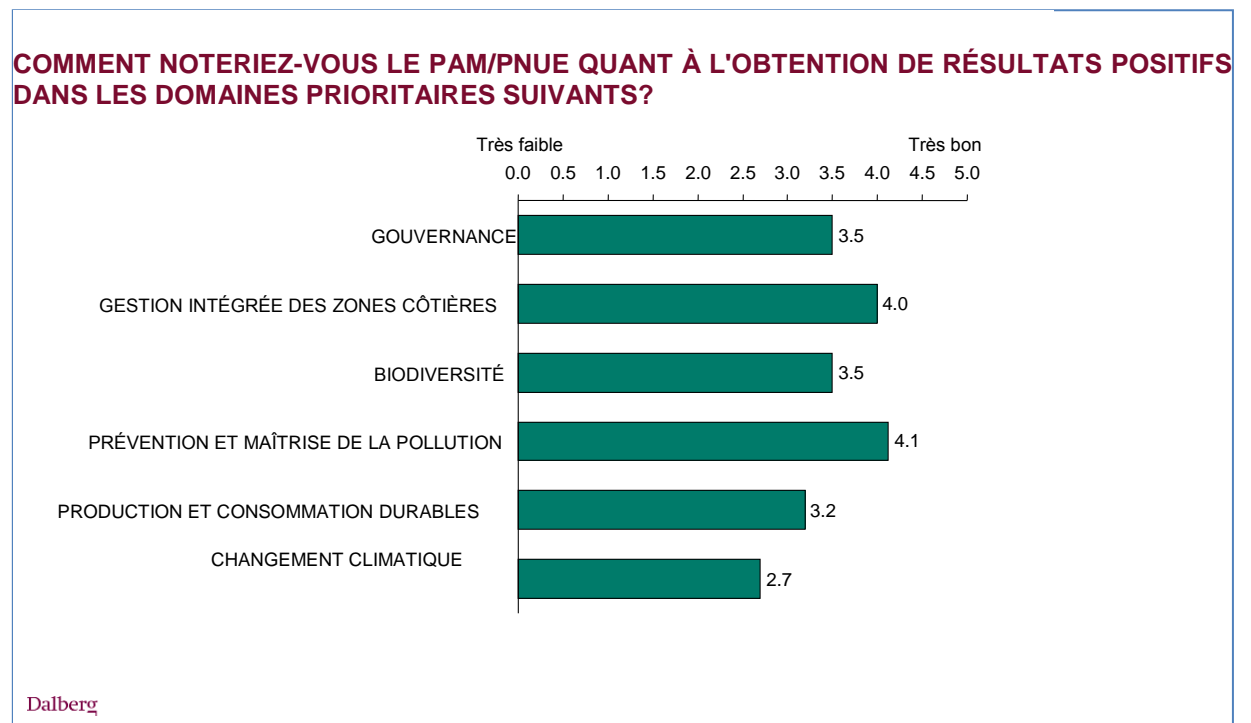


ANNEXE D: RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

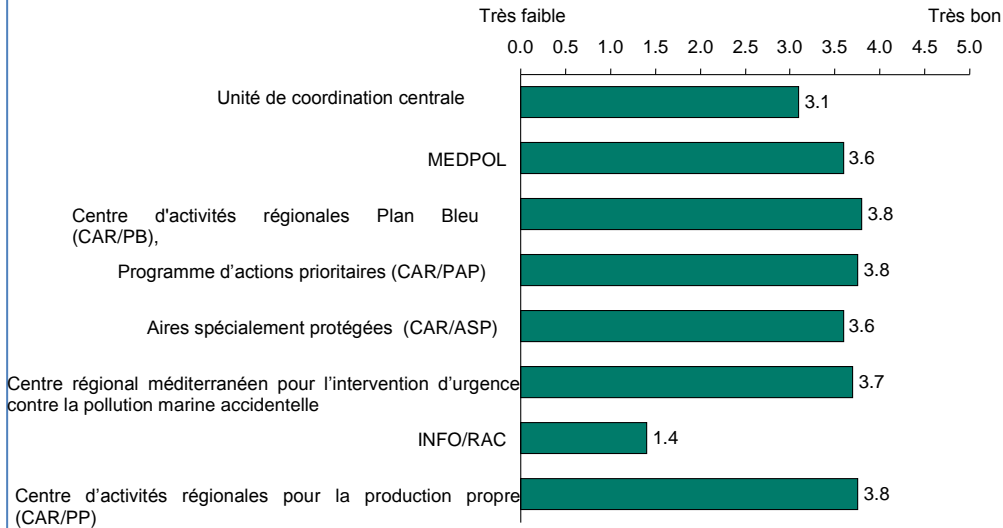
L'enquête a été lancée le dimanche 11 novembre et est restée ouverte pendant deux mois. Deux rappels ont été envoyés aux PF nationaux.

Réponses provenant des pays suivants:

- BOSNIE&HERZÉGOVINE
- UE
- FRANCE
- GRÈCE
- MALTE
- MONACO
- MONTÉNÉGRO
- ESPAGNE
- TUNISIE



COMMENT NOTERIEZ-VOUS LES UNITÉS ORGANISATIONNELLES QUANT À L'OBTENTION DE RÉSULTATS POSITIFS DANS LES DOMAINES PRIORITAIRES SUIVANTS?



Dalberg

COMMENT NOTERIEZ-VOUS L'EFFICACITÉ DU MODÈLE ORGANISATIONNEL DU PAM/PNUÉ?



Plus de coordination entre l'unité centrale et les centres.

Mobilisation des autres pour des actions régionales ou sous-régionales

Renforcer le rôle de coopération et définir la Structure. Etablir des priorités claires pour la pollution et la biodiversité et suivi de la mise en œuvre par les Parties. Exploiter de meilleures synergies entre les politiques nationales et régionales (par exemple, les projets de RDT de l'UE) pour les priorités de base.

Améliorer le contrôle par les Etats parties sur l'unité de coordination en privilégiant une approche programme renforcer la transparence des relations unité de coordination et le centre de Nairobi dans l'information aux Etats parties renforcer la coordination entre les centres et l'unité de coordination

Clarifier le rôle spécifique de chaque composant dans des domaines communs. Plus de contrôle de MEDU sur les travaux des CAR.

Renforcer la solidarité/discipline du système une bonne coordination nationale entre les PFNs thématiques.

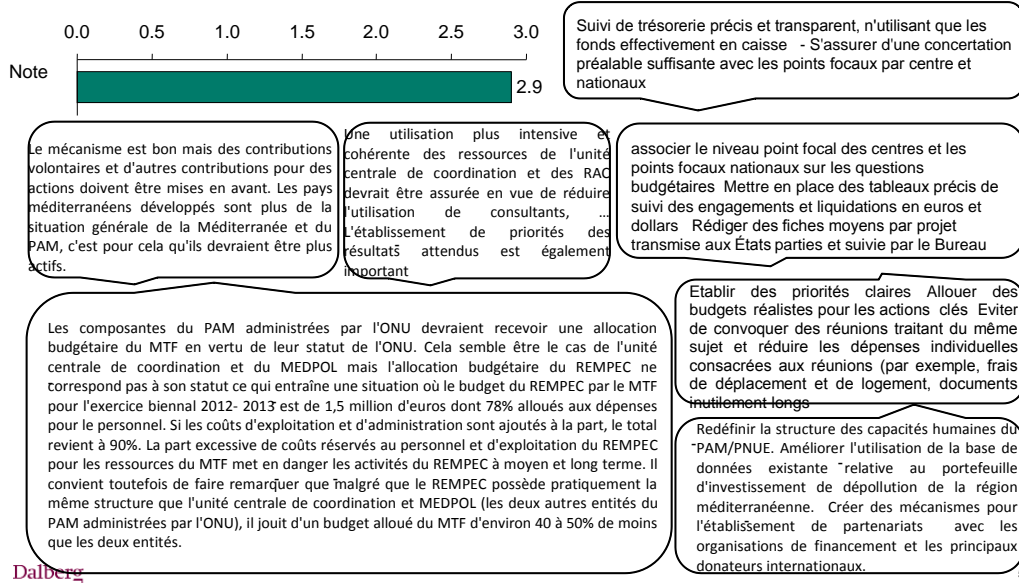
(1) en termes de budget: davantage de ressources humaines et financières devraient être assurées pour (et donc une part plus adéquate des ressources MTF devrait être allouée) certaines composantes de REMPEC et s'assurer qu'elles remplissent leurs fonctions importantes avec le PAM (2) en termes de gouvernance: cohérence, efficacité, responsabilité, transparence, intégration, collaboration et coordination dans le système du PAM, notamment entre l'unité de coordination centrale et les centres d'activités régionales, devraient être renforcées. En effet, un manque évident de mise en œuvre de la Décision IG. 17/5 sur la gouvernance, adoptée à la Quinzième réunion des Parties contractantes à la Convention de Barcelone (Almería, Espagne, 15-18 janvier 2008) entre autres. (3) en termes de programme de travail: les activités qui assurent la plus haute protection de l'environnement marin et de la région côtière de la mer Méditerranée devraient être mieux établies comme priorités sur la base des obligations légales des Parties contractantes dans le cadre de la Convention de Barcelone et de ses protocoles.

