



NATIONS
UNIES

EP

UNEP/MED WG.504/3



PNUE



**PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR L'ENVIRONNEMENT
PLAN D' ACTION POUR LA MEDITERRANEE**

15 mars 2021
Original : Anglais

Réunion des Points focaux du PAM sur la Stratégie à moyen terme (2022-2027)

Téléconférence, 13 – 15 avril 2021

Point 3 de l'ordre du jour : Stratégie à moyen terme 2016-2021 du PNUE/PAM : projet de rapport d'évaluation

Projet d'évaluation de la Stratégie à moyen terme PNUE/PAM (SMT) 2016 - 2021

Pour des raisons environnementales et économiques, ce document est imprimé en nombre limité. Les délégués sont priés d'apporter leurs exemplaires aux réunions et de ne pas demander d'autres exemplaires.

PNUE/PAM
Athènes, 2021

Note du Secrétariat

1. Lors de leur 19^e réunion (Athènes, Grèce, 9-12 février 2016), dans la Décision IG.22/1 intitulée « Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM pour 2016-2021 », les Parties contractantes ont « demand[é] au Secrétariat de lancer une évaluation indépendante de l'application de la Stratégie à moyen terme en 2020 pour soumission à la CdP22 en 2021, en insistant tout particulièrement sur les interactions entre les objectifs de la SMDD 2016-2025 et les objectifs écologiques du PNUE/PAM basés sur l'EcAp ». Lors de leur 21^e réunion (Naples, Italie, 2-5 décembre 2019), dans la Décision IG.24/2 sur la « Gouvernance », les Parties contractantes ont en outre « approv[é] la feuille de route pour l'évaluation de la Stratégie à moyen terme pour 2016-2021 et la préparation de la Stratégie à moyen terme pour 2022-2027, comme présenté en annexe V de la présente Décision ».
2. Le Secrétariat a lancé l'évaluation indépendante de la Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM pour 2016-2021 très tôt dans l'exercice biennal, en étroite coopération avec les composantes du PAM. Les discussions pertinentes ont été initiées lors de la 40^e réunion du Comité exécutif de coordination (Rome, Italie, 30-31 janvier 2020) et se sont poursuivies au cours des réunions suivantes du Comité et entre les sessions. Les termes de référence de l'évaluation indépendante de la Stratégie à moyen terme ont été préparés et publiés en février 2020 (document d'information UNEP/MED WG.504/Inf.3) et le consultant a débuté ses travaux en mai 2020.
3. Le Bureau ayant fourni une série d'orientations lors de sa 89^e réunion (téléconférence, 22-23 avril 2020), le Secrétariat a rédigé une note définissant les rôles attendus des différentes structures participant à la préparation de la nouvelle Stratégie à moyen terme (c'est-à-dire le Bureau, le comité de pilotage, le groupe de travail à composition non limitée et les Points focaux du PAM) et les liens entre ces acteurs ainsi qu'un calendrier révisé des activités à entreprendre dans le cadre de l'évaluation de la Stratégie à moyen terme pour 2016-2021 et de la préparation de la nouvelle Stratégie à moyen terme, calendrier qui a ensuite été examiné par les membres du Bureau et partagé avec les Points focaux du PAM en juin 2020.
4. Conformément à la feuille de route convenue, les conclusions initiales de l'évaluation de la Stratégie à moyen terme pour 2016-2021 ont été soumises et examinées lors de la première réunion du comité de pilotage sur la Stratégie à moyen terme (téléconférence, 10-11 novembre 2020). Les conclusions initiales de l'évaluation et les résultats de la première réunion du comité de pilotage ont été présentés à l'occasion de la 90^e réunion du Bureau (téléconférence, 10-11 novembre 2020) ; le Bureau a pris note de l'état d'avancement de l'évaluation indépendante de la Stratégie à moyen terme actuelle et a demandé aux Parties contractantes de fournir toutes les informations nécessaires au consultant chargé de l'évaluation. En outre, le Bureau a demandé au Secrétariat de veiller à ce que le projet de rapport d'évaluation soit finalisé à temps pour être présenté à la première réunion des Points focaux du PAM de l'exercice biennal 2020-2021 ainsi que d'établir des liens et de promouvoir des échanges d'idées entre les processus d'évaluation de la Stratégie à moyen terme actuelle et de préparation de la nouvelle Stratégie.
5. Les travaux relatifs à l'évaluation indépendante se sont poursuivis conformément aux orientations du Bureau ; le Secrétariat a fourni des informations générales au consultant afin de l'aider dans sa tâche. Le projet de rapport d'évaluation, tel qu'il figure dans le présent document, aborde dans un premier temps le concept et la conception de la Stratégie à moyen terme pour 2016-2021, puis se penche sur l'application de la Stratégie à moyen terme et l'obtention de ses résultats et des prestations indicatives clés connexes. Dans la mesure du possible, l'évaluation a également porté sur le volet financier de l'application de la Stratégie. Les conclusions et recommandations présentées à la fin du document résument les résultats de l'évaluation. Les conclusions de l'enquête sur l'évaluation de la Stratégie à moyen terme sont présentées dans le document d'information UNEP/MED WG.504/Inf.4, tandis que les liens entre le projet d'évaluation de la Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM pour 2016-2021 et le projet de Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM pour 2022-2027 sont détaillés dans le document d'information UNEP/MED WG.504/Inf.5.

6. Les Points focaux du PAM doivent en principe commenter le projet de rapport sur l'évaluation de la Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM pour 2016-2021 et fournir des orientations et des recommandations pour examen avant sa présentation à la deuxième réunion des Points focaux du PAM de l'exercice biennal 2020-2021, qui se tiendra en septembre 2021. Le rapport d'évaluation révisé sera par ailleurs examiné à l'occasion de la deuxième réunion du comité de pilotage sur la Stratégie à moyen terme (téléconférence, 5-6 juillet 2021) et de la 91^e réunion du Bureau (téléconférence, 7-8 juillet 2021).



**Mediterranean
Action Plan**
Barcelona
Convention

ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE À MOYEN TERME 2016-2021 DU PNUE/PAM

Projet

Mars 2021

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes

Résumé analytique

1 Introduction

- 1.1 Objectif et portée de l'évaluation
- 1.2 Approche méthodologique

2 Description de la Stratégie à moyen terme

- 2.1 Brève description de la Stratégie à moyen terme
- 2.2 Évaluation de la conception de la Stratégie à moyen terme
- 2.3 Modalités de mise en œuvre
- 2.4 Suivi et évaluation, calendrier et étapes
- 2.5 Liens avec d'autres initiatives internationales

3 Mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme

- 3.1 Évaluation de la mise en œuvre des résultats stratégiques
- 3.2 Point de vue des parties prenantes
- 3.3 Évaluation de la mise en œuvre financière

4 Conclusions

5 Recommandations

Liste des acronymes

À préciser ultérieurement

Résumé analytique

À préciser ultérieurement

1 Introduction

1. L'évaluation de la Stratégie à moyen terme du PNUE/PAM fait suite à la demande formulée par les Parties contractantes dans la Décision IG.22/1 de la CdP19 organisée à Athènes (Grèce) en février 2016, qui se lit comme suit : « Demande au Secrétariat de lancer une évaluation indépendante de l'application de la Stratégie à moyen terme en 2020 pour soumission à la CdP22 en 2021, en insistant tout particulièrement sur les interactions entre les objectifs de la SMDD 2016-2025 et les objectifs écologiques du PNUE/PAM basés sur l'EcAp ». La Stratégie à moyen terme actuelle couvre une période de six ans, jusqu'à la CdP22 (c'est-à-dire de 2016 à 2021).

1.1 Objectif et portée de l'évaluation

2. L'objectif principal de l'évaluation indépendante est d'analyser la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme en vue d'améliorer et de renforcer l'exécution du mandat du système PNUE/PAM-Convention de Barcelone à l'avenir et, à cette fin, de fournir des informations susceptibles d'orienter la prochaine Stratégie à moyen terme. Étant donné que la Stratégie à moyen terme est un document d'orientation, son évaluation doit nécessairement porter sur les processus qui y sont liés. Généralement, toute évaluation de ce type se concentre sur le processus d'application et s'efforce de déterminer dans quelle mesure une initiative ou un programme donné (en l'occurrence, la Stratégie à moyen terme) a suivi ses modalités de mise en œuvre et est parvenu à obtenir les prestations indicatives clés escomptées et, ainsi, à aboutir aux résultats prévus.

3. L'objectif de l'évaluation indépendante est de fournir un examen impartial de l'application de la Stratégie à moyen terme quant à son efficacité, ses performances globales et ses réalisations. Les informations, résultats, enseignements, conclusions et recommandations tirés de l'évaluation éclaireront les travaux de préparation de la Stratégie à moyen terme suivante, qui couvrira la période 2022-2027, et sont susceptibles d'être utilisés à plus long terme. L'évaluation indépendante a évalué dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints depuis le lancement de la Stratégie à moyen terme en 2016 et la probabilité de leur pleine réalisation d'ici la fin de sa validité en 2021.

4. L'évaluation indépendante a porté sur l'intégralité de la Stratégie à moyen terme et de ses composantes, et a notamment examiné si ses thèmes stratégiques, centraux et transversaux ont effectivement été mis en œuvre. Elle s'est articulée autour de trois volets principaux, à savoir : 1) l'examen de l'approche stratégique, du concept et de la conception de la Stratégie à moyen terme ; 2) l'évaluation de l'application de la Stratégie à moyen terme, c'est-à-dire des progrès accomplis vers les résultats ; et 3) la formulation de conclusions et de recommandations.

