

ANNEXE II

**Termes de référence (TdR)
pour la
Révision fonctionnelle des composantes du PAM/PNUE**

Révision fonctionnelle des composantes du PAM/PNUE **Termes de référence (TdR)**

Contexte

PAM/PNUE – L'objectif de la Convention de Barcelone est de se doter des moyens nécessaires afin de relever les défis du futur de façon productive et efficace, ce qui a été demandé à plusieurs reprises les Parties contractantes de la Convention de Barcelone et recommandé par le BSCI au PAM/PNUE.

Dans ce contexte, le PAM/PNUE a réalisé un examen fonctionnel pour évaluer les fonctions nécessaires à la mise en œuvre du Programme de travail par les deux unités PAM-Convention de Barcelone administrées par le PNUE (à savoir l'Unité de coordination et MEDPOL). L'examen fonctionnel a déterminé les principales fonctions de ces deux unités, les compétences nécessaires au sein du personnel, proposé des mesures de rationalisation des procédures financières et administratives et de renforcement de la prise de décision et de reddition de comptes. Cet examen a été mené dans une perspective prévisionnelle, préparant ainsi le PAM/PNUE à mieux gérer l'adaptation des tâches et des demandes de la part des Parties contractantes.

Au cours de la Réunion élargie du Bureau, tenue à Athènes (Grèce) les 3 et 4 octobre 2011, les membres ont demandé au Secrétariat d'étendre cet examen fonctionnel à l'ensemble du système PAM/PNUE y compris tout poste du personnel non encore évalué, tout en reconnaissant que les Centres d'activités régionaux (CAR) sont différents et doivent être consultés de façon appropriée. De plus, lors de la dernière réunion des points focaux, il a été convenu pour donner suite aux conclusions de réunions du Bureau qu'une évaluation de gestion basée sur les résultats serait conduite, pour améliorer l'analyse fonctionnelle en mettant en place une évaluation basée sur les résultats et les produits de chaque composante. Le Bureau demande que des dispositions soient approuvées de façon que cet examen soit conduit durant la première année du prochain exercice biennuel.

Afin de compléter la révision fonctionnelle, le PAM/PNUE recommande les services d'une mission d'experts pour travailler en étroite collaboration avec les entités ou autres agences du système des Nations Unies qui seraient responsables de l'administration des CAR.

Objectif

La mission a pour objectifs de :

1. Dresser un bilan du Programme de travail sur cinq ans et des Protocoles d'une part, identifier les activités prioritaires pour chaque Composante en vertu des décisions des Parties contractantes, en particulier les décisions relatives à la gouvernance (Almeria 2008) et d'autre part les décisions sur les Mandats des composantes (IG.19/5, Marrakech 2009) .
2. Prendre en compte les précédentes évaluations réalisées par le système PAM.

3. Identifier les fonctions nécessaires pour la mise en œuvre de ces priorités.
4. Déterminer les compétences et l'expérience nécessaires parmi le personnel dans leur domaine de compétence afin d'exécuter ces fonctions (et une masse salariale cohérente et équitable).
5. Evaluer le rapport entre les activités prévues et les résultats.
6. Evaluer la révision menée jusqu'à ce jour pour les procédures financières et administratives actuellement en vigueur et suggérer des modifications supplémentaires, le cas échéant, afin de rationaliser et de renforcer la prise de décision et la comptabilité.
7. Aider les composantes à mettre au point une structure organisationnelle et des descriptions de postes en les classant par priorité et par groupes de fonctions.
8. Evaluer comment les charges peuvent être financées dans une perspective durable et évaluer une répartition équitable des ressources disponibles parmi les différentes composantes du PAM.

Portée du travail

- La révision fonctionnelle évaluera chaque composante dans son ensemble (vision et Stratégie sur cinq ans). Toutefois elle sera basée sur la fonction. Elle peut identifier des lacunes et des divergences dans les responsabilités de l'unité, dans les descriptions de postes, dans les liens hiérarchiques et dans les résultats en général.
- La révision fonctionnelle sera un outil opérationnel pour chercher des moyens d'adapter le PAM aux demandes substantielles et de gestion des Parties, pour améliorer les résultats tout en assurant la cohérence avec les ressources financières, notamment en améliorant la proportion entre le personnel et les activités (et en répartissant les ressources disponibles de façon équitable parmi les différentes composantes). Dans ce cadre, la révision fonctionnelle doit également prendre en considération toutes les sources de financement des composantes sans se borner aux ressources du MTF.
- Elle doit se fonder, le cas échéant, sur les expériences des autres pratiques des composantes des mers régionales ainsi que d'autres organisations similaires.
- Elle doit aussi utiliser la crédibilité et l'image positive des composantes, de manière à rendre le PAM davantage visible au public.
- Elle doit évaluer la motivation du personnel ainsi que la satisfaction des clients et les faire figurer parmi ses critères pour mesurer les résultats.
- Les principes directeurs à appliquer dans cet exercice sont : (la compression des coûts de personnel) ; l'adéquation, autant que possible, de la dotation en personnel pour la mise en œuvre des priorités stratégiques identifiées dans le

