

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

Réponses de l'équipe chargée de l'évaluation aux commentaires transmis par le Secrétariat le 13 septembre 2021

17 septembre 2021

Partie A et Partie E / Section 4.1 — Recommandations figurant dans le projet de rapport des consultantes et consultants daté du 30 août 2021	Commentaires du Secrétariat (reçus le 13 septembre 2021) sur les recommandations figurant dans le projet de rapport des consultantes et consultants daté du 30 août 2021	Réponse de l'équipe chargée de l'évaluation indépendante, 13/09/21 - 16/09/21
<p>Recommandation 1 :</p> <p>La Conférence du PROE estime que le Secrétariat élabore un plan de réponse complet à la pandémie de COVID-19, qui s'appuie sur une évaluation des scénarios probables pour les cinq années restantes de la mise en œuvre du Plan stratégique. Ce plan de réponse devra inclure un examen de la viabilité des nouveaux types d'activités qui s'avèrent efficaces, et confirmer leur intégration dans les plans de mise en œuvre des performances (PIP) actuels et futurs, ainsi que dans les plans de travail sous-jacents.</p>	<p>Le Secrétariat, en tant qu'organisation régionale, a répondu aux incidences de la pandémie de COVID-19 en mettant en place une équipe de réponse d'urgence, laquelle a élaboré un Plan de réponse et d'intervention d'urgence afin d'orienter le travail du Secrétariat. Plus particulièrement, le Secrétariat a réagi par les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi des directives d'état d'urgence dans les pays où le personnel du Secrétariat est installé. Au Samoa, le personnel du siège était en télétravail à domicile de fin mars à fin mai. Aux Fidji, dans la République des Îles Marshall et à Vanuatu, où sont basées des personnes travaillant pour des bureaux régionaux et de projet, les directives nationales étaient observées. 2. Le personnel basé à Apia est revenu au bureau à partir de juin 2020. Certains membres du personnel ont été autorisés à retourner dans leur pays d'origine avant la fermeture des frontières. La plupart sont à présent rentrés à Apia, bien que deux d'entre eux ne le puissent toujours pas du fait du maintien des restrictions en matière de déplacements. 3. Les restrictions des déplacements et la fermeture des frontières se sont fortement fait ressentir sur l'aide usuellement apportée par le PROE aux États et aux territoires insulaires océaniques. <p>Dans la mesure du possible, cette situation a été résolue en assurant la prestation des services en ligne ou à distance en :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. collaborant avec les bailleurs et les partenaires d'exécution pour obtenir des délais plus longs pour la réalisation des projets et des programmes, ce qui a permis d'accorder des prolongations sans frais pour la mise en œuvre des activités. 2. investissant dans les technologies nécessaires à la poursuite des interactions virtuelles pendant et après la pandémie. 3. accordant plus d'attention aux endroits où le Secrétariat disposait de personnel technique et de gestion de projets sur le terrain et/ou où le Secrétariat était en mesure d'engager des consultants et consultantes locaux-ales pour continuer à concevoir et à mettre en œuvre au quotidien des activités avec les parties prenantes nationales. <p>Le Secrétariat a revu le programme de travail et budget 2020 et a mis en œuvre différents types de modalités de travail (notamment des modalités de travail à distance et flexibles), en tant que véritables enjeux pour l'avenir.</p>	<p>La réponse opérationnelle approfondie et innovante du Secrétariat à la pandémie de COVID-19, telle que décrite dans ce tableau sous la rubrique « Commentaires du Secrétariat sur les recommandations du projet de rapport des consultantes et consultants daté du 30 août 2021 », est déjà documentée dans les sections B2.4.1 et C6.1 du rapport.</p> <p>Ainsi que le détaille le rapport, le retour d'information des Membres et des partenaires concernant la réponse de la direction du Secrétariat à la pandémie a été positif.