1.2 Approche méthodologique

5. La méthodologie d'évaluation se concentre sur l'analyse du concept et de la conception de la Stratégie à moyen terme et de leur mise en œuvre, et formule une série de recommandations en vue de la préparation de la prochaine Stratégie à moyen terme. L'évaluation indépendante se déroule en cinq étapes qui se chevauchent :

- examen et analyse de documents (étude préliminaire) ;
- consultation des principales parties prenantes ;
- préparation du premier projet de rapport de l'évaluation indépendante ;
- préparation du deuxième projet de rapport de l'évaluation indépendante ; et
- préparation du rapport final de l'évaluation indépendante.

6. Le **concept et la conception** de la Stratégie à moyen terme ont été évalués en se concentrant

sur l'approche utilisée dans le cadre de sa conception et de la sélection de ses principales orientations stratégiques, tout en tenant compte du degré d'intégration d'autres initiatives mondiales et régionales pertinentes au cours de ce processus. L'évaluation de la **mise en œuvre** de la Stratégie à moyen terme a visé à établir le degré de réalisation des résultats de la Stratégie à moyen terme et d'obtention des prestations indicatives clés connexes. Dans la mesure du possible, l'évaluation a également porté sur le volet financier de l'application de la Stratégie. Il ne s'agit toutefois pas d'un rapport d'audit, mais seulement d'une évaluation approximative du taux de dépense des fonds, qui donnera une indication de l'engagement des Parties contractantes à mettre en œuvre la Stratégie à moyen terme. Enfin, les **conclusions et recommandations** résument les résultats des deux étapes précédentes de l'évaluation.

7. Bien qu'il ait été envisagé que le consultant entreprenne trois missions (visite à l'Unité de coordination à Athènes, participation à la réunion du Bureau en 2020 et participation à la réunion des Points focaux du PAM en 2021), aucune de celles-ci n'a pu être organisée en raison de la pandémie de COVID-19. On peut considérer qu'il s'agit d'une entrave sérieuse au bon déroulement de l'évaluation. À défaut d'être en mesure de prendre part à ces missions, le consultant s'est appuyé fortement sur d'autres moyens de communication, en particulier la visioconférence. Il s'est efforcé de communiquer avec les parties prenantes concernées et a procédé à un nombre limité de consultations. Cependant, il convient de souligner que le consultant a bénéficié d'un soutien très efficace de la part de l'Unité de coordination du PAM, dont l'aide s'est révélée précieuse pour pallier les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de sa mission.

8. Dans le cadre du processus d'évaluation, une enquête a été menée auprès des parties prenantes. Le questionnaire comportait 34 questions regroupées en 5 sections, à savoir : 1) informations générales ; 2) conception de la Stratégie à moyen terme ; 3) application de la Stratégie à moyen terme ; 4) obtention des résultats et des prestations indicatives clés ; et 5) recommandations en vue de l'adoption de la prochaine Stratégie à moyen terme. Le questionnaire a été envoyé à toutes les catégories de parties prenantes ayant participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme. L'Unité de coordination du PAM et les CAR n'ont pas été visés par cet exercice. Vingt-trois interlocuteurs, dont huit membres des Points focaux nationaux, ont répondu au questionnaire. Il convient de souligner que cette enquête n'a été réalisée qu'à titre indicatif, afin de faire ressortir les plus grands problèmes liés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme.

2. Description de la Stratégie à moyen terme

2.1 Brève description de la Stratégie à moyen terme

9. La Stratégie à moyen terme est conçue pour orienter les actions de protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et contribuer au développement durable de la région méditerranéenne pour la période 2016-2021. Ses priorités doivent correspondre à des objectifs « concrets, concis et faciles à comprendre, en nombre limité, ambitieux, d'envergure mondiale et susceptibles d'être appliqués dans tous les pays de la région compte tenu des différentes réalités nationales, des ressources et du niveau de développement respectifs de ceux-ci ainsi que des politiques et des priorités nationales ». Ces objectifs doivent « concerner principalement des domaines prioritaires aux fins de la réalisation du développement durable ». Les thèmes prioritaires reflètent des engagements juridiques et les besoins majeurs aux niveaux régional et national, contribuent à la Stratégie méditerranéenne pour le développement durable (SMDD) et sont partie intégrante des efforts mondiaux en faveur du développement durable. Il est prévu que leurs prestations indicatives clés respectives seront réalisées au moyen des trois Programmes de travail biennaux successifs du PAM couvrant la période de six ans. La vision de la Stratégie à moyen terme

est la suivante : « Une Méditerranée saine avec des écosystèmes marins et côtiers productifs et biologiquement diversifiés, contribuant au développement durable dans l'intérêt des générations actuelles et futures ».

10. Le concept de la Stratégie à moyen terme est illustré par la Figure 1. Les **objectifs ultimes** sont la réalisation du bon état écologique (BEE) de la Méditerranée et la contribution au développement durable. Les **thèmes stratégiques** sont choisis en conséquence et seront promus en vertu du thème général de la gouvernance. Les **thèmes centraux** sont les suivants :

- Pollution provenant de sources situées à terre et en mer ;
- Biodiversité et écosystèmes ;
- Interactions et processus terrestres et marins.

Les **thèmes transversaux** sont les suivants :

- Gestion intégrée des zones côtières ;
- Consommation et production durables ;
- Adaptation aux changements climatiques.

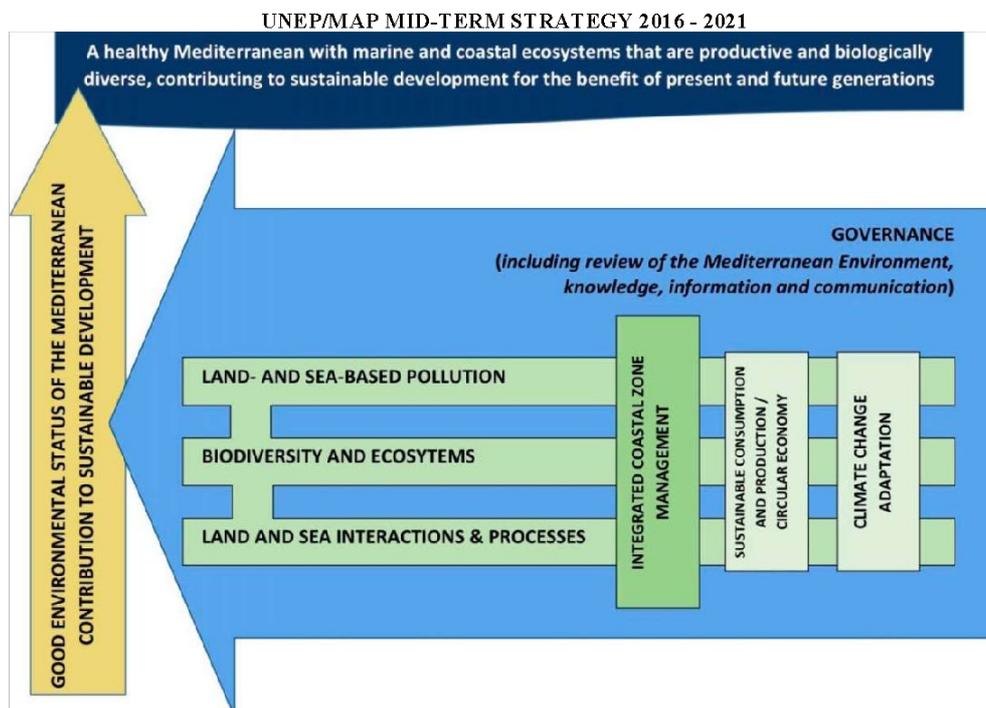


Figure 1 : concept de la Stratégie à moyen terme

2.2. Évaluation de la conception de la Stratégie à moyen terme

11. L'introduction du document est succincte et va droit au fait. Elle montre, de manière générale, comment les priorités de la Stratégie à moyen terme, à savoir les thèmes abordés, sont choisies. Il s'agit d'engagements juridiques découlant de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles qui couvrent toutes les questions traitées par ces documents, comme l'explique le paragraphe suivant :

« Conformément au Document final Rio+20, les priorités de la Stratégie à moyen terme doivent correspondre à des objectifs *“concrets, concis et faciles à comprendre, en nombre limité, ambitieux, d’envergure mondiale et susceptibles d’être appliqués dans tous les pays de la région compte tenu des différentes réalités nationales, des ressources et du niveau de développement respectifs de ceux-ci ainsi que des politiques et des priorités nationales”*. Ces objectifs doivent *“concerner principalement des domaines prioritaires aux fins de la réalisation du développement durable”*. »

12. Si le paragraphe ci-dessus donne des indications suffisantes pour procéder à la définition des priorités, l'évaluation conclut que **les thèmes sélectionnés couvrent l'ensemble des questions traitées par le PAM** et qu'il est quelque peu difficile de cerner les véritables priorités parmi les différents thèmes, résultats et prestations indicatives clés. Il semble que le champ d'application de la Stratégie à moyen terme reflète l'intégralité de la structure institutionnelle du PAM. Toutefois, l'évaluateur respecte le fait que les priorités de la Stratégie à moyen terme sont définies par les Parties contractantes. Les parties prenantes interrogées estiment en général que la structure et les domaines d'activité de la Stratégie à moyen terme correspondent au mandat du système PAM-Convention de Barcelone et qu'ils sont conformes aux stratégies et priorités nationales et locales et aux besoins des bénéficiaires nationaux visés.