Définir une vision claire du système au 21^e siècle et le statut de tous les CAR dont les instruments de contrôle. Superviser et gérer le système de gouvernance PAM/PNUÉ
Recomposer les capacités humaines afin de placer l'accent sur la gestion des sources de financement, l'établissement de partenariats et la capacité d'aborder certaines expertises relatives à la mise en œuvre de la Convention de Barcelone. Améliorer la visibilité et l'image du PAM/PNUÉ à l'échelle internationale et nationale.

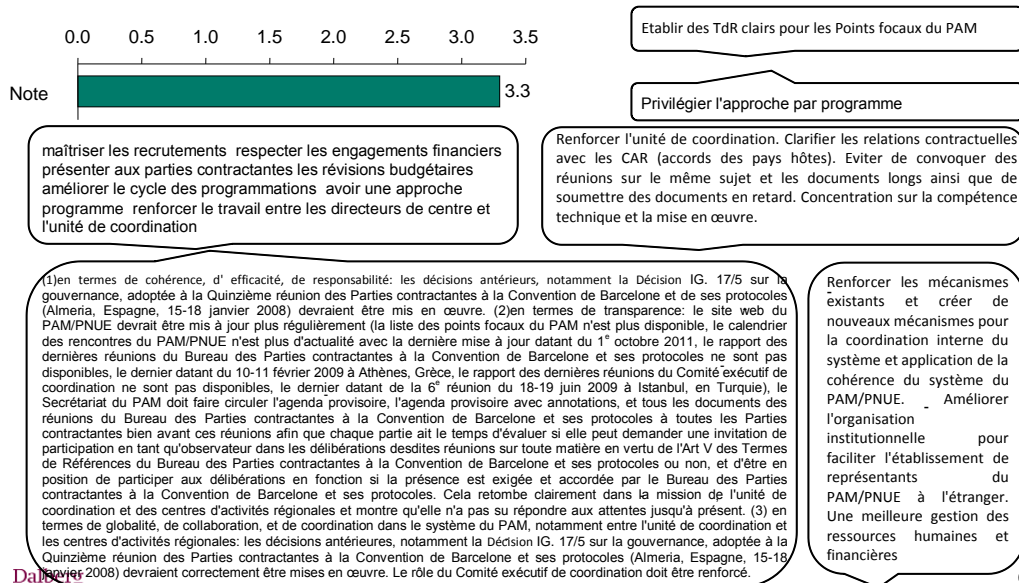
Dalberg

4

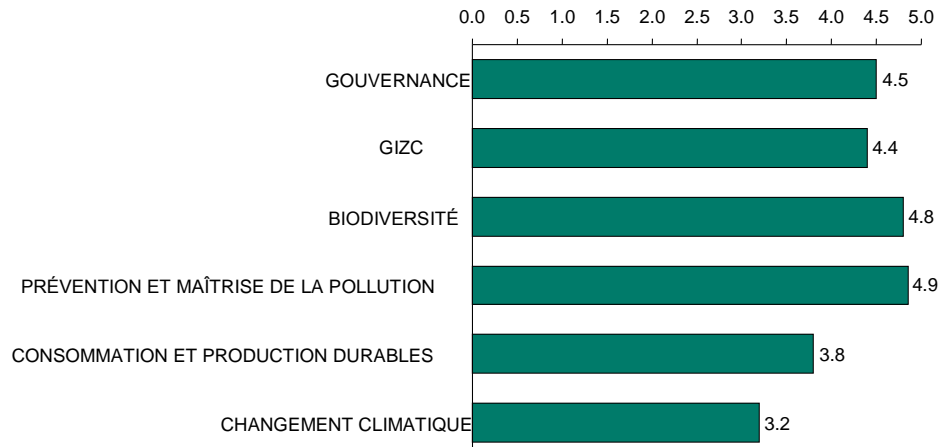
COMMENT NOTERIEZ-VOUS LA CONTRIBUTION DU PROCESSUS D'ALLOCATION DE CRÉDIT DU MTF À L'OBTENTION DE RÉSULTATS POSITIFS DANS LES DOMAINES PRIORITAIRES?



COMMENT NOTERIEZ-VOUS LES ARRANGEMENTS DE GOUVERNANCE GÉNÉRALE DU PAM/PNUE?



DANS QUELS DES DOMAINES PRIORITAIRES SUIVANTS PENSEZ-VOUS QUE LE PAM/PNUE DEVRAIT INVESTIR LE PLUS, COMPTE TENU DU CONTEXTE ACTUEL ?



Dalberg

7

QUELS DOMAINES, ACTUELLEMENT PAS (SUFFISAMMENT) COUVERTS, PENSEZ-VOUS QUE LE PAM/PNUE DEVRAIT PROMOUVOIR EN DOMAINES PRIORITAIRES ?

En termes généraux, il existe déjà de nombreux domaines prioritaires dans lesquels le PAM/PNUE devrait investir davantage compte tenu du contexte. Ainsi, l'addition de nouveaux domaines prioritaires ne ferait qu'augmenter la confusion et réduire l'efficacité, notamment en considérant la quantité de travail qu'il reste à faire dans les domaines prioritaires actuels. Plutôt, les activités assurant une meilleure protection de l'environnement marin et de la région du littoral en Méditerranée devraient être privilégiées sur la base des obligations légales des Parties contractantes dans le cadre de la Convention de Barcelone et de ses protocoles.

Questions sur l'eau et changement climatique/Gestion des déchets solides/ Production et consommation durables

Rassembler les autres acteurs intergouvernementaux actifs pour la région.

Compte tenu du contexte budgétaire, il n'est pas envisageable d'étendre le champ des priorités

Planification spatiale maritime/Impacts environnementaux des activités humaines (principalement pour de nouvelles utilisations)

Compte tenu de la rareté des ressources, les domaines prioritaires sont appropriés. Des efforts doivent être réalisés pour orienter davantage de ressources pour une meilleure mise en œuvre des domaines prioritaires dans les travaux du PAM/PNUE et de la CMDD. De plus, selon les réponses à la question 15, les questions comme le changement climatique, et plus particulièrement l'atténuation, sont de nature plus globale et sont donc mieux couvertes par d'autres forums. L'adaptation, plus importante à l'échelle régionale et nationale, est abordée dans des domaines prioritaires tels que la GIZC et la biodiversité, ...

Mise en œuvre de SMDD par le portefeuille de projets, dont les activités régionales et nationales; systèmes d'information; intégration du CESP et de la GIZC; amélioration du système de surveillance (surveillance de la pollution sur la base des impacts sur les espèces vivantes, la distribution spatiale des résultats de surveillance, ...)

Tous les domaines sont importants mais l'accent doit être porté sur la mise en œuvre des tâches de base de l'approche écosystémique, où la biodiversité (la surveillance) est relativement délaissée. Toutes les activités de CPD doivent démontrer leur pertinence directe pour la pollution et les activités de changement climatique doivent démontrer leur spécificité et leur valeur ajoutée pour les tâches fondamentales du PAM/PNUE.

D'avantage que de nouveaux domaines et une nouvelle méthodologie dit être mise en œuvre. Pour le centre antipol: axer sur les coopérations opérationnelles, renforcer les liens avec l'industrie

Dalberg

8

COMMENTAIRES FINAUX

Il est important pour le système PAM/PNUE: -d'assurer une meilleure interaction entre les gouvernements nationaux. -de renforcer sa visibilité dans les pays de la région méditerranéenne (au niveau gouvernemental, mais également envers un public plus large)

Nous avons obtenus quelques résultats, mais il nous reste encore beaucoup à faire!

PAM/PNUE est un programme régional unique avec des résultats extraordinaires. Il est nécessaire de le renforcer pour qu'il maintienne sa fonction extraordinaire en région méditerranéenne et dans le système de l'ONU

1 difficulté de répondre à ce questionnaire qui ne distingue pas ce qui relève du niveau centre et du niveau UNEP/MAP 2 si la convention de B. est un atout politique, le système UNEP MAP par sa rigidité depuis sa mise en place (1976) ne permet pas de s'adapter à la complexité des sujets qui relèvent de plusieurs centres. En outre, les Etats parties ne s'approprient pas assez ce système et n'affirment pas suffisamment leurs priorités. Le contexte budgétaire rend plus que jamais nécessaire cette capacité d'adaptation et de hiérarchisation des actions.

Questionnaire trop binaire et prêtant à confusion sur les entités évaluées. Qui est le PAM/PNUE? Les fonctionnaires, un système nébuleux ou les Etats? C'est souvent l'incohérence des positions nationales (voire individuelles) qui crée l'insatisfaction générale. Réponses de ma part parfois neutre aux questions 11 et 13 car le système impose des réponse, ce qui est dommage

Arrêter de déterminer de nouvelles actions, mesures,... alors que les mesures actuelles ne sont pas encore achevées sans bonne raison. Les Parties contractantes devraient encourager la mise en œuvre des engagements de la Convention de Barcelone dans leurs stratégies de développement durable.