</p> <p>Cependant, comme l'explique le rapport, un certain nombre de Membres et de partenaires ont fait remarquer que, maintenant qu'il paraît évident que la pandémie continuera certainement à avoir une incidence sur l'environnement opérationnel et le programme de développement durable de la région pour les temps à venir, un plan à long terme plus complet en réponse aux implications stratégiques et opérationnelles de la pandémie s'impose. Nous avons modifié la formulation de la section C6.1 pour souligner davantage cet aspect, comme suit :</p> <p>« ...Les Membres et les partenaires ont fait remarquer que la réponse de gestion documentée actuelle ne démontre pas de manière exhaustive la façon dont le Plan stratégique sera mis en œuvre si les perturbations liées à la pandémie se poursuivent ou s'aggravent <u>au cours des cinq prochaines années. Il se peut que la direction du PROE ait planifié en conséquence, mais ce plan doit encore être documenté et partagé avec les Membres et les partenaires du PROE ».</u></p> <p><u>Nous avons ajouté le Plan de réponse et d'intervention d'urgence du PROE contre le Coronavirus (approuvé en mars 2020, actualisé en juillet 2021) à l'annexe du rapport (volume 2) et y faisons référence à la section B2.4.1. Ce plan définit une approche d'intervention d'urgence appropriée, axée sur la santé et la sécurité du personnel, et tenant compte du devoir de diligence du Secrétariat en tant qu'employeur, tout en ayant à cœur le maintien des opérations et de la prestation de services dans la mesure du possible dans l'immédiat.</u></p>

<p>Recommandation 2 : La Conférence du PROE envisage d'exiger que l'équipe de direction du Secrétariat entreprenne une intégration des programmes en consultation avec les directeurs de programmes régionaux et d'autres membres du personnel du Secrétariat, le cas échéant. L'initiative pourrait être intégrée dans les activités prévues pour l'indicateur de résultats 2.1.3 dans le PIP 3 (2022-2023). Cela commencerait par un processus de consultation interne inclusif visant à identifier les possibilités d'une plus grande intégration dans la planification, l'exécution et le compte rendu du travail du PROE à tous les niveaux. Le résultat du processus de consultation sera un Plan détaillé d'intégration du programme qui comprendra des actions limitées dans le temps et des engagements en matière de ressources.</p>	<p>Le Secrétariat prend note de la recommandation 2.</p> <p>Il manque au rapport l'évaluation, l'analyse et la validation des éléments suivants dans les discussions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Convention de Nouméa/PROE s'applique à tous les Objectifs régionaux, et pas uniquement à l'Objectif régional 2. 2. Le Cadre pour la conservation de la nature, et les Aires protégées dans la région insulaire océanienne. Ce dernier est actuellement en cours de révision et un nouveau texte pour la période 2021-2025 est en cours d'élaboration. Cette opération a été achevée en 2020 dans le cadre de la 10^e Conférence et a été approuvée lors de la 30^e Conférence 3. La description de RG4 est inadéquate. Il aborde plus de choses que les AME, et les AME sont abordés dans tous les RG 4. Omet la référence à la Convention sur la diversité biologique (CDB) 5. Les engagements de l'AME sont déjà « pris en compte dans le programme de travail et budget du PROE » 6. Conclusion : si les rapports mondiaux et régionaux sur l'état de l'environnement et du développement durable décrivent des progrès et des réalisations louables, le tableau général est clair : l'approche actuelle adoptée par le PROE et ses partenaires ne permet pas de réaliser des progrès suffisants. Cette crise environnementale exige un changement drastique d'approche de la part de tous les acteurs concernés, y compris du PROE. Développer la référence à « l'approche actuelle » et noter que le « PROE » doit, dans ce contexte, se référer collectivement aux pays et territoires membres ainsi qu'au Secrétariat, et que la responsabilité fondamentale d'un changement positif repose sur l'action des Membres 7. Le Secrétariat a établi des mécanismes de liaison stratégique pour assurer l'intégration des programmes approuvés par la Conférence du PROE en 2017 pour entrer en vigueur le 1er janvier 2018, et ceux-ci sont opérationnels... Il s'agit notamment de : Groupe de coordination des océans (également connu sous le nom d'équipe bleue), Comité de coordination sur le changement climatique (<i>Climate Change Coordination Committee</i>, ou 4 Cs), Groupe de communication et de plaidoyer, Groupe de travail sur les cadres de partenariat stratégique des pays et territoires, Groupe de coordination de la surveillance et des rapports sur l'environnement (EMCRG), Comité vert, Groupe de référence pour le financement des partenariats (PRRG), Groupe de gestion et d'examen de projet (PRMG), Comité consultatif du personnel, Groupe pour l'égalité des sexes et l'intégration inclusive (GEIM), Groupe de travail PCCC, Groupe de coordination sur l'adaptation systémique, et Groupe de coordination ACP AME-3. Tous ces groupes de travail ont un 	<p>Les commentaires 1 à 3 répondent à une citation directe du Plan stratégique.