13. Il ressort de l'évaluation que **la vision de la Stratégie à moyen terme est trop générale et n'est pas suffisamment axée sur la période spécifique qu'elle couvre**. En principe, la vision doit décrire l'état des lieux qui doit être atteint à la fin de la période de planification. Dans le cas de la Stratégie à moyen terme, il ne fait aucun doute qu'une vision à long terme a été définie étant donné que les objectifs poursuivis ont été assortis d'échéances relativement lointaines ou devront par exemple être atteints une fois que plusieurs objectifs à moyen terme auront été réalisés. Il est vrai que la vision actuelle de la Stratégie à moyen terme se fonde sur la vision approuvée par la CdP16 en 2009 et s'inspire de la vision de la SMDD. Elle adopte dès lors largement la nature et l'esprit de ces dernières. Toutefois, alors que les visions de la CdP16 et de la SMDD visent effectivement à atteindre des objectifs à long terme, la vision de la Stratégie à moyen terme devrait définir une série d'objectifs à moyen terme et fixer un calendrier reflétant ces ambitions, en exigeant par exemple la mise en place de systèmes de gouvernance côtière et marine, la ratification complète ou partielle (dans des conditions précisément définies) de documents juridiques, le renforcement de la résilience côtière, la pleine application de l'approche écosystémique (EcAp) dans la région, etc., autant d'objectifs dont la réalisation pourrait être aisément contrôlée. En effet, en l'absence d'aspirations à plus court terme, la vision actuelle pourrait être répétée mot pour mot dans la prochaine Stratégie à moyen terme. Par ailleurs, la portée de la vision actuelle semble restreinte, car aucune référence n'est faite à l'accroissement de la résilience des écosystèmes côtiers et marins, y compris à l'atténuation des effets des changements climatiques.

14. La question de la **vision est importante, car il s'agit du principal jalon par rapport auquel il convient d'évaluer les résultats finaux et le « changement de comportement » attendu au terme de la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme**. L'évaluateur propose que la prochaine vision de la Stratégie à moyen terme reflète le calendrier à moyen terme et s'assortisse d'une liste plus concrète d'objectif(s) principal(x) à atteindre. La vision de la Stratégie à moyen terme pourrait toutefois s'inscrire dans le contexte des visions à plus long terme, telles que celles de la CdP16 et de la SMDD, mais devrait définir plus concrètement les résultats attendus à la fin de la période de planification.

15. Tant du point de vue de son concept que de sa structure, la **Stratégie à moyen terme est un document très complexe** et parfois difficile à suivre, l'utilisateur/le lecteur étant susceptible perdre de vue ses objectifs principaux. Au total, elle compte 42 résultats stratégiques et 84 prestations indicatives clés. À en juger par le nombre de prestations indicatives clés énoncées, il semble que l'on

a choisi de définir toutes les priorités possibles pour tenir compte de l'ensemble des domaines d'activité du PAM, et ceci de manière particulièrement détaillée. Peut-être serait-il préférable de définir des priorités claires dès l'entame du processus d'élaboration de la Stratégie à moyen terme, comme dans le cadre de la préparation de toute autre stratégie. Il convient toutefois de souligner que, dans le document, le terme « priorité(s) » ne revient qu'une vingtaine de fois, et plutôt au hasard que de manière systématique.

16. Les **objectifs** de la Stratégie à moyen terme **sont définis de manière** quelque peu **complexe**. Outre les liens entre les objectifs présentés à la Figure 1 ci-dessus, le Tableau 1 ci-dessous expose la manière dont les objectifs sont répartis entre les thèmes stratégiques, en fonction de leur nombre et de leur type.

Thème stratégique	Réalisations	Objectifs	Objectifs écologiques	Objectifs stratégiques liés à un protocole	Objectifs stratégiques	Objectifs stratégiques liés aux objectifs stratégiques d'un thème transversal	Résultats	Prestations indicatives clés
Gouvernance	3	7					6	16
Pollution provenant de sources situées à terre et en mer			5	2		4	7	15
Biodiversité et écosystèmes			6	2		4	7	17
Intéactions et processus terrestres et marins			3	4		4	6	10
GIZC					9		6	11
CPD					8		4	7
Adaptation au changement climatique					2		5	8
TOTAL							42	84

Tableau 1 : répartition des objectifs entre les thèmes stratégiques

17. Il existe plusieurs catégories d'objectifs : les objectifs ultimes (liés aux réalisations relevant du thème de la gouvernance uniquement), les objectifs écologiques, les objectifs stratégiques liés à un protocole, les objectifs stratégiques liés aux objectifs stratégiques des thèmes transversaux et les réalisations, qui ne sont ni des objectifs, ni des résultats, ni des prestations indicatives clés. L'évaluateur juge cette hiérarchisation des objectifs trop complexe et estime qu'il conviendrait de la simplifier afin de rendre la Stratégie à moyen terme plus facile à comprendre. Il propose d'assortir chaque thème d'un ou de plusieurs objectifs clairement définis, qui devraient ensuite être liés à une série d'indicateurs et à de cibles afin de suivre efficacement la mise en œuvre des activités se rapportant à un thème donné. Cependant, les liens avec les objectifs des autres documents stratégiques (objectifs écologiques, objectifs liés à un protocole et objectifs liés aux thèmes transversaux) pourraient être mentionnés dans un paragraphe séparé.

18. Sept thèmes stratégiques sont regroupés au sein d'un thème général (la « gouvernance »), de trois thèmes centraux et de trois thèmes transversaux. Un certain nombre de résultats stratégiques sont associés à chaque thème et contribuent à l'obtention de huit « produits » génériques, à savoir : la mise en œuvre du cadre juridique et des décisions régionaux existants ;

l'élaboration et l'approbation de plans/programmes/orientations nouveaux ou actualisés ; la fourniture d'une assistance aux Parties contractantes aux fins de la mise en œuvre au niveau national ; le suivi et l'évaluation ; la fourniture d'une assistance technique/le renforcement des capacités ; la mise en réseau ; la coopération régionale ; et le traitement des questions émergentes. Il ressort de l'évaluation que cette structure est solide et claire. Elle permet de tirer pleinement parti du potentiel du système PAM-Convention de Barcelone afin d'appuyer les efforts en faveur du développement durable des Parties contractantes. Cependant, l'évaluation conclut également que **le nombre total de résultats stratégiques (42) et de prestations indicatives clés (84) est trop élevé**. Bien qu'elle reflète toute la portée de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles, cette liste exhaustive complique le suivi de la mise en œuvre. La répartition des prestations indicatives clés par résultat stratégique est détaillée au Tableau 2 ci-dessous.

Thèmes	Prestations indicatives clés	Prestations indicatives clés par résultat stratégique							
		Degré de mise en œuvre du cadre juridique régional existant	Plans/programmes/orientations nouveaux ou actualisés	Mise en œuvre au niveau national	Suivi et évaluation	Renforcement des capacités	Mise en réseau	Coopération régionale	Questions émergentes
Gouvernance	16	3		3	5	2	1	2	
Pollution provenant de sources situées à terre et en mer	15	1	2	3	3	3	1	1	1
Biodiversité et écosystèmes	17	2	3	3	4	2	1	1	1
Intéactions et processus terrestres et marins	10	1	2	1	2	1	1		2
GIZC	11	3	2	3	1	1		1	
CPD	7	3			1	1	2		
Adaptation au changement climatique	8	2	3	3	1	1			
TOTAL	84	15	12	14	17	11	6	5	4

Tableau 2 : répartition des prestations indicatives clés par résultat

19. Il ressort de l'évaluation que la méthode d'**élaboration des différents thèmes est cohérente et que ceux-ci sont tous conformes au format prédéterminé**. Les désignations des prestations indicatives clés par résultat de la Stratégie à moyen terme sont ensuite reprises dans le Programme de travail, où chacune de ces prestations est subdivisée en un certain nombre d'activités. L'évaluateur a constaté un **degré élevé de cohérence et d'homogénéité entre la Stratégie à moyen terme et le Programme de travail**.

2.3 Modalités de mise en œuvre

20. Certaines parties prenantes ayant répondu à l'enquête (Points focaux nationaux, membres de la Commission méditerranéenne sur le développement durable, organisations non gouvernementales, organisations intergouvernementales, acteurs locaux) ont indiqué que seul un nombre limité de **parties prenantes nationales ont participé aux travaux de conception de la Stratégie à moyen terme**. Cela peut être compréhensible étant donné qu'il s'agissait de la première fois qu'une stratégie aussi complexe était préparée et que, par conséquent, les différents acteurs ne disposaient pas d'une expérience suffisante à cet égard. En outre, le délai fixé pour concevoir ladite stratégie et l'adopter était relativement court. Cependant, il convient certainement de progresser sur ce point dans le cadre de la préparation des prochaines stratégies.

21. La majorité des parties prenantes interrogées estiment que **la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme devrait être soutenue par une enveloppe budgétaire clairement définie**. L'évaluateur est toutefois conscient du fait que le budget destiné à la mise en œuvre des activités est présenté dans le Programme de travail, comme cela est clairement indiqué dans la Stratégie à moyen terme (paragraphe 106). Il suggère d'approfondir cette question. La nature des modalités budgétaires dépendra largement de la structure et du caractère des stratégies futures.

22. Il ressort de l'évaluation que **la Stratégie à moyen terme ne définit pas assez clairement le rôle du secteur privé et la mesure dans laquelle il contribue à sa mise en œuvre**. Cette question n'est abordée que de manière superficielle dans la section consacrée à la mise en œuvre. S'il convient là encore de mettre en évidence la brièveté des délais impartis pour la préparation et l'adoption de la Stratégie, il sera essentiel d'accorder une attention particulière à ce point dans le cadre de l'élaboration des futures stratégies à moyen terme.

2.4 Suivi et évaluation, calendrier et étapes

23. Le volet de la Stratégie à moyen terme consacré au suivi et à l'évaluation n'est pas suffisamment approfondi. **Il n'existe aucun calendrier pour la mise en œuvre** des résultats spécifiques et des prestations indicatives clés/produits alors qu'un tel outil constitue une composante fondamentale de toute stratégie. La mise en place d'un calendrier de mise en œuvre permettrait de cerner plus précisément les priorités de la Stratégie à moyen terme. Ainsi, il serait également possible de préciser les principales étapes à franchir dans le cadre de l'application de la Stratégie à moyen terme, qu'il s'agisse de parvenir à un certain nombre de nouvelles ratifications, de mettre à disposition une quantité importante de ressources externes ou encore de mettre en œuvre des plans d'action thématiques importants.