ANNEXE E: IMPLICATIONS DÉTAILLÉES DES OPTIONS 1, 2 ET 3

Unité de coordination

| Coordination Unit | 2013 Approved | | Option 1 | | Option 2 | | | Option 3 | |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|--------------|----------------|------------------|----------------|
| | 2013 | | 2013 | | 2013 | | | 2013 | |
| | MTF | OTHER | MTF | OTHER | MTF Core | MTF Scalable | OTHER | MTF | OTHER |
| Professional staff | | | | | | | | | |
| Coordinator - D2 | 187,364 | | | | | | | | |
| Coordinator - D1 | | | 175,921 | | 175,921 | | | 175,921 | |
| Deputy Coordinator/Senior Program Officer - D1 | 175,921 | | | | | | | | |
| Deputy Coordinator/Senior Program Officer - P5 | | | 145,665 | | 145,665 | | | 145,665 | |
| Programme Officer 1 - P.4 | 139,768 | | 139,768 | | 139,768 | | | 139,768 | |
| Programme Officer M&E - P.4 | | | | | | | | 139,768 | |
| Programme Officer 2 - P.3/P.4 | | | | | | | | 108,389 | |
| Programme Officer 3 - P.3/P.4 | | | | | | | | 108,389 | |
| Information Officer - P.3/P.4 | 108,389 | | 108,389 | | 108,389 | | | 108,389 | |
| Legal Officer - P.2/P.3 (currently seconded by France) | | | | | | | | | |
| Total Professional Staff | 611,442 | | 569,743 | | 569,743 | | | 926,289 | |
| Administrative support | | | | | | | | | |
| Programme Assistant - G.5 | 57,000 | | 57,000 | | 57,000 | | | 57,000 | |
| Programme Assistant - G.5 | 58,000 | | 58,000 | | 58,000 | | | 58,000 | |
| GEF Administrative Assistant - G.6 | 58,266 | | 52,650 | | 52,650 | | | 52,650 | |
| Total Administrative Support | 173,266 | | 167,650 | | 167,650 | | | 167,650 | |
| Total Personnel Costs | 784,708 | | 737,393 | | 737,393 | | | 1,093,939 | |
| Office Costs | 7,116 | | 7,116 | | 7,116 | | | 7,116 | |
| Travel on Official Business | 70,572 | | 70,572 | | 70,572 | | | 70,572 | |
| Other admin | | 228,150 | | 228,150 | | | 228,150 | | 228,150 |
| Total Operating Costs | 77,688 | 228,150 | 77,688 | 228,150 | 77,688 | | 228,150 | 77,688 | 228,150 |
| Total Personnel and Operating Costs | 862,396 | 228,150 | 815,081 | 228,150 | 815,081 | | 228,150 | 1,171,627 | 228,150 |
| Activities | 572,472 | | 572,472 | | 572,472 | | | 572,472 | |
| Total by budget source | 1,434,868 | 228,150 | 1,387,553 | 228,150 | 1,387,553 | | 228,150 | 1,744,099 | 228,150 |
| Total | 1,663,018 | | 1,615,703 | | 1,615,703 | | | 1,972,249 | |

MEDPOL

| MEDPOL and Cooperating Agencies | 2013 Approved | | Option 1 | | Option 2 | | |
|--|------------------|-------|------------------|-------|----------------|--------------|----------------|
| | 2013 | | 2013 | | 2013 | | |
| | MTF | OTHER | MTF | OTHER | MTF Core | MTF Scalable | OTHER |
| Professional staff | | | | | | | |
| MEDPOL Coordinator - P.5 | 145,665 | | 84,536 | | 84,536 | | |
| MEDPOL Programme Officer - P.4 | 139,768 | | 70,843 | | 70,843 | | |
| MEDPOL Programme Officer - P.3/P.4 | 139,768 | | 70,843 | | 70,843 | | |
| WHO Programme Officer - P.5 | 145,665 | | 84,536 | | 84,536 | | |
| Total Professional Staff | 570,866 | | 310,758 | | 310,758 | | |
| Administrative support | | | | | | | |
| Secretary (MEDPOL) - G.5 | 55,000 | | 55,000 | | 55,000 | | |
| WHO Secretary - G.5 | 55,000 | | 55,000 | | 55,000 | | |
| Total Administrative Support | 110,000 | | 110,000 | | 110,000 | | |
| Total Personnel Costs | 680,866 | | 420,758 | | 420,758 | | |
| Office Costs | | | | | | | |
| Travel on Official Business | 35,000 | | 35,000 | | 35,000 | | |
| Total Operating Costs | 35,000 | | 35,000 | | 35,000 | | |
| Total Personnel and Operating Costs | 715,866 | | 455,758 | | 455,758 | | |
| Activities | 575,000 | | 575,000 | | | | 575,000 |
| Total by budget source | 1,290,866 | | 1,030,758 | | 420,758 | | 575,000 |
| Total | 1,290,866 | | 1,030,758 | | 995,758 | | |

Plan Bleu

Le Plan Bleu devrait être financé seulement en fonction de chaque projet. Son tableau d'effectifs et son plan de ressources sont des questions internes et ne devraient pas être déterminées par le PAM/PNUE.

INFO/CAR

INFO/CAR devrait être financé seulement en fonction de chaque projet. Son tableau d'effectifs et son plan de ressources sont des questions internes et ne devraient pas être déterminées par le PAM/PNUE.

CAR/PP

CAR/PP devrait être financé seulement en fonction de chaque projet. Son tableau d'effectifs et son plan de ressources sont des questions internes et ne devraient pas être déterminées par le PAM/PNUE.

PAP/CAR

| | 2013 Approved | | Option 1 | | Option 2 | | |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| | 2013 | | 2013 | | 2013 | | |
| PAP RAC | MTF | OTHER | MTF | OTHER | MTF Core | MTF Scalabl | OTHER |
| <u>Professional staff</u> | | | | | | | |
| Director | 75,372 | 2,700 | 75,372 | 2,700 | 75,372 | | 2,700 |
| Deputy Director | 56,220 | 2,250 | 56,220 | 2,250 | 56,220 | | 2,250 |
| Senior Programme Officer (CAMP) | 39,670 | 900 | 39,670 | 900 | 39,670 | | 900 |
| Programme Officer (ICZM Protocol) | 38,425 | 900 | 38,425 | 900 | 38,425 | | 900 |
| Programme Officer (Environmental Econon | 38,425 | 900 | 38,425 | 900 | | 38,425 | 900 |
| Programme Officer (ICZM) | 38,425 | 900 | 38,425 | 900 | | 38,425 | 900 |
| Programme Officer (Projects) | 38,425 | 900 | 38,425 | 900 | | 38,425 | 900 |
| Administrative/Fund Officer | 38,425 | 900 | 38,425 | 900 | 38,425 | | 900 |
| Total Professional Staff | 363,387 | 10,350 | 363,387 | 10,350 | 248,112 | 115,275 | 10,350 |
| <u>Administrative support</u> | | | | | | | |
| Senior Assistant to Projects/Translator | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Assistant to Projects/Translator | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Assistant to Projects/Translator | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Assistant to Projects/Translator | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Administrative Assistant | 38,425 | 900 | 38,425 | 900 | 38,425 | | 900 |
| Financial Assistant | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Temporary Assistance | 10,000 | 0 | 10,000 | 0 | | 10,000 | 0 |
| Total Administrative Support | 48,425 | 900 | 48,425 | 900 | 38,425 | 10,000 | 900 |
| Total Personnel Costs | 411,812 | 11,250 | 411,812 | 11,250 | 286,537 | 125,275 | 11,250 |
| Office Costs | 39,998 | 20,000 | 39,998 | 20,000 | 39,998 | | 20,000 |
| Travel on Official Business | 36,500 | 22,200 | 36,500 | 22,200 | 36,500 | | 22,200 |
| Total Operating Costs | 76,498 | 42,200 | 76,498 | 42,200 | 59,349 | 17,149 | 42,200 |
| Total Personnel and Operating Costs | 488,310 | 53,450 | 488,310 | 53,450 | 345,886 | 142,424 | 53,450 |
| Activities | 156,000 | 521,893 | 156,000 | 521,893 | | 156,000 | 521,893 |
| Total Budget by source | 644,310 | 575,343 | 644,310 | 575,343 | 345,886 | 298,424 | 575,343 |
| Total | 1,219,653 | | 1,219,653 | | 1,219,653 | | |