</p> <p>Nous avons modifié la liste de la section B2.2 pour tenir compte des commentaires 1 à 4.</p> <p>5. L'implication selon laquelle les engagements des AME ne sont pas déjà « pris en compte dans le programme de travail et budget du PROE » était involontaire. Ce que nous voulons dire, c'est que ces engagements et la charge de travail qui y est associée sont susceptibles d'augmenter dans les années à venir. Nous avons reformulé la déclaration finale comme suit : « Cette dimension mondiale du travail du PROE, telle que définie dans le programme de travail et budget, va sans doute se renforcer, et continuera à inclure des rôles de coordination, d'accompagnement et de production de comptes rendus pour aider les délégations des Membres insulaires participant aux forums internationaux. »</p> <p>6. Pour tenir compte de ces demandes de clarification, nous avons reformulé la déclaration finale comme suit : « Bien que les rapports mondiaux et régionaux sur l'état de l'environnement et du développement durable décrivent des progrès et des réalisations louables, le tableau d'ensemble est clair : l'approche actuellement adoptée par le PROE en collaboration avec ses partenaires pour concrétiser la vision et les objectifs régionaux du Plan stratégique ne permet pas de progresser de manière adéquate. L'actuelle crise environnementale exige un changement drastique d'approche de la part de toutes les parties prenantes, y compris du PROE (Secrétariat et Membres) ».</p> <p>7. Des détails supplémentaires sur les mécanismes de liaison stratégique visant à promouvoir l'intégration des programmes ont été ajoutés à la section C2.2.4.</p>
---	--	--

	mandat et un programme de travail approuvés. L'adhésion se fait à travers le Secrétariat.	
<p>Recommandation 3 :</p> <p>La Conférence du PROE envisage d'exiger que le Secrétariat, en s'appuyant sur la stratégie d'engagement de partenariat et de mobilisation des ressources (PERMS) et les accords de partenariat actuels, développe et renforce ses partenariats avec les organisations du CORP, notamment par le biais des mécanismes du CORP établis au niveau des directeurs adjoints.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Secrétariat est impliqué dans les principaux groupes de travail et de gestion du CORP en rapport avec le mandat et le travail du PROE. Ces groupes comprennent : Chefs du CROP, adjoints du CROP, One CROP Plus pour les négociations sur le climat de la CCNUCC, Groupe de travail sur le développement durable du Pacifique (PSDWG), Mécanisme de coordination du genre, Groupe de travail sur les TIC (ICTWG), Groupe de travail sur les administrateurs de sociétés, Groupe de travail sur le secteur maritime, Groupe de travail sur les communications, Groupe de travail du CORP sur les questions liées à l'héritage nucléaire dans le Pacifique, Groupe de travail du CORP sur la stratégie 2050 pour le continent du Pacifique bleu, Groupe de travail du CORP sur l'engagement international et le plaidoyer pour les événements océaniques en 2020 - 2021, et Groupe de travail sur le cadre pour un développement résilient dans le Pacifique, avec une partie de l'unité centrale de soutien. Tout comme pour les négociations sur le climat par le biais du One CROP Plus, le Secrétariat travaille également avec le Bureau du Commissaire régional à la gouvernance de l'océan (OPOC) en fournissant des conseils techniques pour soutenir les petits États insulaires en développement du Pacifique (PEIDP) dans les négociations BJN. 2. Le PROE a conclu des protocoles d'accord avec la CPS, l'UPS, le SPTO et le SFIP, sur des projets pertinents, avec ce dernier notamment le détachement PEI auprès du PROE et le Projet 2 des services de prévisions climatiques des îles du Pacifique de la République de Corée (ROK-PI CLIPS-2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Détails supplémentaires en C5.2.1. 2. Détails supplémentaires en B2.3.2 3. Détails supplémentaires en C5.2.1.