24. **Le système d'indicateurs et de cibles ne fait pas partie intégrante de la Stratégie à moyen terme**. Si le Programme de travail s'accompagne d'un tel système, tous les résultats de la Stratégie à moyen terme ne sont pas assortis d'un ou de plusieurs indicateurs et cibles. Par exemple, alors qu'un total de 16 indicateurs ont été associés au thème général de la « Gouvernance », seuls neuf résultats sont accompagnés d'un ou de plusieurs indicateurs ou cibles. Une situation analogue s'observe pour les autres thèmes. L'évaluateur propose que les futures stratégies à moyen terme s'accompagnent à tout le moins d'un nombre restreint d'indicateurs et de cibles éventuellement liés aux grandes priorités et résultats principaux et fassent partie intégrante de la documentation desdites stratégies. Un ensemble plus détaillé d'indicateurs et de cibles devrait être énoncé dans le Programme de travail.

25. L'évaluateur est conscient de la **complémentarité entre la Stratégie à moyen terme et le Programme de travail dans le domaine du suivi et de l'évaluation** ainsi que de la nécessité d'éviter la répétition des tâches, cet aspect étant également lié à la définition des indicateurs et des cibles. Cependant, il est d'avis que, dès lors que **le Programme de travail est pourvu d'un système d'indicateurs, celui-ci devrait être plus cohérent et couvrir tous les résultats de la Stratégie à moyen terme**. Par ailleurs, l'évaluateur est également conscient du fait que la Stratégie à moyen terme comporte 42 résultats et 84 prestations indicatives clés et que tout système destiné à tenir compte de tous ces éléments serait par conséquent très complexe. À cet égard, il réitère la nécessité de hiérarchiser et de simplifier la structure de la Stratégie à moyen terme, ce qui faciliterait les activités de suivi et d'évaluation.

2.5 Liens avec d'autres initiatives internationales

26. La Stratégie à moyen terme **tient dûment compte de toutes les grandes orientations contenues dans les principaux documents adoptés aux niveaux international et régional au cours des cinq dernières années**. Les mesures régionales, en particulier la SMDD 2016-2025 et les objectifs écologiques du PNUE/PAM basés sur l'EcAp, sont directement intégrées dans les objectifs, les thèmes, les résultats et les prestations indicatives clés de la Stratégie à moyen terme. Les trois thèmes centraux présentent des liens directs avec les objectifs écologiques basés sur l'EcAp correspondants. Le Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable (ODD) qu'il contient ont été adoptés en septembre 2015 et sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2016, au moment même où la Stratégie à moyen terme a été élaborée et approuvée ou peu après. Le Programme 2030 et en particulier l'ODD 14 (Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable) sont mentionnés dans la Décision IG.22/1 et dans le préambule de la Stratégie à moyen terme, sans toutefois que la question soit approfondie ou que des liens directs soient établis dans le reste de la documentation.

3. Mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme

3.1 Évaluation de la mise en œuvre des résultats stratégiques

27. La Décision IG.22/1 indique que la Stratégie à moyen terme est conçue pour orienter les actions de protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et contribuer au développement durable de la région méditerranéenne pour la période 2016-2021. Les objectifs ultimes de la Stratégie à moyen terme sont la réalisation du bon état écologique (BEE) de la Méditerranée et la contribution au développement durable. Ces ambitions sont assez générales et d'une grande portée et ne précisent pas les résultats devant être obtenus à moyen terme, c'est-à-dire après la sixième année de mise en œuvre de la Stratégie. Toutefois, il ressort de l'évaluation que les thèmes prioritaires de la Stratégie à moyen terme, lesquels « reflètent des engagements juridiques et les besoins majeurs aux niveaux régional et national », expriment plus précisément ses objectifs réels, bien que cela n'ait pas été clairement expliqué dans la Décision IG.22/1. Compte tenu de ce qui précède, la présente évaluation analyse et examine dans quelle mesure les résultats stratégiques relevant des sept thèmes prioritaires ont été atteints.

28. Le Tableau 3 ci-dessous indique le niveau actuel de réalisation des cibles associées à chaque résultat stratégique. Les informations utilisées pour compiler le Tableau 3 proviennent principalement de la documentation qui a été fournie par le Secrétariat du PNUE/PAM. Les résultats présentés dans le tableau se fondent sur l'analyse des indicateurs qui ont été définis pour chaque résultat stratégique dans le Programme de travail. Tous les indicateurs ont été assortis de cibles pour chaque exercice biennal. L'ensemble des documents mis à la disposition de l'évaluateur ont été minutieusement examinés et chaque prestation/résultat qui pouvait être considéré comme un produit « fini » a été répertorié. Les activités en cours qui n'ont pas débouché sur la finalisation d'un produit n'ont pas été enregistrées comme étant achevées. De même, la plupart des réunions n'ont pas été considérées comme des produits, car elles constituent un moyen d'atteindre les résultats et les cibles énoncés dans le Programme de travail. Enfin, si certains résultats ne sont pas assortis d'indicateurs et de cibles, dès lors qu'il ne faisait aucun doute que les produits attendus ont été obtenus, ceux-ci ont été consignés et, par conséquent, ont contribué à l'évaluation d'un résultat spécifique. L'évaluation relative aux exercices biennaux 2016-2017 et 2018-2019 est complète dans la mesure où elle tient compte de l'ensemble des informations figurant dans la documentation fournie. L'analyse relative à l'exercice biennal 2020-2021 est bien évidemment incomplète et les progrès accomplis par rapport à de nombreux résultats n'ont pas pu être évalués. Les activités

prévues au cours de cette période ont été lancées, mais non encore achevées, ce qui signifie qu'elles n'ont pas pu être comptabilisées comme contribuant à la réalisation des résultats.

Système de « feux de signalisation » pour la mise en œuvre des résultats stratégiques

Target completely or largely achieved	Target on course to be achieved	Target's activities need speeding up	Pas de données sur les indicateurs
---------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

Thème	Résultat stratégique	Évaluation	Remarques
Thème general: Gouvernance.	1.1 Parties contractantes soutenues dans l'application et le respect de la Convention de Barcelone, ses Protocoles, les stratégies et plans d'action régionaux.		<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de documents juridiques ratifiés a d'ores et déjà dépassé l'objectif fixé pour la période de 6 ans Le niveau de satisfaction à l'égard des services offerts par les réunions du PAM est bon Il a été possible d'attirer un grand nombre d'investisseurs externes, en particulier dans le cadre du MedProgramme du FEM et des nouveaux projets financés par l'Union européenne
	1.2 Parties contractantes soutenues conformément à la Convention de Barcelone, ses Protocoles, stratégies et plans d'action régionaux.		<ul style="list-style-type: none"> La majorité des Parties contractantes ont rendu compte de leur taux de conformité, mais un certain nombre de pays doivent encore mieux s'acquitter de leurs obligations en matière d'établissement de rapports (82 % et 50 % par exercice biennal respectivement) Les protocoles BCRS ont été mis en place et le Secrétariat du PNUE/PAM doit déterminer s'ils permettent d'accroître le nombre de rapports présentés
	1.3 Participation, engagement, synergies et complémentarités renforcés parmi les institutions mondiales et régionales.		<ul style="list-style-type: none"> Les organisations de la société civile et le secteur privé s'associent de plus en plus au PAM Coopération sur des activités conjointes avec des partenaires comme l'AEE, la Commission OSPAR, la Commission d'Helsinki, le CGPM, le WWF et autres
	1.4 Meilleure connaissance et compréhension de l'état de la mer Méditerranée et de son littoral par des évaluations prescrites aux fins de décisions informées.		<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre du résultat est en bonne voie De nombreux pays ont adopté un IMAP au niveau national Des fiches d'orientation ont été préparées pour les indicateurs communs de l'IMAP La mise en œuvre de l'IMAP est en bonne voie
	1.5 Connaissance du PAM et informations sur le système du PAM améliorées et accessibles pour la prise de		<ul style="list-style-type: none"> Le Système d'information de l'IMAP a été mis au point

Thème	Résultat stratégique	Évaluation	Remarques
	décision, meilleure sensibilité et une meilleure compréhension.		<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place des antennes nationales du SEIS doit être accélérée
	1.6 Meilleure sensibilisation et vulgarisation.		<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau site Web du PAM a été lancé • La stratégie de communication a été mise en œuvre • On dénombre plusieurs produits intéressants dans le domaine de la communication • Le PAM a assisté à de nombreuses manifestations
Thème central 1 : Pollution provenant de sources situées à terre et en mer.	2.1 Renforcer l'application régionale des obligations en vertu de la Convention de Barcelone et des 4 Protocoles portant sur la pollution, et des programmes de mesures dans les stratégies et plans d'action régionaux existants pertinents.		<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation de la mise en œuvre des plans régionaux est achevée • Un soutien a été apporté à la mise en œuvre des mesures régionales existantes
	2.2 Élaboration ou remise à jour de plans d'action nouveaux/existants, programmes et mesures, normes et critères communs, lignes directrices.		<ul style="list-style-type: none"> • Un accord a été conclu pour l'élaboration de 6 plans régionaux de lutte contre la pollution Des travaux sont en cours sur 3 plans régionaux • Bonne capacité à produire des supports de connaissance (9 lignes directrices ont été mises au point et adoptées)
	2.3 Renforcement et application de la législation et des politiques de prévention et de contrôle de la pollution marine au niveau national, notamment par leur exécution et leur intégration dans les processus sectoriels.		<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'indicateurs et de cibles spécifiques pour ce résultat • L'analyse des PAN a été entreprise • Les indicateurs du PAN mis en place au titre d'Horizon 2020 ont été mis au point • 11 pays bénéficient d'un soutien dans la gestion des déchets marins et/ou dans le domaine de l'économie circulaire • 4 plans nationaux de CPD ont été mis au point
	2.4 Surveillance et évaluation de la pollution marine.		<ul style="list-style-type: none"> • Bilan mitigé quant au nombre de pays ayant présenté leurs rapports • Les efforts des pays visant à actualiser/élaborer leur système national de contrôle de la pollution ont été soutenus • Le chapitre sur la pollution du Rapport 2017 sur la qualité de la Méditerranée et le rapport sur la pollution réalisé au titre d'Horizon 2020 ont été finalisés
	2.5 Capacités améliorées aux niveaux national, sous-régional et régional y compris assistance technique et renforcement des capacités.		<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre satisfaisant d'activités de formation ont été mises en place au niveau national • Un grand nombre de personnes ont été formées