REMPEC

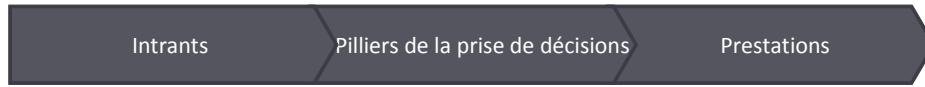
| | 2013 Approved | | Option 1 | | Option 2 | | |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2013 | | 2013 | | 2013 | | |
| | MTF | OTHER | MTF | OTHER | MTF Core | ITF Scalabl | OTHER |
| Professional staff | | | | | | | |
| Director - D.1 | 171,903 | | 73,496 | | 73,496 | | |
| Senior Programme Officer - P.5 | 139,046 | | 63,696 | | 63,696 | | |
| Programme Officer - P.5 | | | | | | | |
| Programme Officer - P.4 | 1 | | 1 | | 1 | | |
| Programme Officer - P.4 | 120,828 | | 41,158 | | 41,158 | | |
| Programme Officer - P.4 | | | 41,158 | | 41,158 | | |
| Programme Officer - P.3 | | | | | | | |
| Administrative Officer - P.1 | | | | | | | |
| Safemed II Project Officer (Maritime Safety) | | | | | | | |
| Safemed II Project Officer (Maritime Admin.) | | | | | | | |
| Other, please specify | | | | | | | |
| Total Professional Staff | 431,778 | 0 | 219,509 | 0 | 219,509 | 0 | 0 |
| Administrative support | | | | | | | |
| Administrative/Financial Assistant - G.7 | 19,674 | 13,000 | 34,298 | | 34,298 | | 13,000 |
| Information Assistant - G.7 | 1 | | | | 1 | | |
| Assistant to the Director - G.7 | 30,115 | | 30,115 | | 30,115 | | |
| Assistant Head of Office - G.6 | | | | | | | |
| Administrative Assistant - G.6 | | | | | | | |
| Secretary - G.5 | 26,863 | | 26,863 | | 26,863 | | |
| Clerk/Secretary - G.4 | 25,776 | | | | | 25,776 | |
| Clerk/Secretary - G.4 | | | | | | | |
| Technical Assistant/Logistics - G.4 | 27,124 | | | | | 27,124 | |
| Safemed II Administrative Support | | | | | | | |
| Other, please specify | | | | | | | |
| Total Administrative Support | 129,552 | 13,000 | 91,277 | 0 | 91,278 | 52,899 | 13,000 |
| Total Personnel Costs | 561,330 | 13,000 | 310,785 | 0 | 310,786 | 52,899 | 13,000 |
| Total Operating Costs | 97,500 | 0 | 97,500 | 0 | 48,750 | 48,750 | 0 |
| Total Personnel and Operating Costs | 658,830 | 13,000 | 408,285 | 0 | 359,536 | 101,649 | 13,000 |
| Activities | 80,000 | 414,019 | 80,000 | 414,019 | | 80,000 | 414,019 |
| Total Budget by source | 738,830 | 427,019 | 488,285 | 414,019 | 359,536 | 181,649 | 427,019 |
| Total | 1,165,849 | | 902,304 | | 968,205 | | |

CAR/ASP

| SPA RAC | 2013 Approved | | Option 1 | | Option 2 | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| | 2013 | | 2013 | | 2013 | | |
| | MTF | OTHER | MTF | OTHER | MTF Core | MTF Scalabl | OTHER |
| Professional staff | | | | | | | |
| Director | 55,215 | | 55,215 | | 55,215 | | |
| Scientific Director | 0 | | 0 | | 0 | | |
| Expert (Ecosystem conservation programme Officer) | 24,810 | | 24,810 | | 24,810 | | |
| Expert (SAP BIO Officer) | 76,294 | | 76,294 | | 76,294 | | |
| Administrative Officer ((Data management and communication | 17,383 | | 17,383 | | 17,383 | | |
| Expert (MPAs / MedMPAnet Project Programme Officer) | 21,984 | 23,000 | 21,984 | 23,000 | 21,984 | | 23,000 |
| Expert (Species Conservation Programme Officer) | 20,961 | | 20,961 | | 20,961 | | |
| MedMPAnet Project Coordination and technical backstopping Officer | | 34,600 | | 34,600 | | | 34,600 |
| SAP BIO programme officers | | 6,500 | | 6,500 | | | 6,500 |
| MedMPAnet Project Technical Assistant Officer | | 20,480 | | 20,480 | | | 20,480 |
| Total Professional Staff | 216,647 | 84,580 | 216,647 | 84,580 | 216,647 | 0 | 84,580 |
| Administrative support | | | | | | | |
| Administrative Assistant Administrative and Supply Assistant | 14,731 | | 14,731 | | 14,731 | | |
| Bilingual Secretary (Director Assistant) | 15,467 | | 15,467 | | 15,467 | | |
| Bilingual Secretary (Scientific Unit Assistant) | 15,467 | | 15,467 | | 15,467 | | |
| Driver (Vaguemestre) | 9,924 | | 9,924 | | 9,924 | | |
| Finance Officer | 5,108 | | 5,108 | | 5,108 | | |
| Temporary Assistance | 21,000 | | 21,000 | | | 21,000 | |
| Administrative Assistant | | 20,380 | | 20,380 | | | 20,380 |
| Temporary Administrative support | | 5,000 | | 5,000 | | | 5,000 |
| Total Administrative Support | 81,697 | 25,380 | 81,697 | 25,380 | 60,697 | 21,000 | 25,380 |
| Total Personnel Costs | 298,344 | 109,960 | 298,344 | 109,960 | 277,344 | 21,000 | 109,960 |
| Office Costs | 35,879 | 20,000 | 35,879 | 20,000 | 35,879 | | 20,000 |
| Travel on Official Business | 51,264 | 16,500 | 51,264 | 16,500 | 51,264 | | 16,500 |
| Total Operating Costs | 87,143 | 36,500 | 87,143 | 36,500 | 61,822 | 25,322 | 36,500 |
| Total Personnel and Operating Costs | 385,487 | 146,460 | 385,487 | 146,460 | 339,166 | 46,322 | 146,460 |
| Activities | 271,167 | 1,296,152 | 271,167 | 1,296,152 | | 271,167 | 1,296,152 |
| Total Budget by source | 656,654 | 1,442,612 | 656,654 | 1,442,612 | 339,166 | 317,489 | 1,442,612 |
| Total | 2,099,266 | | 2,099,266 | | 2,099,266 | | |

ANNEXE F: ILLUSTRATION DU PROCESSUS D'APPEL À PROPOSITIONS

Appel à propositions – Éléments clés

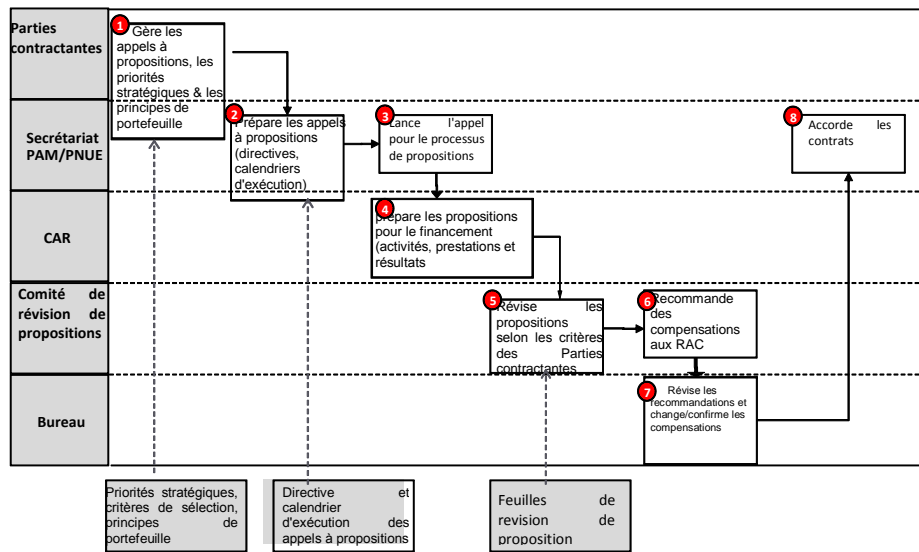


| | | |
|--|---|--|
| <p>Analyse des priorités du Med</p> <p>Principes pour le portefeuille* comme établis par les Parties contractantes</p> <p>Critères pour l'établissement de priorités des interventions dans le système</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Clarté sur les priorités stratégiques et l'entité adéquate pour leur mise en œuvre 2. Excellents suivi et évaluation du projet 3. Un portefeuille équilibré suivant les priorités établies par les Parties contractantes 4. Clarté sur les ressources disponibles à la mise en œuvre de la Convention | <p>Financement effectif des priorités du MED pour maximiser l'impact des priorités stratégiques établies par les Parties contractantes</p> |
|--|---|--|

*Les principes de portefeuille-: (1) équilibre entre les thèmes, par ex. la biodiversité (2) les types d'intervention, par ex. la recherche, la défense,... (3) équilibre géographique, par ex. entre le Sud, le Nord, l'Est et l'Ouest, (4) taille des investissements, (5) # d'investissements, (6) Investissements financiers

Dalberg 3

Appel à propositions – Illustration du processus



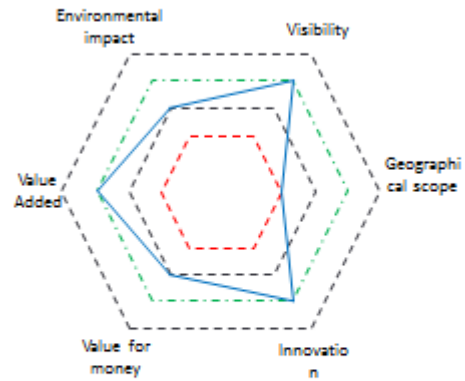
Le Comité de révision de propositions assure que les crédits du MTF suivent les priorités établies par les Parties contractantes, les entités similaires de personnel d'organisations comparables avec des experts indépendants pour assurer des révisions totalement objectives.