<p>Recommandation 4 :</p> <p>À la lumière des commentaires reçus au cours de cette évaluation, la Conférence du PROE pourrait souhaiter réexaminer la proposition selon laquelle le Centre océanien sur le changement climatique (PCCC) fonctionnerait indépendamment du programme de travail du PROE par le biais d'une présidence et d'un Conseil de gouvernance.</p>	<p>Le Secrétariat note que les discussions menant à la recommandation 4 sont factuellement incorrectes et que le rapport manque d'une analyse et d'une validation substantielles des références aux revendications et aux préoccupations :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait que le PCCC devrait fonctionner indépendamment du programme de travail du Secrétariat, par le biais d'un Président et d'un Conseil de gouvernance. 2. Le fait que la gouvernance du PCCC a changé par rapport au concept original 3. La question de savoir si le rôle et les fonctions du PCCC en tant que mécanisme de partenariat et de collaboration régionale sont correctement mis en œuvre, et 4. La question de savoir si le PCCC fonctionne effectivement comme une organisation régionale intégrée <p>Les membres de la structure de gouvernance initiale ont décidé que la structure de gouvernance du Conseil consultatif reflétait de manière appropriée les fonctions essentielles du Conseil.</p>	<p>Nous avons ajouté plus de détails aux sections C5.2.2 et C6.3.2 du Rapport sur la stratégie et du Plan d'activités du PCCC, et d'autres documents du PROE, à propos des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les excellents progrès réalisés par le Centre au cours des deux dernières années ; • les modalités de gouvernance actuelles ; • les commentaires spécifiques formulés par les Membres et les partenaires au cours du processus de consultation concernant leurs préoccupations quant au rôle, à la fonction et à la gouvernance du PCCC. <p>Sur la base des préoccupations qui ont été explicitement soulevées par les Membres et les partenaires, notre recommandation reste la suivante : « À la lumière des commentaires reçus au cours de cette évaluation, la Conférence du PROE pourrait souhaiter réexaminer la proposition selon laquelle le PCCC fonctionnerait</p>

	Le Conseil a ensuite ajouté deux nouveaux membres afin de représenter le groupe de travail du Cadre pour un développement résilient dans le Pacifique (FRDP) et la représentation du Conseil météorologique du Pacifique.	indépendamment du programme de travail du PROE par le biais d'une présidence et d'un Conseil de gouvernance ».
<p>Recommandation 5 :</p> <p>Les Membres insulaires du PROE confirment à nouveau leur engagement en faveur de l'élaboration de Cadres de partenariat stratégiques des pays et territoires en collaboration avec le Secrétariat du PROE suivant le processus qui a été approuvé lors de la réunion du Conseil exécutif de 2020. Que les cadres prévoient une obligation mutuelle de rapport semestriel sur les progrès réalisés. Que les cadres soient élaborés et en cours de mise en œuvre avec tous les Membres insulaires d'ici la prochaine Conférence du PROE.</p>	Le Secrétariat prend acte de la recommandation 5 , pour laquelle le travail a commencé sur les cadres de partenariat stratégique des pays et territoires par des discussions bilatérales avec la République des Îles Marshall et les Îles Salomon. Discussions prévues avec le Samoa, le Vanuatu et Palaos.	Cette information est déjà incluse dans la section C2.3.