Thème	Résultat stratégique	Évaluation	Remarques
			<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de l'exercice biennal 2020-21 doivent encore donner des résultats
	2.6 Coopération renforcée aux niveaux national, sous-régional et régional pour lutter contre la pollution marine et la prévenir.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat • 2 mémorandums d'accord et 1 plan sous-régional
	2.7 Identifier et aborder les questions nouvelles et émergentes, selon les nécessités.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur concret n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat • Le REMPEC a créé un comité technique sur les émissions de SO_x • Dans le cadre des travaux de recensement des principaux éléments nécessaires à la préparation de plans régionaux nouveaux ou actualisés, il a été tenu compte des questions émergentes, comme les microplastiques, la gestion des boues, les incidences de la pollution résultant de l'aquaculture, etc.
Thème central 2 : biodiversité et écosystèmes.	3.1 Renforcer l'application régionale des obligations en vertu de la Convention de Barcelone, et ses Protocoles pertinents et autres instruments.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun pays n'a rapporté la mise en œuvre d'un plan d'action • Le Point focal ASP a organisé un forum sur les AMP • Des données ont été recueillies sur la gestion des ASP • Le Maroc a adopté une stratégie nationale pour la gestion des eaux de ballast
	3.2 Élaborer de nouveaux plans d'action, programmes et mesures, normes et critères communs, lignes directrices pour la conservation de la diversité biologique et des écosystèmes marins et côtiers.		<ul style="list-style-type: none"> • 4 plans d'action adoptés en 2019 • 6 lignes directrices élaborées • La composante biodiversité a été intégrée dans les efforts de PEM réalisés au titre du projet FEM Adriatique
	3.3 Renforcer l'application au niveau national des politiques de conservation de la diversité biologique, et des mesures stratégiques et législatives.		<ul style="list-style-type: none"> • Un certain nombre de PAN ont été mis au point • Des mesures réglementaires ont été adoptées, y compris sur les AMP • La composante biodiversité a été intégrée dans les projets PAC Italie et FEM Adriatique
	3.4 Surveillance, inventaire et évaluation de la diversité biologique en mettant l'accent sur les espèces menacées ou en danger, les espèces non indigènes et les habitats clefs.		<ul style="list-style-type: none"> • Les efforts nationaux de suivi de la biodiversité ont été soutenus • Le CAR/ASP a œuvré à la mise en œuvre de l'IMAP dans le cadre des travaux des groupes Biodiversité et Espèces non indigènes • Examen de la plateforme des ASPIM
	3.5 Assistance technique et renforcement des capacités aux niveaux régional, sub-régional et national pour renforcer l'application des politiques et		<ul style="list-style-type: none"> • 11 réunions scientifiques sur la biodiversité marine en Méditerranée ont été organisées au cours des exercices biennaux 2016-17 et 2018-19

Thème	Résultat stratégique	Évaluation	Remarques
	le respect des législations nationales relatives à la diversité biologique.		<ul style="list-style-type: none"> • Progression lente sur les réunions scientifiques et les projets pilotes en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 • Des sessions de formation ont été mises en place dans 11 pays
	3.6 Meilleure coopération aux niveaux national, sous-régional et régional pour protéger et conserver la diversité biologique et les écosystèmes.		<ul style="list-style-type: none"> • 3 stratégies de travail/programmes de travail ont été mis au point avec les partenaires
	3.7 Identifier et aborder les questions nouvelles et émergentes, selon les nécessités.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur concret n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat • Le CAR/ASP a participé à l'initiative sur la biodiversité marine au-delà des juridictions nationales du PNU • Doit être accéléré
Thème central 3 : interactions et processus terrestres et marins.	4.1 Renforcer l'application régionale des obligations en vertu de la Convention de Barcelone et ses Protocoles, et des programmes de mesures dans les stratégies et plans d'action régionaux existants.		<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation selon les objectifs prévus • Ajout d'un chapitre relatif à la PEM dans le Protocole GIZC et d'une annexe sur la PEM dans le cadre régional de GIZC
	4.2 Élaboration de nouveaux plans d'action, programmes et mesures, normes et critères communs, lignes directrices.		<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'un cadre régional commun pour la GIZC • Adoption du cadre conceptuel de PEM • Outil de mise à l'essai de l'intégration à grande échelle
	4.3 Renforcement de l'application au niveau national.		<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs des PAC ont été atteints au cours des deux premiers exercices biennaux • Peut revêtir une importance critique pour le troisième étant donné que 2 PAC sont prévus (s'il y a des retards dans leur lancement)
	4.4 Surveillance et évaluation.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur concret n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat • Mise en œuvre de l'IMAP dans le cadre des travaux du groupe littoral et hydrographie
	4.5 Capacités améliorées aux niveaux national, sous-régional et régional y compris l'assistance technique et le renforcement des capacités.		<ul style="list-style-type: none"> • 8 programmes de formation sur le littoral et l'hydrographie et sur la PEM
	4.6 Meilleure coopération aux niveaux régional, sub-régional et national.		<ul style="list-style-type: none"> • Les réseaux de gestion des PAC ont été mis en place et fonctionnent normalement
	4.7 Identifier et aborder les questions nouvelles et émergentes, selon les nécessités.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur concret n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat
	Thème transversal 1 : gestion	5.1 Renforcer l'application régionale des obligations en vertu de la Convention de Barcelone et ses Protocoles, et des	

Thème	Résultat stratégique	Évaluation	Remarques
intégrée des zones cotières (gizc).	programmes de mesures des stratégies et plans d'action régionaux existants.		
	5.2 Élaboration de nouveaux plans d'action, programmes et mesures, normes et critères communs, lignes directrices.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur concret n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat • Adoption du cadre régional commun de GIZC • Adoption du cadre conceptuel de PEM
	5.3 Renforcement de l'application au niveau national.		<ul style="list-style-type: none"> • Rien n'indique que des stratégies nationales de GIZC ont été adoptées, mais des consultations sont en cours • Il convient d'intensifier les efforts, car il est prévu d'adopter 7 stratégies sur l'ensemble de la période
	5.4 Surveillance et évaluation.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun indicateur concret n'a été établi pour évaluer les progrès vers l'obtention de ce résultat • 2 fiches d'information ont été produites
	5.5 Capacités améliorées aux niveaux national, sous-régional et régional y compris assistance technique et renforcement des capacités.		<ul style="list-style-type: none"> • Les formations MedOpen ont été mises en place
	5.6 Meilleure coopération aux niveaux nationaux sous régional et régional.		<ul style="list-style-type: none"> • La plateforme de GIZC a été mise en place • Le réseau PAC a été mis en place • 2 mécanismes de coordination nationale ont été créés • Au cours du troisième exercice biennal, 3 autres réunions des comités interministériels nationaux doivent être organisées
Thème transversal 2 : consommation et production durables.	6.1 Élaboration de nouveaux plans d'action, programmes et mesures, normes et critères communs, lignes directrices et application des textes actuels.		<ul style="list-style-type: none"> • De bons progrès ont été enregistrés au cours des deux premiers exercices • Il convient d'intensifier les efforts au cours de l'exercice 2020-21
	6.2 Surveillance et évaluation.		<ul style="list-style-type: none"> • Le Programme de travail ne comporte aucun indicateur concret qui permette d'évaluer les progrès accomplis pour atteindre ce résultat • Une série d'indicateurs relatifs à la CPD ont été créés
	6.3 Capacités améliorées aux niveaux national, sous-régional et régional y compris assistance technique et renforcement des capacités.		<ul style="list-style-type: none"> • Un grand nombre de personnes ont formées • 16 programmes de formation ont été mis en place • Lancement d'une plateforme interactive en ligne sur le développement durable des entreprises
	6.4 Meilleure coopération aux niveaux national, sous-régional et régional pour prévenir et maîtriser la pollution marine.		<ul style="list-style-type: none"> • La plateforme pour la CPD a été lancée et compte un grand nombre de membres

Thème	Résultat stratégique	Évaluation	Remarques
			<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une plateforme en ligne de développement des entreprises écologiques
Thème transversal 3 : adaptation au changement climatique.	7.1. Renforcement de l'application régionale des obligations en vertu de la Convention de Barcelone et ses Protocoles, et des programmes de mesures prescrites par les stratégies et plans d'action régionaux existants.		<ul style="list-style-type: none"> • Lignes directrices sur l'intégration de la biodiversité dans les mesures d'adaptation aux changements climatiques • Directives « Climagine » • Lancement d'une plateforme régionale de connaissances en ligne • Lignes directrices sur la résilience côtière
	7.2 Élaboration de nouveaux plans d'action, programmes et mesures, normes et critères communs, lignes directrices.		<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports d'avancement indiquent qu'une seule stratégie intègre systématiquement la question de l'adaptation aux changements climatiques • Il convient d'intensifier les efforts
	7.3 Renforcement de l'application au niveau national.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun progrès n'a été enregistré par rapport à l'indicateur correspondant
	7.4 Surveillance et évaluation.		<ul style="list-style-type: none"> • Le Programme de travail ne comporte aucun indicateur concret qui permette d'évaluer les progrès accomplis pour atteindre ce résultat • Mise au point d'indicateurs sur la vulnérabilité aux changements climatiques et aux incidences de ceux-ci
	7.5 Capacités améliorées aux niveaux national, sous-régional et régional notamment l'assistance technique et le renforcement des capacités.		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun progrès n'a été enregistré par rapport à l'indicateur correspondant

Tableau 3 : tableau récapitulatif de l'évaluation des résultats

29. Le Tableau 3 ci-dessus permet d'observer un certain nombre de tendances intéressantes dans la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme. Il convient de souligner que la présente évaluation ne porte pas sur les différentes composantes du PAM ou sur le système du PAM dans son ensemble, mais seulement sur la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme. En outre, bien qu'il ne s'agisse pas d'une évaluation de la mise en œuvre du Programme de travail, les conclusions pourraient également s'appliquer à celui-ci compte tenu des liens étroits qu'il entretient avec la Stratégie à moyen terme.