Dalberg 4 4

Scoring of proposals by the PRC

Scoring is a way of standardising the proposal evaluation process by the proposal review committee:

- A scoring scale from 1 through to 4, and a written commentary of the evaluation under each of the evaluation categories
- Aggregating scores of all questions within a given category or sub-category



Dalberg 5

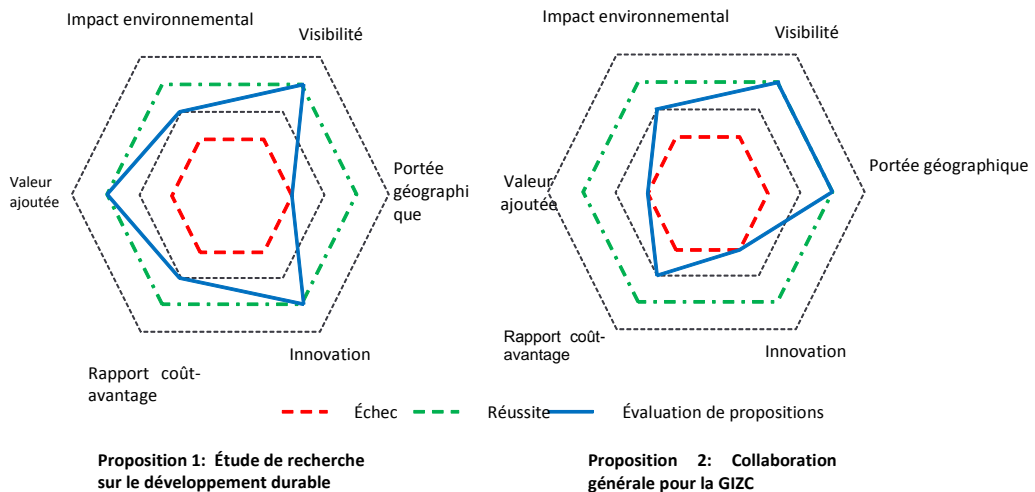
Notation des propositions par le CRP

La notation est une méthode permettant de normaliser le processus d'évaluation des propositions par le CRP

Une échelle de notation de 1 à 4, ainsi qu'un commentaire écrit de l'évaluation pour chacune des catégories d'évaluation

L'addition des notes de toutes les questions dans une catégorie ou sous-catégorie particulière

Représentation visuelle de la notation du CRP



Dalberg 6

ANNEXE G: PLANS DE MISE EN OEUVRE DÉTAILLÉS

Plan de mise en œuvre détaillé – Option 1

| Produit | Activités | Calendrier | Responsable | Effort | Dépenses |
|---|---|-------------------------------|--|-----------------------------------|----------|
| CHAMP DE TRAVAIL 1. MODÈLE D'ENTREPRISES | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsable | Effort | Dépenses |
| Option Modèle de gestion – réduction des coûts | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un plan de mise en œuvre détaillé pour les étapes identifiées afin de réduire les coûts du système | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC, avec le soutien possible de consultants | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un cadre de résultats pour la mise en œuvre des recommandations de la Révision fonctionnelle élargie afin d'évaluer son impact sur le travail du système. Les indicateurs peuvent inclure : MTF/décaissement total, budget actuel pour les activités, cofinancement des projets financés par des sources externes, cofinancement par les pays bénéficiaires, satisfaction du personnel. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC, avec le soutien possible de consultants | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Examen et décision des principes appliqués pour réduire les coûts et mettre en place les priorités dans le système, à savoir les différentes catégories d'activités et leurs priorités. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> La CdP doit confirmer la différence de statut des CAR, à savoir ceux proposant des activités de catégorie 1 et ceux proposant des activités d'une autre catégorie. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Identification des implications de la mise en œuvre de l'option 1 pour le programme et le budget 2014/2015. Le programme et le budget 2014/2015 seront achevés et approuvés lors de la CdP 2013, suite au processus, précédé les années antérieures, par une note indiquant que des changements sont attendus selon les décisions de la Révision fonctionnelle élargie. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec les Directeurs CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des ajustements au budget 2015 afin d'introduire le financement basé sur le projet et donner au CAR la date 2014 pour se préparer à | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec les Directeurs CAR | Max 16 ETP (2 ETP par composante) | |

| | l'ajustement au nouveau système. | | | | |
|--|---|-------------------------------|--|----------------|-------------------------|
| CHAMP DE TRAVAIL 2. VIABILITÉ FINANCIÈRE | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsable | Efforts | Dépenses |
| <ul style="list-style-type: none"> • Politique de cofinancement | <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une proposition pour normaliser le cofinancement des pays bénéficiaires pour le travail financé par le MTF. Cela doit inclure les situations dans lesquelles le MTF est utilisé pour cofinancer des projets favorables à des pays spécifiques, avec des donateurs externes. Le cofinancement est une pratique existante qui peut bénéficier des règles et réglementations afin d'éviter différentes pratiques au sein du système. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Les règles et réglementations seront uniquement applicables aux activités spécifiques aux pays financées par le MTF, à savoir pour les activités de catégorie 2 ou 4. Les principes à suivre lors de l'énonciation des règles et réglementations de financement doivent inclure : (1) les règles doivent être appliquées sans exception, (2) les règles doivent être équitables, par exemple fondée sur la contribution évaluée, et (3) les règles doivent être cohérente dans l'ensemble du système. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Révision des règles et réglementations et lancement en tant qu'orientation à confirmer lors de la prochaine CdP. | 2 ^e moitié de 2014 | Bureau | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Politique sur la collaboration avec des bailleurs de fonds externes | <ul style="list-style-type: none"> • Examen des accords de financement actuels entre les CAR et les bailleurs de fonds externes pour identifier les domaines où l'alignement est important, par ex. les questions telles que le cofinancement en nature ou en espèce, les frais généraux de projets, les échéanciers de versement, etc. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Développer un accord de financement pour le système PAM/PNUE qui sera utilisé pour tous les accords de financement. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 2 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des principaux bailleurs de fonds externes et obtention d'accords sur les conditions contractuelles standardisées. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 8 ETP | Frais de voyage de l'UC |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Centralisation des informations concernant les | 2 ^e moitié de 2014 | UC | 5 ETP | |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|---|--------|--|
| | baillleurs de fonds actuels et potentiels | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • REMPEC en tant qu'organe national | <ul style="list-style-type: none"> • Examen des responsabilités impliquées dans le rétablissement de REMPEC et les responsabilités pour ces engagements. | 1 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC avec le PNUE et l'OMI | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Approuver la recommandation visant à rétablir le REMPEC en tant qu'organe national doté d'un mandat régional. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un plan de transition détaillé pour le personnel actuellement sous contrat OMI. | 2 ^e moitié de 2012 | UC | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Remise en place du REMPEC en tant qu'organe national doté d'une fonction régionale. Identifier un hôte institutionnel national potentiel pour le REMPEC en tant qu'organe national. | 2 ^e moitié de 2014 | UC + Gouvernement de Malte | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une Convention d'accueil pour le REMPEC 2.0 | 2014 | UC + Gouvernement de Malte | 2 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Changements structurels | <ul style="list-style-type: none"> • Reclassification des postes de direction au sein de l'UC | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par le PNUE | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Confirmation que le PNUE facilitera les administrateurs professionnels locaux suivant le modèle appliqué par le PNUD ou en établissant le MEDPOL en tant que programme avec l'assistance de l'UNOPS. | 1 ^e moitié de 2013 | Dirigé par le PNUE | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Confirmation du tableau d'effectif et identification du personnel des Nations Unies, du personnel non onusien et pour le personnel NU voir si le poste peut être comblé par des administrateurs locaux ou des administrateurs internationaux. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 2 FTE | |

CHAMP DE TRAVAIL 3. STRATÉGIE ET OPÉRATIONS

| Produit | Activités | Calendrier | Responsable | Efforts | Dépenses |
|---|--|-------------------------------|--|---------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Protocole d'accord avec la CE sur l'agenda Med | <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du dialogue avec la source principale de financement extérieur du PAM, la Commission européenne, afin de clarifier les plans sur le long terme pour la mise en œuvre du travail au moyen du système PAM/PNUE, en particulier le travail de REMPEC. Explorer également le potentiel d'approfondissement de la collaboration fonctionnelle avec les organes de l'UC, tels que le | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|--|--------|--------------------------------|
| | Partenariat euro-méditerranéen, ou la Politique de voisinage de l'UE. | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement de Protocole d'accord avec la CE au sein des différentes DG (à savoir DG Coopération et Développement-Europaid, DG environnement, DG Action pour le climat, DG Affaires maritimes et pêche (MARE)). | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 FTE | Frais de voyage pour UC et CAR |
| <ul style="list-style-type: none"> Processus de planification institutionnels | <ul style="list-style-type: none"> Révision des processus de planification institutionnels afin d'améliorer le délai pour la planification stratégique et clarifier les rôles des différents acteurs. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 FTE | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Pour le moment, la planification stratégique se fait principalement de manière ascendante avec l'implication de toutes les parties prenantes tout au long du processus. La balance doit changer de manière descendante, à savoir les Parties contractantes établissent les priorités (thèmes), les Points focaux thématiques établissent les priorités au sein des thèmes, et les CAR effectuent leur planification au sein de ce cadre. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Approbation des changements apportés au processus de planification stratégique. | CdP 2015 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| <ul style="list-style-type: none"> Domaines de pratiques internes du PAM | <ul style="list-style-type: none"> Identification des représentants des CAR se focalisant sur les thèmes critiques nécessitant une attention soutenue, par ex. communication, levée de fonds, étape de proposition, suivi et évaluation, gestion financière. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en place de réseaux (domaines de pratique) de ces représentants avec un soutien et une direction tournante avec l'appui à la communication nécessaire. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Convocations régulières de réunions virtuelles du personnel technique du CAR PAM afin d'identifier les domaines d'intérêts communs et d'explorer une programmation conjointe. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Domaines de pratiques externes du PAM | <ul style="list-style-type: none"> Identification des experts thématiques et fonctionnels en interne et en externe sur les domaines prioritaires tels qu'identifiés par le | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC ou les CAR selon le thème | 10 ETP | |

| | | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|--------|---|
| | Programme de travail sur cinq ans. | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en place de « communautés de pratique » soutenues par une solution de technologie de l'information permettant aux experts thématiques et fonctionnels de rapidement communiquer avec leurs pairs au sein du système. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC ou les CAR selon le thème | 5 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> Organe de gestion opérationnelle | <ul style="list-style-type: none"> Établissement d'un organe se focalisant sur la coopération opérationnelle au sein du système PAM/PNUE. Il pourrait s'agir d'une version de l'actuel Comité exécutif de coordination qui ne fait pas explicitement partie de la gouvernance du système, mais de la gestion. L'organe opérationnel doit se réunir périodiquement afin de discuter des domaines de collaboration, y compris, par exemple, les projets conjoints, les propositions et la levée de fonds. Il s'agirait d'un agenda fixe qui commence par les minutes de la précédente réunion. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | Frais de voyage pour les réunions en personne tous les trois mois |
| <ul style="list-style-type: none"> Politique de visibilité | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation des règles et réglementations concernant l'utilisation de l'identité du PNUE et du PAM/PNUE. La distinction entre le travail financé par le MTF et le travail financé par des donateurs externes doit être mise en évidence. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Clarification des règles et réglementations concernant l'utilisation de la marque PNUE et PAM PNUE pour la communication. Le principe directeur doit exiger que la marque ne soit utilisée que pour des actions déjà approuvées par les Parties contractantes, à savoir financées par le MTF. Aucune autre activité ne doit être cataloguée en tant que travail du PNUE ou du PAM PNUE. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des règles et réglementations au sein du système. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Stratégie de communication | <ul style="list-style-type: none"> Révision du plan de mise en œuvre de la stratégie de communication du PAM PNUE (2012-2017) afin de maximiser la visibilité des activités du PAM et d'assurer que les messages sont parfaitement alignés au sein de l'ensemble des composantes. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des CAR | 20 ETP | |

| CHAMP DE TRAVAIL 4. GOUVERNANCE | | | | | |
|--|--|-------------------------------|---|----------------|-----------------|
| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
| • Conventions d'accueil | • Finalisation des Conventions d'accueil suite aux recommandations du document sur la gouvernance. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 10 ETP | |
| | • Le principe à suivre pour les contrats d'accueil est de confirmer le rôle du PAM PNUE dans la gouvernance du centre en tant que fournisseur de fonds, mais sans détails sur la manière dont le CAR opère. En tant que membre de l'organe de direction du Centre, le PAM PNUE supervisera les activités sur centre et aura un rôle dans l'approbation de sa stratégie, du Programme de travail et dans la sélection du personnel principal. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| • Nouveau système de points focaux | • Proposition d'une modification des points focaux de spécifique aux CAR aux thèmes. Certains thèmes traversent les CAR et ne sont pas bien desservis en ayant des PF nationaux pour les CAR. Tous les points focaux doivent avoir un intérêt sur l'ensemble du système. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | • Approbation du changement des points focaux. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | • Mise en œuvre du mécanisme des points focaux mis à jour – tous les points focaux CAR actuels recevront l'un des quatre thèmes du plan stratégique, le thème « gouvernance » sera abordé par les points focaux nationaux. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| | • Confirmation des termes de référence avec les PF au moyen d'un accord signé par les PF et le système PAM/PNUE. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| | • Renforcement du rôle des PF en développant un accord pour clarifier les rôles et responsabilités. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| CHAMP DE TRAVAIL 5. GESTION DE PROJET | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
| • Comité de pilotage | • Mise en place d'un organe pour assurer la surveillance et l'orientation auprès de l'UC pour la durée du processus de changement. Le Bureau | CdP 2013 | UC | N/A | |

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|--------------------------|--------|--|
| | peut assumer cette tâche et se voir déléguer plus de pouvoirs de prise de décision. | | | | |
| • Suivi | • Le Comité de pilotage reçoit régulièrement des rapports sur les progrès de mise en œuvre des changements. | Trimestriel | UC | 12 ETP | |
| • Examen du progrès de la mise en œuvre | • Réalisation d'une évaluation indépendante du nouveau modèle d'entreprises et établissement de rapport à l'attention des Parties contractantes. | 1 ^e moitié de 2015 | Consultants indépendants | | |

Plan de mise en œuvre détaillé– Option 2

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|---|---|-------------------------------|--|---------|----------|
| CHAMP DE TRAVAIL 1. MODÈLE D'ENTREPRISES | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
| Modalité de financement souple | • Développement d'un plan de mise en œuvre détaillé pour les options visant à introduire la souplesse dans le mécanisme d'affectation des fonds afin de suivre la performance et les priorités. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC, possiblement avec le soutien de consultants | 10 ETP | |
| | • Développement d'un cadre de résultats pour la mise en œuvre des recommandations de la Révision fonctionnelle élargie afin d'évaluer son impact sur le travail du système. Les indicateurs peuvent inclure : MTF/décaissement total, budget actuel pour les activités, cofinancement des projets financés par des sources externes, cofinancement par les pays bénéficiaires, satisfaction du personnel. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC, possiblement avec le soutien de consultants | 5 ETP | |
| | • Examen et choix des options proposées dans la Révision fonctionnelle élargie afin d'améliorer le mécanisme d'affectation des fonds pour garantir que le financement suit la performance et les priorités. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | • Dans le cadre de la décision, les Parties contractantes doivent confirmer la séparation proposée entre le financement de base et le financement évolutif tel qu'identifié dans l'option et le calendrier proposé pour la mise en œuvre totale de l'option. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |

| | | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> La CdP doit confirmer la différence de statut des CAR, à savoir ceux qui contribuent directement à la mise en œuvre de la Convention et de ses Protocoles et ceux qui contribuent indirectement. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Identification des implications de l'option pour le programme et le budget 2014/2015. Le programme et budget 2014/2014 sera complété et approuvé à la CdP 2013 en suivant le processus des précédentes années avec une note indiquant que des changements sont attendus, conformément à la décision de la Révision fonctionnelle élargie. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec les directeurs du CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Préparation des ajustements au budget 2015 pour l'introduction du fonds de financement souple et laisser les CAR préparer l'ajustement au nouveau système d'ici 2014. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec les Directeurs du CAR | Max 16 ETP (2 ETP par composante) | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des changements au budget et regroupement des fonds séparément du MTF | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le PNUE | 5 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> Processus d'appel à propositions | <ul style="list-style-type: none"> Détailler le processus pour l'appel à propositions, évaluation, prix, suivi et évaluation. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec les consultants | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Proposition des domaines prioritaires fondés sur une évaluation des besoins des questions Med pour la focalisation du financement évolutif et proposition des principes de portefeuilles et critères d'évaluation pour les propositions à peser les uns par rapport aux autres. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Révision et proposition, si nécessaire, de renforcer le pouvoir décisionnel du Bureau pour les propositions. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Révision et proposition, si nécessaire, de la mise en place d'un organe indépendant qui examinera les propositions pour le financement évolutif. Identification des critères pour l'adhésion à l'organe indépendant. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation du processus d'appel à propositions et éléments de conception détaillés tels que le pouvoir de décision du Bureau, les domaines prioritaires, les critères de sélection et le comité | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |

| | indépendant d'examen des propositions. | | | | |
|--|---|-------------------------------|--|----------------|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du processus d'appel à propositions suite à la confirmation de la CdP | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |
| CHAMP DE TRAVAIL 2. VIABILITÉ FINANCIÈRE | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
| <ul style="list-style-type: none"> Politique de cofinancement | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'une proposition visant à standardiser le cofinancement des pays bénéficiaires pour le travail financé par le MTF. Cela doit inclure des situations dans lesquelles le MTF est utilisé pour cofinancer des projets favorables à des pays spécifiques, avec des donateurs externes. Le cofinancement est une pratique existante qui tirerait profit des règles et réglementations pour éviter différentes pratiques au sein du système. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien du Directeur CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Les règles et réglementations de cofinancement ne seront applicables qu'au travail spécifique de chaque pays financé par le MTF, par ex. pour les activités de catégorie 2 ou 4. Les principes à suivre lors de l'articulation des règles et réglementations de cofinancement doivent inclure : (1) les règles doivent être appliquées sans exceptions, (2) les règles doivent être équitables, par ex. fondées sur la contribution évaluée, (3) les règles doivent être cohérentes au sein de l'ensemble du système. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien du Directeur CAR | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Révision des règles et réglementations de cofinancement et lancement à confirmer, à l'instar des règles et réglementations, lors de la prochaine CdP. | 2 ^e moitié de 2014 | Bureau | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Politique sur l'engagement avec des bailleurs de fonds externes | <ul style="list-style-type: none"> Révision des actuels accords de financement entre les CAR et les bailleurs de fonds externes pour identifier les domaines dans lesquels l'alignement est important, par ex. des questions telles que le cofinancement en nature ou en espèce, les frais généraux de projets, les échéanciers de versement, etc. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien du Directeur CAR | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un accord de financement standard pour le système PAM PNUE qui sera | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien du | 2 ETP | |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|--|--------|-------------------------|
| | utilisé pour toutes les modalités de financement. | | Directeur CAR | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des principaux bailleurs de fonds externes et obtention d'un accord sur les conditions contractuelles normalisées. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien du Directeur CAR | 8 ETP | Frais de voyage de l'UC |
| | <ul style="list-style-type: none"> Centralisation des informations concernant les bailleurs de fonds actuels et potentiels | 2 ^e moitié de 2014 | UC | 5 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> REMPEC en tant qu'organe national | <ul style="list-style-type: none"> Examen des responsabilités impliquées dans le rétablissement de REMPEC et les responsabilités pour ces engagements. | 1 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC avec le PNUE et l'OMI | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Approbation des recommandations pour le rétablissement de REMPEC en tant qu'organe national doté d'un mandat régional. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un plan de transition détaillé pour le personnel actuellement sous contrat OMI. | 2 ^e moitié de 2012 | UC | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Rétablissement du REMPEC en tant qu'organe national doté d'une fonction régionale. Identification d'un hôte national institutionnel potentiel pour le REMPEC en tant qu'organe national. | 2 ^e moitié de 2014 | UC + Gouvernement de Malte | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une Convention d'accueil pour REMPEC 2.0 | 2014 | UC + Gouvernement de Malte | 2 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> Changements structurels | <ul style="list-style-type: none"> Reclassification des postes de direction au sein de l'UC. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par le PNUE | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation que le PNUE facilitera les administrateurs professionnels locaux suivant le modèle appliqué par le PNUD ou en établissant le MEDPOL en tant que programme avec l'assistance de l'UNOPS. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par le PNUE | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation du tableau d'effectif et identification du personnel des Nations Unies, du personnel non onusien et pour le personnel NU voir si le poste peut être comblé par des administrateurs locaux ou des administrateurs internationaux. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 2 ETP | |