<p>Recommandation 6 :</p> <p>Les participants à la Conférence du PROE soutiennent le Secrétariat pour qu'il continue à explorer et à faire progresser les possibilités rentables d'étendre sa présence sous-régionale sous la forme de représentants du PROE dans tous les pays membres insulaires.</p>	Le Secrétariat approuve la recommandation 6 .	Nous en prenons acte.
<p>Recommandation 7 :</p> <p>La Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat d'élaborer un plan de communication pour cibler, normaliser et coordonner les activités de communication et de sensibilisation du Secrétariat à tous les niveaux de l'organisation s'agira notamment de doter l'unité de communication et de sensibilisation des ressources nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre ce Plan avec l'aide et l'implication du personnel des programmes et des départements du Secrétariat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Secrétariat reconnaît la nécessité d'améliorer les ressources de l'équipe de communication, pour ce qui est de sa structure. 2. Une stratégie de communication est déjà en place pour coordonner le travail du Secrétariat dans toute l'organisation, y compris le PROE : Plan de la filière de communication et ensemble de la filière de communication du PROE et du Pacifique. <p>Comme indiqué ci-dessus, un groupe de coordination de la communication et du plaidoyer est en place et travaille avec l'équipe de communication de l'ensemble du Secrétariat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous en prenons acte. 2. Ce document n'a pas été référencé ou inclus parmi les plus de 1 000 documents fournis en réponse à notre demande d'informations, y compris dans la liste des « documents pertinents du PROE » (date limite le 16 juin). Comme le stipulait notre contrat, le calendrier du projet était subordonné à la fourniture par le Secrétariat des informations convenues lors de la réunion de lancement et énumérées dans la demande d'information avant la date limite convenue (16 juin). Ainsi que la première ligne du tableau de la demande d'information l'indique, « Il n'est pas de notre ressort de déterminer ce qui manque dans cette liste. La responsabilité incombe au Secrétariat du PROE de confirmer que nous disposons de l'ensemble des documents et informations utiles pour cette évaluation. <p>Il est à noter que ce document ne soit pas non plus mentionné dans le rapport du PIP (2018-2019 et 2020-2021) en ce qui concerne l'objectif organisationnel 1.2 « Induire un changement de comportement positif au sein du PROE et de ses parties</p>

		<p>prenantes grâce à des communications persuasives, ciblées et intégrées. »</p> <p>Au cours du processus de consultation avec le personnel du Secrétariat, nous avons pris connaissance des documents pertinents supplémentaires suivants :</p> <p>(i) Un document de 4 pages intitulé : « PROE : <i>Processus de travail avec l'unité de communication et de sensibilisation pour une communication cohérente du PROE</i> » Il s'agit d'un excellent document de procédure/d'orientation sur la manière dont le personnel du PROE doit coordonner son travail de communication avec l'unité de communication et de sensibilisation (CaO).</p> <p>(ii) Un document de 3 pages intitulé : <i>L'ensemble du PROE et la voie de communication du Pacifique pour 2021</i> Il s'agit d'un excellent plan et guide d'un an, mais nous n'avons pas pu vérifier l'approbation ou le statut de mise en œuvre de ce plan.</p> <p>(iii) Un document de 8 pages intitulé : <i>Le Plan — nouveau contenu détaillé</i></p> <p><i>Un plan de travail à mettre à jour par l'équipe de communication et de sensibilisation pour le PROE uniquement.</i> Ce document comprend la note suivante : <i>Veillez noter que l'unité de communication et de sensibilisation du PROE examine ce qui est faisable. Les actions qui ne sont pas à la portée du PROE seront abandonnées.</i></p> <p>L'équipe d'évaluation n'a pas connaissance de l'état d'approbation ou de mise en œuvre de ce plan</p> <p>Ces documents constituent une excellente base de travail, mais ne représentent pas un « Plan de communication visant à cibler, normaliser et coordonner les activités de communication et de sensibilisation du Secrétariat à tous les niveaux ».</p>