30. En ce qui concerne les prestations indicatives clés, on constate la **prépondérance des produits relatifs aux instruments juridiques** ou à la « mise en œuvre du cadre et des décisions juridiques régionaux existants ». D'une certaine manière, il s'agit d'un résultat attendu, car ce volet est indissociable du système PAM-Convention de Barcelone et ses Protocoles et a été constamment soutenu par les Parties contractantes. On constate également la prédominance des activités liées à la **coopération régionale et à la mise en réseau**, ce qui s'explique par le fait que le PAM est un système institutionnel établi de longue date dans la région, qui a noué de nombreux liens de collaboration au fil des ans.

31. Il ressort de l'évaluation que la mise au point des **supports de connaissance (lignes directrices, normes, critères, etc.) et les activités de suivi et d'évaluation et de renforcement des**

capacités se sont déroulées efficacement et ont constitué une réussite. Toutefois, au cours de la dernière année du troisième exercice biennal, il serait opportun d'intensifier les efforts visant à finaliser les supports de connaissance.

32. En ce qui concerne les deux questions ci-dessus, il est intéressant de souligner que **davantage de ressources ont été consacrées à la composante juridique, à la coopération régionale et à la mise en réseau qu'à l'élaboration des supports de connaissance.** Toutefois, si les ressources destinées à cette dernière catégorie étaient moins importantes, leur taux d'utilisation, à tout le moins au cours des deux premiers exercices biennaux, a été plus élevé, représentant généralement entre 80 % et 100 % des fonds alloués. Par conséquent, ces fonds ont été utilisés plus efficacement.

33. Les interventions nationales, c'est-à-dire la **mise en œuvre des lignes directrices régionales au niveau national sous la forme de projets pilotes, les interventions politiques, la mise en œuvre des PAN, etc., sont un domaine où il aurait été possible d'obtenir de meilleurs résultats.** L'évaluateur propose d'accorder une attention plus soutenue à ces interventions à l'avenir, les parties prenantes régionales et les autorités nationales étant libres d'approfondir le débat relatif à leurs modalités de mise en œuvre précises. Par exemple, si des programmes d'aménagements côtiers (PAC) ont été mis en œuvre dans presque tous les pays de la région depuis maintenant plus de 30 ans, peut-être le temps est-il venu de concevoir de nouvelles formes d'intervention assorties de solutions institutionnelles et financières inédites au niveau national. Cet aspect pourrait être repris en tant que thème stratégique dans le cadre d'une nouvelle Stratégie à moyen terme à l'avenir.

34. Deux domaines sont jugés critiques. Les données disponibles montrent que des **progrès modérés à faibles ont été enregistrés sur le plan de l'adaptation aux changements climatiques.** De même, **très peu de questions émergentes ont été abordées,** à tout le moins au cours des deux premiers exercices biennaux de mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme. Il pourrait être judicieux de se pencher davantage sur ce point compte tenu du nombre important d'activités et d'initiatives lancées au niveau mondial et même à l'échelon régional.

35. Enfin, un problème spécifique réside dans le fait qu'il **n'existe pas de système rigoureux et cohérent d'indicateurs et de cibles couvrant tous les résultats et prestations indicatives clés de la Stratégie à moyen terme, ce qui signifie que ces éléments ne font l'objet d'aucun suivi et qu'il n'est pas rendu compte leur mise en œuvre par l'intermédiaire du Programme de travail.** La mise en œuvre de 11 résultats sur 42 n'a pas été contrôlée en raison de l'absence d'indicateurs et de cibles. S'il est toutefois vrai que certaines prestations indicatives clés liées à ces résultats ont été mentionnées dans les rapports d'avancement semestriels, il demeure nécessaire d'assurer un suivi plus rigoureux et d'établir des rapports plus exhaustifs. En parcourant les rapports et d'autres documents, l'évaluateur a constaté qu'il était très difficile de recenser les progrès accomplis. En outre, la méthode d'établissement des rapports ne semble pas être harmonisée entre les différentes composantes du PAM. Il n'était pas toujours facile de déterminer quand une activité était réellement achevée et ses prestations indicatives clés obtenues. L'évaluateur conclut qu'il s'agit d'un domaine auquel il conviendra d'apporter des améliorations considérables à l'avenir.

3.2 Point de vue des parties prenantes

36. La majorité des parties prenantes (Points focaux nationaux, membres de la Commission méditerranéenne sur le développement durable, organisations non gouvernementales, organisations intergouvernementales, acteurs locaux) consultées dans le cadre de l'enquête estiment qu'il existe un certain nombre d'**obstacles à une mise en œuvre plus efficace de la Stratégie à moyen terme.** Ce taux de satisfaction partiel découle probablement de plusieurs problèmes, notamment le manque de données, de financements suffisants, de volonté politique de mettre en œuvre la stratégie au niveau national ou d'intérêt de la part des parties prenantes et les retards

constatés dans l'obtention des prestations indicatives clés. Les participants à l'enquête ont également mentionné les points suivants :

- les mesures à mettre en œuvre au niveau local n'ont pas été spécifiquement recensées ni contrôlées ;
- les mécanismes de financement nouveaux et innovants (au niveau national ou local) n'ont pas été suffisamment développés et/ou accompagnés ;
- la coopération transversale au niveau national entre le ministère chargé de la protection de l'environnement et les autres ministères a également posé problème, ce qui a entravé la conclusion d'un accord et la mise en œuvre efficace des mesures.

37. Certaines parties prenantes n'ont pas été informées de la disponibilité des ressources destinées à l'application de la Stratégie à moyen terme, car seule une minorité d'entre elles a pu donner une réponse (invoquant principalement un manque de ressources). La section de la Stratégie abordant la question des ressources allouées à sa mise en œuvre n'est peut-être pas assez précise. La majorité des parties prenantes n'avaient pas d'avis à cet égard. Il convient certainement d'approfondir cette question à l'avenir, notamment en expliquant aux acteurs régionaux, nationaux et locaux que le financement de la Stratégie à moyen terme est assuré par l'intermédiaire des Programmes de travail, qui sont adoptés par la CdP tous les deux ans et peuvent être effectivement considérés comme les plans d'action biennaux qui encadrent la mise en œuvre de la Stratégie.

38. Les participants à l'enquête étaient généralement satisfaits du niveau de communication avec l'Unité de coordination du PAM dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie, mais un nombre important d'entre eux ont déclaré que celle-ci pourrait être améliorée. Ils ont indiqué avoir échangé avec l'Unité de coordination une fois par an, voire pas du tout.

39. La majorité des parties prenantes estiment que les **prestations indicatives clés et les résultats de la Stratégie à moyen terme n'ont été que partiellement atteints comme prévu, c'est-à-dire par rapport aux indicateurs fournis**. Il s'agit là d'un obstacle important à la mise en œuvre de la Stratégie, qui pourrait être lié au point soulevé ci-dessus sur la difficulté de recenser les activités qui ont été réellement achevées et pour lesquelles les prestations indicatives clés attendues ont été obtenues. **Les facteurs considérés comme indispensables à la réalisation des objectifs fixés et à l'obtention des résultats et des prestations indicatives clés** sont les suivants :

- le rôle joué par l'Unité de coordination et les Centres d'activités régionaux du PAM ;
- le suivi régulier de l'application de la Stratégie à moyen terme par les Points focaux du PAM ;
- la structure de mise en œuvre établie au niveau national ;
- les outils de gestion adaptative, qui ont permis d'apporter des modifications en cas de retard dans l'atteinte des résultats.

40. La majorité des parties prenantes estiment que la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme a permis d'améliorer l'ensemble d'indicateurs environnementaux utilisés dans la région méditerranéenne, de mieux protéger la biodiversité, d'améliorer la gouvernance environnementale et de mieux gérer le littoral et le milieu marin. Toutefois, il convient d'établir une distinction claire entre les avantages découlant de la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme et ceux qui résultent de l'application des Programmes de travail. Là encore, les participants à l'enquête sont d'avis que les ressources disponibles pour la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme n'ont pas été suffisantes. Toutefois, il s'agit également d'une question qui doit être examinée en prenant en considération le budget du PAM dans sa globalité et en se demandant s'il est suffisant pour mettre en œuvre le Programme de travail. Par conséquent, la quasi-totalité des participants à l'enquête

estiment que les objectifs de la Stratégie à moyen terme n'ont été que partiellement atteints. Bien entendu, l'enquête ne couvre pas la dernière année de mise en œuvre de la Stratégie.

41. Les participants à l'enquête estiment que **la Stratégie à moyen terme a eu une influence positive sur les parties prenantes** et que celles-ci se sont engagées davantage dans sa mise en œuvre ou ont exprimé leur volonté de la mettre en œuvre. Il s'agit là d'un signe encourageant.

42. En ce qui concerne la prochaine Stratégie à moyen terme, la grande majorité des participants à l'enquête estiment qu'il convient de **conserver et de renforcer la structure institutionnelle actuelle, placée sous la direction de l'Unité de coordination et des CAR, pour promouvoir et suivre l'application de la Stratégie à moyen terme**. Ils sont convaincus qu'il ne sera pas nécessaire de faire appel à d'autres institutions.