CHAMP DE TRAVAIL 3. STRATÉGIE ET OPÉRATIONS

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|---|--|-------------------------------|--|---------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> Protocole d'accord avec la CE sur l'agenda Med | <ul style="list-style-type: none"> Poursuite du dialogue avec la source principale de financement extérieur du PAM, la Commission européenne, afin de clarifier les plans sur le long | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 FTE | |

| | | | | | |
|---|---|-------------------------------|--|--------|-----------------------------------|
| | <p>terme pour la mise en œuvre du travail au moyen du système PAM/PNUE, en particulier le travail de REMPEC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorer également le potentiel d'approfondissement de la collaboration fonctionnelle avec les organes de l'UC, tels que le Partenariat euro-méditerranéen, ou la Politique de voisinage de l'UE. | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un Protocole d'accord avec la CE au sein des différentes DG (à savoir DG Coopération et Développement-Europaid, DG environnement, DG Action pour le climat, DG Affaires maritimes et pêche (MARE)). | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | Frais de voyage de l'UC et du CAR |
| <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification institutionnels | <ul style="list-style-type: none"> • Révision des processus de planification institutionnels afin d'améliorer le délai pour la planification stratégique et clarifier les rôles des différents acteurs. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pour le moment, la planification stratégique se fait principalement de manière ascendante avec l'implication de toutes les parties prenantes tout au long du processus. La balance doit changer de manière descendante, à savoir les Parties contractantes établissent les priorités (thèmes), les Points focaux thématiques établissent les priorités au sein des thèmes, et les CAR réalise leur planification au sein de ce cadre. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Approbation des changements apportés au processus de planification stratégique. | CdP 2015 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Domaines de pratiques internes du PAM | <ul style="list-style-type: none"> • Identification des représentants des CAR se focalisant sur les thèmes critiques nécessitant une attention soutenue, par ex. communication, levée de fonds, étape de proposition, suivi et évaluation, gestion financière. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | 10 FTE | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de réseaux (domaines de pratique) de ces représentants avec un soutien et une direction tournante avec l'appui à la communication nécessaire. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | 5 FTE | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Convocations régulières de réunions virtuelles du | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|---|--------|---|
| | personnel technique du CAR PAM afin d'identifier les domaines d'intérêts communs et d'explorer une programmation conjointe. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Domaines de pratiques externes du PAM | <ul style="list-style-type: none"> • Identification des experts thématiques et fonctionnels en interne et en externe sur les domaines prioritaires tels qu'identifiés par le Programme de travail sur cinq ans. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC ou les CAR selon le thème | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de « communautés de pratique » soutenues par une solution de technologie de l'information permettant aux experts thématiques et fonctionnels de rapidement communiquer avec leurs pairs au sein du système. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC ou les CAR selon le thème | 5 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organe de gestion opérationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un organe se focalisant sur la coopération opérationnelle au sein du système PAM/PNUE. Il pourrait s'agir d'une version de l'actuel Comité exécutif de coordination qui ne fait pas explicitement partie de la gouvernance du système, mais de la gestion. L'organe opérationnel doit se réunir périodiquement afin de discuter des domaines de collaboration, y compris, par exemple, les projets conjoints, les propositions et la levée de fonds. Il s'agirait d'un agenda fixe qui commence par les minutes de la précédente réunion. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | Frais de voyage pour les réunions en personne tous les 3 mois |
| <ul style="list-style-type: none"> • Politique de visibilité | <ul style="list-style-type: none"> • Confirmation des règles et réglementations concernant l'utilisation de l'identité du PNUE et du PAM/PNUE. La distinction entre le travail financé par le MTF et le travail financé par des donateurs externes doit être mise en évidence. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Clarification des règles et réglementations concernant l'utilisation de la marque PNUE et PAM PNUE pour la communication. Le principe directeur doit exiger que la marque ne soit utilisée que pour des actions déjà approuvées par les Parties contractantes, à savoir financées par le MTF. Aucune autre activité ne doit être cataloguée en tant que travail du PNUE ou du PAM PNUE. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | |

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|---|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des règles et réglementations au sein du système. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Stratégie de communication | <ul style="list-style-type: none"> Révision du plan de mise en œuvre de la stratégie de communication du PAM PNUE (2012-2017) afin de maximiser la visibilité des activités du PAM et d'assurer que les messages sont parfaitement alignés au sein de l'ensemble des composantes. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des CAR | 20 ETP | |

CHAMP DE TRAVAIL 4. GOUVERNANCE

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|---|--|-------------------------------|---|---------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> Conventions d'accueil | <ul style="list-style-type: none"> Finalisation des Conventions d'accueil suite aux recommandations du document sur la gouvernance. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Le principe à suivre pour les contrats d'accueil est de confirmer le rôle du PAM PNUE dans la gouvernance du centre en tant que fournisseur de fonds, mais sans détails sur la manière dont le CAR opère. En tant que membre de l'organe de direction du Centre, le PAM PNUE supervisera les activités sur centre et aura un rôle dans l'approbation de sa stratégie, du Programme de travail et dans la sélection du personnel principal. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| <ul style="list-style-type: none"> Nouveau système de points focaux | <ul style="list-style-type: none"> Proposition d'une modification des points focaux impliquant un passage de spécifique aux CAR, aux thèmes. Certains thèmes traversent les CAR et ne sont pas bien desservis en ayant des PF nationaux pour les CAR. Tous les points focaux doivent avoir un intérêt sur l'ensemble du système. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du changement des points focaux | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du mécanisme des points focaux mis à jour – tous les points focaux CAR actuels recevront l'un des quatre thèmes du plan stratégique, le thème « gouvernance » sera abordé par les points focaux nationaux. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation des termes de référence avec les PF au moyen d'un accord signé par le PF et le système PAM/PNUE. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Renforcement du rôle des PF en développant un | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |

| | accord pour clarifier les rôles et responsabilités. | | | | |
|--|--|-------------------------------|--------------------------|---------|----------|
| CHAMP DE TRAVAIL 5. GESTION DE PROJET | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
| • Comité de pilotage | • Mise en place d'un organe pour assurer la surveillance et l'orientation auprès de l'UC pour la durée du processus de changement. Le Bureau peut assumer cette tâche et se voir déléguer plus de pouvoirs de prise de décision. | CdP 2013 | UC | N/A | |
| • Suivi | • Le Comité de pilotage reçoit régulièrement des rapports sur les progrès de mise en œuvre des changements. | Trimestriel | UC | 12 ETP | |
| • Examen du progrès de la mise en œuvre | • Réalisation d'une évaluation indépendante du nouveau modèle d'entreprises et établissement de rapport à l'attention des Parties contractantes. | 1 ^e moitié de 2015 | Consultants indépendants | | |