<p>Recommandation 8 :</p> <p>La Conférence du PROE envisage d'exiger que :</p> <p>(a) la haute direction du PROE renforce son engagement en faveur de la mise en œuvre de la politique d'égalité des sexes du PROE, un membre de l'équipe exécutive étant désigné comme champion de l'égalité des sexes pour diriger sa mise en œuvre ;</p> <p>(b) les travaux du Groupe de travail sur l'intégration de l'égalité des sexes et de l'inclusion soient intensifiés afin qu'ils se</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Le Secrétariat prend note de la recommandation 8, en particulier des mises à jour de la partie (c). 2 Le Secrétariat a créé le Groupe de travail sur l'intégration de l'égalité des sexes et de l'inclusion avec un mandat prévu en octobre 2020 pour répondre à l'engagement du Secrétariat sur les questions liées à l'intégration des questions de genre et d'inclusion. 3 Le champion de l'égalité des sexes a déjà été identifié et SLT examinera la partie (a). 4 L'intégration de la dimension de genre est incorporée dans les programmes et projets du PROE et a fait l'objet d'un rapport à la Conférence et au Conseil exécutif du PROE par le biais du processus PIP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous en prenons acte. 2. Ceci est bien documenté tout au long du rapport, y compris dans les sections C3.4 et D3.4. 3. Nous en prenons acte. 4. et 5. Veuillez vous référer aux sections C3.4 et D3.4. 6. Nous en prenons acte. <p>L'équipe chargée de l'évaluation a mis à jour la recommandation 8 pour y inclure une référence aux politiques sur le harcèlement sexuel et la violence familiale. Cette recommandation se lit désormais comme suit :</p>

<p>traduisent dans la gestion du Secrétariat et les systèmes et processus de prise de décision ; et</p> <p>(c) le Secrétariat mette à jour la politique du PROE en matière de genre (2016) afin de refléter les évolutions de la théorie et de la pratique de l'intégration des questions liées au genre (GESI pour l'acronyme en anglais) dans la région Pacifique.</p> <p>Ces mises à jour incluraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La reconnaissance de l'intersectionnalité de la vie des femmes et des filles avec celle d'autres groupes marginalisés, notamment les LGBTQI et les personnes handicapées. ■ Un engagement à former le personnel du PROE pour lui permettre de mettre en œuvre efficacement tous les aspects pertinents de la politique liée à l'égalité des sexes dans le cadre de son travail avec les Membres insulaires. ■ Une approche systématique pour la planification, le suivi, l'évaluation et la production de rapports quant aux activités du PROE en matière d'intégration des questions liées au genre à travers ses programmes et ses projets. 	<p>5 Intégration de la dimension de genre dans les résultats de la Stratégie en matière de ressources humaines.</p> <p>3. En ce qui concerne la partie (c), cela figure dans le programme de travail du Secrétariat pour le 4^e trimestre de 2021.</p>	<p>Recommandation 8 : La Conférence du PROE envisage d'exiger que : (i) la haute direction du PROE renforce son engagement en faveur de la mise en œuvre de la politique d'égalité des sexes du PROE, un membre de l'équipe exécutive étant désigné comme champion de l'égalité des sexes pour piloter sa mise en œuvre ; ii) les travaux du Groupe de travail sur l'intégration de l'égalité des sexes et de l'inclusion soient intensifiés afin de s'assurer qu'ils se traduisent dans les systèmes et processus de gestion et de prise de décision du Secrétariat ; et (iii) le Secrétariat mette à jour la politique en matière de genre du PROE (2016) pour refléter les évolutions de la théorie et de la pratique de l'intégration des questions liées au genre dans la région Pacifique. Ces mises à jour incluraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La reconnaissance de l'intersectionnalité de la vie des femmes et des filles avec celle d'autres groupes marginalisés, notamment les LGBTQI et les personnes handicapées • Des politiques spécifiques en matière de réponse au harcèlement sexuel et à la violence familiale • Un engagement à former le personnel du PROE pour lui permettre de mettre en œuvre efficacement tous les aspects pertinents de la politique liée à l'égalité des sexes dans le cadre de son travail avec les Membres insulaires • Une approche systématique de la planification, du suivi, de l'évaluation et du rapport sur le travail du PROE en matière d'intégration des questions liées au genre à travers ses programmes et ses projets