43. Les participants à l'enquête sont d'avis que la **future Stratégie à moyen terme devrait s'accompagner de modalités budgétaires plus claires et d'un système de cibles et d'indicateurs précis pour chaque prestation indicative clé et résultat**. Ils estiment également qu'il conviendrait de s'efforcer davantage **d'aligner les objectifs de la Stratégie à moyen terme sur les ambitions mondiales** en matière de lutte contre les changements climatiques et de promotion de l'économie bleue durable, entre autres. Certains d'entre eux jugent préférable d'énoncer un **nombre réduit de priorités**.

44. Les participants à l'enquête font entre autres les suggestions suivantes :

- la Stratégie à moyen terme devrait être plus ciblée, car les sujets sont trop vastes et couvrent tous les écosystèmes ;
- la mise en application devrait devenir la priorité absolue de la prochaine Stratégie à moyen terme ;
- il convient de mettre davantage l'accent sur la vulnérabilité aux changements climatiques et l'adaptation à leurs effets, et de tenir compte des processus mondiaux et des questions émergentes ;
- la nouvelle Stratégie à moyen terme doit inclure une analyse du fonctionnement du système du PAM, y compris une analyse SWOT (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) de la structure institutionnelle actuelle et des moyens techniques et financiers qui lui permettront de répondre aux difficultés qui ne cessent de croître dans la région méditerranéenne ;
- la nouvelle Stratégie à moyen terme doit être entièrement axée sur les besoins nationaux ;
- le PNUE doit rechercher la plus grande flexibilité possible dans les règles et procédures administratives de gestion du PNUE/PAM afin que celui-ci, qui constitue son plus ancien programme pour les mers régionales, puisse s'acquitter de son mandat plus efficacement au cours de la période de mise en œuvre de la nouvelle Stratégie à moyen terme ;
- le système de la Convention de Barcelone n'est pas en mesure d'assumer trop de priorités et devrait les intégrer sans nécessairement diriger les travaux relatifs à chacune d'entre elles ;
- il devrait y avoir une plus grande intégration entre les sujets thématiques ;
- la priorité « Interactions terre-mer » n'est pas aussi claire que les autres priorités et semble faire double emploi ;
- une analyse du cadre logique devrait être préparée ;
- une analyse de la théorie du changement devrait être prévue, en veillant à obtenir des résultats mesurables ;
- la structure de mise en œuvre devrait être mieux définie ;

- une évaluation des ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie à moyen terme devrait être préparée afin que celle-ci soit plus réaliste ;
- les modalités de mise en œuvre ne sont pas claires et les progrès réalisés (vérification de l'état d'avancement) ne sont pas communiqués de manière pertinente ;
- les Points focaux du PAM et les autorités et institutions nationales devraient être appelées à jour un rôle plus explicite ; les thèmes centraux et transversaux doivent être redéfinis.

45. Les parties prenantes souhaiteraient conserver les éléments suivants de la Stratégie à moyen terme actuelle : la vision, les objectifs ultimes, les thèmes stratégiques, les thèmes centraux, les thèmes transversaux, les objectifs stratégiques, les résultats stratégiques et les prestations indicatives clés. En bref, ils semblent vouloir **conserver autant que possible la structure actuelle de la Stratégie à moyen terme**.

46. Pour parvenir à une « Méditerranée en bonne santé avec des écosystèmes marins et côtiers productifs et biologiquement diversifiés », les participants à l'enquête estiment qu'il conviendrait d'accorder une importance particulière aux points suivants dans la nouvelle Stratégie à moyen terme :

- le renforcement de la participation et de la responsabilité des pays ;
- la promotion d'une structure de coordination globale reposant sur la participation, sur un pied d'égalité, de toutes les Parties contractantes plutôt que sur celle de groupes réunissant un certain nombre d'acteurs permettrait de renforcer le système décisionnel ;
- la mise en application des dispositions légales, qui reste un point faible du système, devrait gagner en importance pour devenir la grande priorité de la prochaine Stratégie à moyen terme ;
- la lutte contre la pollution d'origine terrestre, y compris la pollution par les déchets marins, la conservation de la biodiversité, la résilience des zones côtières aux changements climatiques et le développement, la mise en œuvre de la PEM et la réduction de la pollution de l'air par les navires grâce à la mise en œuvre des outils disponibles devraient également figurer parmi les priorités ;
- l'élaboration et la mise en application d'un processus réglementaire encadrant la prise de décisions à caractère contraignant serait particulièrement utile en vue de réaliser les objectifs de la Stratégie à moyen terme ;
- les mesures visant à faire face aux risques et à l'instabilité accrus dans la région.

47. Parmi les **outils de mise en œuvre spécifiques**, les participants à l'enquête plébiscitent massivement l'élaboration du plan de suivi et d'évaluation, lequel devrait devenir un élément constitutif de la stratégie, selon eux. La stratégie devrait permettre de s'adapter plus facilement et de réagir plus vite aux questions et priorités émergentes imprévues. Les parties prenantes préconisent d'adopter les mesures d'adaptation suivantes, entre autres :

- il convient de déterminer à quel interlocuteur ou Point focal du PNUE/PAM une Partie contractante ou une partie prenante doit s'adresser lorsqu'elle fait face à une urgence et souhaite en faire part à la communauté du PNUE/PAM ;
- la Stratégie à moyen terme devrait couvrir une période plus longue, jusqu'en 2030, par exemple, afin de permettre à des processus à long terme de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;
- la nouvelle Stratégie à moyen terme pourrait faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours, en 2026, ce qui permettrait d'apporter des ajustements et de conserver une certaine souplesse, et ne devrait pas être aussi détaillée que la Stratégie précédente, reléguant les

détails au Programme de travail biennal, lequel pourrait également être adapté pour répondre aux défis émergents ;

- le Bureau des Parties contractantes et, en particulier, l'Unité de coordination devraient un rôle plus proactif ;
- il serait judicieux de concevoir un plan d'urgence permettant la révision du plan d'action et de prévoir une réserve de fonds d'urgence qui puisse être mobilisée pour faire face aux défis nouveaux et urgents et qui soit éventuellement intégrée dans un « plan d'action d'urgence » mis en œuvre, suivi et évalué dans le cadre des travaux d'application de la Stratégie.

3.3 Évaluation de la mise en œuvre financière

48. L'évaluation du degré de mise en œuvre financière de la Stratégie à moyen terme est restreinte en raison du manque de données disponibles. Au moment de rédiger la présente évaluation, les données financières auditées indiquant la répartition des dépenses par résultat et par prestation indicative clé n'étaient disponibles que pour l'exercice biennal 2016-2017. En outre, les allocations budgétaires proposées, y compris les sources externes garanties et non garanties, étaient disponibles pour l'exercice biennal 2020-2021. **Le fait que les documents financiers certifiés présentés par résultat et par prestation indicative clé ne soient pas disponibles en temps voulu peut être considéré comme un obstacle sérieux à l'évaluation du volet financier de la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme.**

49. Comme indiqué précédemment, les dépenses engagées au cours du premier exercice biennal, qui ont été financées au titre du Fonds d'affectation spéciale pour la Méditerranée (MTF), étaient axées sur les activités juridiques et réglementaires ainsi que sur la coopération régionale et la mise en réseau. Ce dernier domaine d'activité a eu une incidence positive dans la mesure où il a sous-tendu l'intégration d'un plus grand nombre de parties prenantes, y compris divers organisations de la société civile et acteurs du secteur privé, dans les travaux de mise en œuvre du Programme de travail. Un autre enjeu important à l'heure actuelle, qui est également lié au volet financier, est la mise en œuvre des mesures au niveau national. Les financements externes ont davantage ciblé la mise en œuvre aux niveaux sous-régionaux et nationaux que les fonds fournis au titre du MTF. À cet égard, il convient de souligner que le système PAM-Convention de Barcelone est parvenu à attirer bon nombre de financements provenant d'investisseurs externes, en particulier le FEM et l'Union européenne.

50. Le financement du Programme de travail et, par conséquent, de la Stratégie à moyen terme au titre des ressources ordinaires a très légèrement augmenté au cours des dernières années. Bien que la présente évaluation ne vise pas à évaluer cet aspect, il est évident que l'apport de fonds externes a augmenté constamment et de manière bien plus importante que le financement au titre des ressources ordinaires au cours de la même période. Ainsi, au cours de l'exercice biennal 2020-2021, le rapport entre le financement ordinaire au titre du MTF et les ressources externes (garanties et non garanties) est, pour certains résultats, de 1:26. Il s'agit d'une différence considérable. L'évaluateur est conscient du fait que ces chiffres ne reflètent pas nécessairement le niveau de financement effectif, en particulier si la majorité des fonds sont non garantis et risquent dès lors de ne pas être versés. En outre, le FEM a alloué une subvention inhabituellement élevée en vue du lancement du MedProgramme, ce qui pourrait ne pas se répéter au cours des périodes de mise en œuvre des prochaines Stratégies à moyen terme. Néanmoins, l'évaluation met en lumière le rapport disproportionné qui se constate entre le financement au titre du MTF et la part des fonds externes (garantis et non garantis). L'évaluateur souligne également le fait que la proportion de fonds externes est si importante qu'elle pourrait pousser la capacité de mise en œuvre du système PAM-Convention de Barcelone dans ses derniers retranchements.

51. Au cours de l'exercice biennal 2016-2017 et, vraisemblablement, de l'exercice 2018-19, **l'utilisation des fonds disponibles a été relativement bonne**. Elle se situait entre 60 % et 184 % du total des fonds disponibles par thème stratégique. Le montant total des fonds alloués aux activités au cours de l'exercice biennal 2016-17 a été d'environ 4,5 millions d'euros, soit à peu près un tiers du budget total pour cette période.