Programme de travail sur cinq ans et le respect du mandat de la composante ; l'adéquation des niveaux des postes (et des rémunérations) aux normes de l'Organisation pour des opérations similaires ; (un appui financier équitable pour toutes les composantes ; des salaires cohérents et appropriés pour toutes les composantes) et le déroulement professionnel, impartial et concret de l'exercice. Il sera urgent, à l'issue de cet examen, de proposer une mise en œuvre rapide de ses recommandations.

Prestations

- Un rapport contenant:
 - Des recommandations sur les fonctions clés à réaliser par chaque composante afin de mettre en œuvre les priorités PAM - Convention de Barcelone telles qu'établies par les Parties contractantes,
 - Des recommandations sur la façon dont le budget devrait être réparti entre toutes les composantes du PAM,
 - Des recommandations sur les compétences et expériences dont le personnel doit disposer afin d'assurer ces fonctions,
 - Un état des lieux des processus financiers et administratifs et des recommandations quant aux améliorations proposées,
 - Une proposition de tableau d'effectifs, d'organigramme et de niveaux de rémunération cohérents avec les ressources disponibles et les projections pour l'avenir,
 - Un plan permettant à l'organisation de s'adapter d'urgence à des tableaux des effectifs qui permettent de faire face aux contraintes budgétaires, en identifiant clairement les actions à court, moyen et long terme, et
 - Des recommandations pour restructurer le bureau et de nouvelles descriptions de poste.
- Un résumé de 3 à 5 pages des recommandations faites en soulignant la logique sous-tendant les changements proposés.
- Des recommandations sur le développement de différents types de gestion basée sur les résultats, en distinguant les tâches et les attributions bien structurées et d'autres activités, moins structurées, liées aux projets de recherche.

Calendrier et composition

Il convient d'approuver des dispositions permettant à l'examen d'être conduit au cours de la première année de l'exercice biennal, permettant la mise en œuvre des recommandations en 2013.

La mission réalisera un travail préparatoire préalablement à son arrivée et demeurera une semaine au plus sur site pour chaque composante. Après cette visite, un appui à la rédaction des descriptions de poste pourra être fourni si besoin est.

L'équipe comportera deux profils : un expert en matière de questions environnementales et un expert en matière de gestion du changement. Les descriptions de poste révisées pourront être terminées sur place, après la fin de la mission, pourvu que la coordination avec chaque composante soit maintenue.

Méthode de travail

La mission travaillera en étroite concertation avec toutes les unités fonctionnelles, le personnel, le Bureau et la direction.

La mission débutera par une réunion du personnel au cours de laquelle seront présentés les objectifs de la mission. Les experts feront part au personnel de la méthodologie proposée. Un débriefing de fin de mission sur les conclusions préliminaires sera présenté au personnel avant leur départ.

Le rapport final et les propositions globales seront soumis à l'issue de la mission à l'Unité de coordination, en temps utile, et partagés avec toutes les composantes.

Sources d'information

- CdP PAM/PNUE novembre 2009, Annexe 1, Programme de travail sur cinq ans (2010-2014) et Décision IG. 19/5 sur les Mandats des composantes PAM,
- Déclaration de Marrakech, 2009,
- Document de Gouvernance, Décision de la CdP à Almeria, janvier 2008,
- Programme de travail et budget (2012-2013) PAM/PNUE – Convention de Barcelone
- Rapport d'audit des performances financières du PAM/PNUE (mai 2009),
- Organigramme des composantes et description des postes
- Décisions thématiques des Parties contractantes prises en 2008 et 2009
- Évaluation externe PAM 2005, ainsi que les évaluations précédentes réalisées au niveau des composantes
- Rapport de consultance sur la mobilisation des ressources et la collecte de fonds.