Plan de mise en œuvre détaillé – Option 3

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|---|---|-------------------------------|--|---------|----------|
| CHAMP DE TRAVAIL 1. MODÈLE D'ENTREPRISES | | | | | |
| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
| Mécanisme de financement | • Développement d'un plan de mise en œuvre détaillé pour les options visant à introduire la souplesse dans le mécanisme d'affectation des fonds afin de suivre la performance et les priorités. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC, possiblement avec le soutien de consultants | 10 ETP | |
| | • Développement d'un cadre de résultats pour la mise en œuvre des recommandations de la Révision fonctionnelle élargie afin d'évaluer son impact sur le travail du système. Les indicateurs peuvent inclure : MTF/décaissement total, budget actuel pour les activités, cofinancement des projets financés par des sources externes, cofinancement par les pays bénéficiaires, satisfaction du personnel. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC, possiblement avec le soutien de consultants | 5 ETP | |
| | • Examen et choix de l'option visant à introduire la | CdP 2013 | Parties contractantes | N/A | |

| | | | | | |
|---|---|-------------------------------|--|-------------------------------|--|
| | souplesse dans le mécanisme d'affectation des fonds pour suivre la performance et les priorités. | | avec le soutien de l'UC | | |
| Processus d'appel à propositions | • Détailler le processus pour l'appel à propositions, évaluation, prix, suivi et évaluation. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec des consultants | 10 ETP | |
| | • Proposition des domaines prioritaires fondés sur une évaluation des besoins des questions Med pour la focalisation du financement évolutif et proposition des principes de portefeuilles et critères d'évaluation pour les propositions à peser les uns par rapport aux autres. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec les Directeurs CAR | 16 ETP (2 ETP par composante) | |
| | • Révision et proposition, si nécessaire, de renforcer le pouvoir décisionnel du Bureau pour les propositions. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | • Révision et proposition, si nécessaire, de la mise en place d'un organe indépendant qui examinera les propositions pour le financement évolutif. Identification des critères pour l'adhésion à l'organe indépendant. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC | 5 ETP | |
| | • Confirmation du processus d'appel à propositions et éléments de conception détaillés tels que le pouvoir de décision du Bureau, les domaines prioritaires, les critères de sélection et le comité indépendant d'examen des propositions. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | • Mise en œuvre du processus d'appel à propositions suite à la confirmation de la CdP | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |

CHAMP DE TRAVAIL 2. VIABILITÉ FINANCIÈRE

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|---------|----------|
| Politique de cofinancement | • Développement d'une proposition visant à standardiser le cofinancement des pays bénéficiaires pour le travail financé par le MTF. Cela doit inclure des situations dans lesquelles le MTF est utilisé pour cofinancer des projets avec des donateurs externes qui profitent à des pays spécifiques. Le cofinancement est une pratique existante qui tirerait profit des règles et réglementations pour éviter différentes pratiques | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs du CAR | 10 ETP | |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|--|--------|--|
| | au sein du système. | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Les règles et réglementations de cofinancement ne seront applicables qu'au travail spécifique de chaque pays financé par le MTF, par ex. pour les activités de catégorie 2 ou 4. Les principes à suivre lors de l'articulation des règles et réglementations de cofinancement doivent inclure : (1) les règles doivent être appliquées sans exceptions, (2) les règles doivent être équitables, par ex. fondées sur la contribution évaluée, (3) les règles doivent être cohérentes au sein de l'ensemble du système. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Révision des règles et réglementations de cofinancement et lancement à confirmer, à l'instar des règles et réglementations, lors de la prochaine CdP. | 2 ^e moitié de 2014 | Bureau | | |
| Obligations légales à l'égard de REMPEC | <ul style="list-style-type: none"> Examen des responsabilités impliquées dans l'abandon de REMPEC et les responsabilités pour ces engagements. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC avec le PNUE et l'OMI | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un plan de transition détaillé pour le personnel actuellement sous contrat OMI. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | 10 ETP | |
| Obligations légales à l'égard de MEDPOL | <ul style="list-style-type: none"> Examen des responsabilités impliquées dans l'abandon de MED et les responsabilités pour ces engagements. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC avec le PNUE | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un plan de transition détaillé pour le personnel actuellement sous contrat PNUE. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | 10 ETP | |
| Restructuration de l'UC | <ul style="list-style-type: none"> Reclassification des postes de direction au sein de l'UC. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par le PNUE | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Recrutement d'une capacité supplémentaire de programmation et de S&E pour faciliter le rôle du gestionnaire de fonds. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par le PNUE | | |
| Restructuration des CAR | <ul style="list-style-type: none"> Examen des responsabilités dans la rupture des liens avec les différents CAR. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC avec le PNUE | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un plan de transition détaillé afin que chaque CAR puisse s'adapter à la nouvelle réalité. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | 10 ETP | |

CHAMP DE TRAVAIL 3. STRATÉGIE ET OPÉRATIONS

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|---------|-----------|------------|--------------|---------|----------|
|---------|-----------|------------|--------------|---------|----------|

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|--|--------|-----------------------------------|
| Protocole d'accord avec la CE sur l'agenda Med | <ul style="list-style-type: none"> Poursuite du dialogue avec la source principale de financement extérieur du PAM, la Commission européenne, afin de clarifier les plans sur le long terme pour la mise en œuvre du travail au moyen du système PAM/PNUF, en particulier le travail de REMPEC. Explorer également le potentiel d'approfondissement de la collaboration fonctionnelle avec les organes de l'UC, tels que le Partenariat euro-méditerranéen, ou la Politique de voisinage de l'UE. | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Développement de Protocole d'accord avec la CE au sein des différentes DG (à savoir DG Coopération et Développement-Europaid, DG environnement, DG Action pour le climat, DG Affaires maritimes et pêche (MARE)). | 2 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | Frais de voyage de l'UC et du CAR |
| Processus de planification institutionnels | <ul style="list-style-type: none"> Révision des processus de planification institutionnels afin d'améliorer le délai pour la planification stratégique et clarifier les rôles des différents acteurs. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Pour le moment, la planification stratégique se fait principalement de manière ascendante avec l'implication de toutes les parties prenantes tout au long du processus. La balance doit changer de manière descendante, à savoir les Parties contractantes établissent les priorités (thèmes), les Points focaux thématiques établissent les priorités au sein des thèmes, et les CAR réalise leur planification au sein de ce cadre. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC avec le soutien des Directeurs CAR | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Approbation des changements apportés au processus de planification stratégique. | CdP 2015 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| Domaines de pratiques externes du PAM | <ul style="list-style-type: none"> Identification des experts thématiques et fonctionnels en interne et en externe sur les domaines prioritaires tels qu'identifiés par le Programme de travail sur cinq ans. | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC ou les CAR selon le thème | 10 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en place de « communautés de pratique » soutenues par une solution de technologie de l'information permettant aux experts thématiques | 1 ^e moitié de 2015 | Dirigé par l'UC ou les CAR selon le thème | 5 ETP | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|--------|--|
| | et fonctionnels de rapidement communiquer avec leurs pairs au sein du système. | | | | |
| Politique de visibilité | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation des règles et réglementations concernant l'utilisation de l'identité du PNUE et du PAM/PNUE. La distinction entre le travail financé par le MTF et le travail financé par des donateurs externes doit être mise en évidence. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Clarification des règles et réglementations concernant l'utilisation de la marque PNUE et PAM PNUE pour la communication. Le principe directeur doit exiger que la marque ne soit utilisée que pour des actions déjà approuvées par les Parties contractantes, à savoir financées par le MTF. Aucune autre activité ne doit être cataloguée en tant que travail du PNUE ou du PAM PNUE. | 2 ^e moitié de 2013 | UC | 5 ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des règles et réglementations au sein du système. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| Stratégie de communication | <ul style="list-style-type: none"> Révision du plan de mise en œuvre de la stratégie de communication du PAM PNUE (2012-2017) afin de maximiser la visibilité des activités du PAM et d'assurer que les messages sont parfaitement alignés au sein de l'ensemble des composantes. | 1 ^e moitié de 2014 | Dirigé par l'UC avec le soutien des CAR | 20 FTE | |

CHAMP DE TRAVAIL 4. GOUVERNANCE

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|---|--|-------------------------------|---|---------|----------|
| Nouveau système de points focaux | <ul style="list-style-type: none"> Proposition d'une modification des points focaux de spécifique aux CAR aux thèmes. Certains thèmes traversent les CAR et ne sont pas bien desservis en ayant des PF nationaux pour les CAR. Tous les points focaux doivent avoir un intérêt sur l'ensemble du système. | 2 ^e moitié de 2013 | Dirigé par l'UC | 5ETP | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du changement des points focaux. | CdP 2013 | Parties contractantes avec le soutien de l'UC | N/A | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du mécanisme des points focaux mis à jour – tous les points focaux CAR actuels recevront l'un des quatre thèmes du plan | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|----|--|--|
| | stratégique, le thème « gouvernance » sera abordé par les points focaux nationaux. | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Confirmation des termes de référence avec les PF au moyen d'un accord signé par le PF et le système PAM/PNUE. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Renforcement du rôle des PF en développant un accord pour clarifier les rôles et responsabilités. | 1 ^e moitié de 2014 | UC | | |

CHAMP DE TRAVAIL 5. GESTION DE PROJET

| Produit | Activités | Calendrier | Responsables | Efforts | Dépenses |
|--|--|-------------------------------|--------------------------|---------|----------|
| Comité de pilotage | <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un organe pour assurer la surveillance et l'orientation auprès de l'UC pour la durée du processus de changement. Le Bureau peut assumer cette tâche et se voir déléguer plus de pouvoirs de prise de décision. | CdP 2013 | UC | N/A | |
| Suivi | <ul style="list-style-type: none"> Le Comité de pilotage reçoit régulièrement des rapports sur les progrès de mise en œuvre des changements. | Trimestriel | UC | 12 ETP | |
| Examen du progrès de la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'une évaluation indépendante du nouveau modèle d'entreprises et établissement de rapport à l'attention des Parties contractantes. | 1 ^e moitié de 2015 | Consultants indépendants | | |