4. Conclusions

52. Le principal objectif opérationnel de la Stratégie à moyen terme, qui consistait à orienter la mise en œuvre du Programme de travail, a été atteint. Il convient de féliciter le système PAM-Convention de Barcelone, y compris les Parties contractantes, l'Unité de coordination et les Centres d'activités régionaux, et les autres parties prenantes pour la mise en œuvre réussie du programme d'activités global. L'exécution de certaines actions, telles que celles liées à l'adaptation aux changements climatiques et à d'autres questions émergentes, doit être accélérée. Il semble que l'ensemble du système soit devenu plus solide à l'échelon régional, ce qui constitue le principal résultat des activités mises en œuvre. Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la transmission vers le niveau national et, par conséquent, pour accroître l'efficacité. À l'avenir, ce point pourrait figurer parmi les principales orientations stratégiques de la Stratégie à moyen terme. Les parties prenantes devront débattre en profondeur des modalités d'exécution correspondantes afin de garantir une mise en œuvre optimale.

53. D'une nature globale, le concept de la Stratégie à moyen terme s'efforce d'intégrer des éléments provenant d'un large éventail d'initiatives régionales et internationales. Par conséquent, la Stratégie s'est révélée complexe et parfois difficile à comprendre et à suivre. Un autre point qui doit être soulevé est le fait que la Stratégie à moyen terme ressemble dans une large mesure au Programme de travail, bien qu'elle soit censée être mise en œuvre par l'intermédiaire de celui-ci. Dès lors, la valeur ajoutée propre à la Stratégie n'est pas toujours facile à déceler. Lorsque le Programme de travail est identique à la Stratégie à moyen terme, il devient difficile de dégager les véritables priorités, à moins, bien entendu, de considérer l'ensemble du Programme de travail comme une priorité.

54. Plusieurs éléments importants font défaut, comme un calendrier de mise en œuvre, un système d'indicateurs et de cibles permettant de suivre l'application de la Stratégie et une structure de mise en œuvre plus rigoureuse, qui serait d'une certaine manière indépendante de la structure institutionnelle du système PAM-Convention de Barcelone. Il est vrai, toutefois, que le Programme de travail énonce un ensemble de cibles et d'indicateurs qui peuvent également être considérés comme pertinents pour la Stratégie à moyen terme. Malgré tout, même dans le Programme de travail, un certain nombre de résultats ne s'accompagnent pas d'indicateurs et de cibles appropriés, alors même que tout document stratégique doit détailler la manière dont sa mise en œuvre sera suivie et évaluée.

55. Les parties prenantes (Parties contractantes, membres de la CMDD et autres partenaires du PAM) voient la Stratégie à moyen terme d'un œil favorable. Elles ont formulé un certain nombre de suggestions concernant la manière d'améliorer sa conception et sa mise en œuvre. À cet égard, les points à souligner sont la nécessité de hiérarchiser les priorités et d'améliorer la transparence des ressources financières destinées à la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme, mais aussi le fait que celle-ci a eu une influence positive sur les acteurs régionaux et nationaux. Les parties prenantes ont salué le rôle joué par l'Unité de coordination du PAM et les CAR, ainsi que le bon niveau de communication entre ces acteurs.

56. Il convient désormais de définir la nature de la Stratégie à moyen terme. S'agit-il réellement d'une stratégie ou plutôt d'un plan d'action à moyen terme ? En principe, une stratégie couvre une période relativement longue et aborde un nombre limité de questions de nature stratégique. Dès lors, la Stratégie à moyen terme doit porter sur un ensemble précis de priorités au lieu d'englober tous les sujets abordés dans le Programme de travail. À cet égard, elle doit être considérée comme un document d'orientation annexé à ce dernier et se concentrer uniquement sur les priorités de nature stratégique, lesquelles sont décrites plus en détail dans le Programme de travail. En tant que document sur lequel s'appuie le Programme de travail, la Stratégie à moyen terme doit assortir chaque activité d'un objectif clair et d'un calendrier de mise en œuvre tout en précisant les coûts, les responsabilités de mise en œuvre, les avantages escomptés de l'activité, les résultats attendus, les interactions internes et externes, etc.

57. Il ressort de l'évaluation que, dans la plupart des cas, les résultats et les prestations indicatives clés de la Stratégie à moyen terme ont été obtenus dans les délais prévus. Il appartient aux Parties contractantes, à l'Unité de coordination et aux Centres d'activités régionales d'accorder une attention particulière aux objectifs qui risquent de ne pas être pleinement atteints d'ici à la fin de la période de planification. Il est vrai que la pandémie de COVID-19, qui se poursuit désormais en 2021, a sérieusement compromis de nombreux efforts de mise en œuvre au cours de l'année 2020. Les activités pour lesquelles les rencontres en personne sont particulièrement importantes, comme les travaux de mise en œuvre au niveau national ou les initiatives de renforcement des capacités, ont notamment été touchées. On peut raisonnablement supposer que certaines de ces activités ne seront pas achevées avant la fin de l'année 2021.

5. Recommandations

58. Compte tenu de l'évaluation ci-dessus, le consultant propose une série de recommandations visant à améliorer les efforts d'élaboration et d'application de la Stratégie à moyen terme. Certaines de ces recommandations sont de nature opérationnelle, tandis que d'autres sont plutôt de nature stratégique. Elles se lisent comme suit :

59. **Recommandation 1 :** La vision de la Stratégie à moyen terme doit adopter un caractère plus opérationnel et se concentrer sur la période de six ans qu'elle couvre. Elle doit être plus concrète et fournir des indications sur les changements attendus à la fin de la période de planification, c'est-à-dire une fois que la Stratégie a été mise en œuvre. Elle devrait toutefois refléter la vision à plus long terme de la CdP16 et de la SMDD ainsi que les objectifs d'autres initiatives régionales et internationales pertinentes (notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030), qui orientent plus largement les interventions à moyen terme. À cet égard, il serait particulièrement utile de développer une théorie du changement qui décrive et illustre comment et pourquoi il convient de donner lieu à une évolution donnée dans la région méditerranéenne.

60. **Recommandation 2 :** La Stratégie à moyen terme doit dresser une liste de priorités au lieu de constituer un calque du Programme de travail. Celui-ci est adopté par les Parties contractantes et la Stratégie à moyen terme doit être considérée comme un guide qui sous-tend et oriente son contenu en se concentrant sur les questions qui doivent faire l'objet d'une attention renforcée. Toutefois, ces deux documents doivent être considérés comme complémentaires. Il est essentiel d'assortir chaque résultat et produit d'échéances claires, ce qui, en soi, permettra de hiérarchiser les problèmes et de traiter en premier lieu les questions les plus urgentes et les plus importantes.

61. **Recommandation 3 :** Il convient de simplifier le concept et la structure de la Stratégie à moyen terme. Même en conservant l'ensemble des thèmes actuels, il est nécessaire de dresser une

liste plus courte de résultats stratégiques et de prestations indicatives clés pour rendre la stratégie plus opérationnelle.

62. **Recommandation 4** : Il importe d'approfondir le système de suivi et d'évaluation. Bien que la série d'indicateurs et de cibles élaborée aux fins du suivi de la mise en œuvre du Programme de travail soit utilisée pour contrôler l'application de la Stratégie à moyen terme, il est nécessaire de décrire le système de suivi et d'évaluation actuel de manière plus détaillée. En outre, les indicateurs de la Stratégie à moyen terme doivent être énoncés de manière plus cohérente, car bon nombre d'entre eux font défaut ou sont extrêmement difficiles à trouver dans la documentation du PAM, ce qui signifie qu'il est presque impossible d'assurer le suivi de la mise en œuvre en temps voulu.

63. **Recommandation 5** : La mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme doit reposer sur un budget de base, en particulier si elle se concentre sur un nombre réduit de priorités. Bien que les questions budgétaires soient traitées dans les Programmes de travail biennaux, il serait judicieux de montrer que la Stratégie à moyen terme est viable d'un point de vue financier, en particulier si elle est appelée à aborder des questions qui ne figurent pas dans le Programme de travail ou qui sont de nature intersectorielle. En outre, le suivi financier de la réalisation des résultats et des prestations indicatives clés doit être plus cohérent, plus précis et plus rapide. Les données financières relatives à la Stratégie actuelle ont été difficiles à trouver, voire introuvables.

64. **Recommandation 6** : Il convient d'envisager de réorienter la nature de la Stratégie à moyen terme à l'avenir. Au lieu de reprendre dans une large mesure le contenu du Programme de travail, la Stratégie pourrait donner la priorité à un certain nombre d'orientations stratégiques, telles que : l'amélioration de l'efficacité du système PAM-Convention de Barcelone ; l'accroissement de la visibilité de la Stratégie à moyen terme et du Programme de travail ; la durabilité financière, la viabilité et la mobilisation des ressources ; l'amélioration des incidences au niveau national ; le renforcement des capacités, etc. Une telle initiative pourrait venir compléter le Programme de travail en l'orientant clairement. En se concentrant sur un certain nombre de questions stratégiques, elle pourrait améliorer la mise en œuvre du Programme de travail dans une large mesure. Avant de procéder à toute réorientation de la Stratégie à moyen terme, il y a lieu de consulter un large éventail de parties prenantes régionales et nationales. La valeur de la Stratégie ne réside pas dans le document qui détaille son contenu, mais dans son appropriation par les parties prenantes au terme d'un processus de consultation intensif.

65. **Recommandation 7** : Améliorer la visibilité de la Stratégie à moyen terme et communiquer ses réalisations au grand public. Les efforts de communication doivent se concentrer sur les réalisations spécifiques de la Stratégie à moyen terme en montrant la valeur ajoutée qui résulte de sa mise en œuvre et ne pas donner l'impression qu'elle est identique au Programme de travail. En outre, cela permettra aux parties prenantes de savoir plus facilement quels résultats et prestations indicatives clés ont été obtenus, ce qui ne semble pas être le cas à l'heure actuelle. Il convient d'envisager de créer une page Web distincte qui soit consacrée spécifiquement à la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme, en mettant l'accent sur des réalisations manifestes.