<p>Recommandation 9 :</p> <p>La Conférence du PROE envisage de conseiller au Secrétariat de donner la priorité à l'établissement et à la mise en œuvre complète du Cadre de planification des résultats, des rapports sur les performances et des apprentissages tels que décrits dans le Plan stratégique, particulièrement la composante « apprentissage et amélioration continue », en mettant l'accent sur l'identification de « stratégies et modalités les plus efficaces pour soutenir la durabilité environnementale. »</p>	<p>Le Secrétariat demande que toute référence au Plan stratégique porte sur les années 2017-2026.</p> <p>6. La recommandation 9 n'est pas claire, veuillez-vous référer au PIP qui traite de cette question.</p>	<p>Nous avons édité le rapport pour nous assurer que les renvois au Plan stratégique fassent le cas échéant référence aux années 2017-2026 ; dans certains cas, c'est répétitif ou inutile (sous-titres). La recommandation 9 a été modifiée en conséquence et se lit comme suit :</p> <p>Recommandation 9 : La Conférence du PROE envisage de conseiller au Secrétariat de donner la priorité à l'établissement et à la mise en œuvre complète du Cadre de planification des résultats, des rapports sur les performances et des apprentissages tel que décrit dans le Plan stratégique 2017-2026, en particulier la composante « apprentissage et amélioration continue », en mettant l'accent sur l'identification des « stratégies et modalités les plus efficaces pour soutenir la durabilité environnementale ».</p>

		<p>La recommandation 9 découle d'une référence détaillée aux PIP, au Cadre des résultats et au Plan stratégique. Il a été revu et remis en question par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble de l'équipe du projet, soit 9 personnes, par le biais d'un atelier en ligne. • Deux des responsables techniques du projet, qui ont examiné le projet de rapport (William Kostka et Teresa Manarangi-Trott), et • Il a été approuvé par le chef de projet (Nicola Thomson) et le directeur de projet (Russell Howorth).
<p>Recommandation 10 :</p> <p>La Conférence du PROE envisage de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. reconfigurer le Conseil exécutif en Conseil permanent pour superviser le PROE entre les Conférences du PROE, par le biais de réunions virtuelles (organisées pour une demi-journée maximum) trois fois par an ; 2. créer un poste rémunéré à temps partiel de Président du Conseil, qui devra posséder une solide expérience dans des fonctions de haut niveau, être d'une nationalité différente de celle du DG ou du DG adjoint, et être nommé au mérite pour un mandat de quatre ans, le poste étant ensuite transféré à un autre Membre du PROE ; et 3. dissoudre la troïka et transférer ses fonctions au Conseil exécutif. 	<p>La recommandation 10 modifie considérablement la structure de gouvernance du PROE.</p> <p>Le rapport manque d'analyse en profondeur, et d'éléments de justification et de validation de la recommandation 10, en particulier :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) l'analyse fine de la situation actuelle, y compris l'analyse des forces et des faiblesses (SWOT) 2) les avantages et les inconvénients des deux alternatives, y compris l'analyse des lacunes 3) d'autres options qui pourraient être explorées 4) la diminution du rôle de la DG et de la Conférence du PROE, et les doubles emplois avec le rôle de la présidence proposé en ce qui concerne les gains d'efficacité 5) le mandat et la rémunération proposée 6) la stratégie de financement du poste <p>Le Secrétariat note la référence à la nationalité et le fait qu'il manque à ce rapport l'analyse et la validation de cette référence dans la recommandation 10. Le PROE adopte actuellement une approche inclusive et représentative qui permet à chaque Membre de présider la Conférence du PROE et le Conseil exécutif.</p> <p>Le DG rend compte directement à la Conférence du PROE et non à un Président indépendant</p>	<p>Le contexte et la justification de la recommandation 10 sont examinés en détail dans la section D1.3 du rapport, y compris les observations sur les limites des mécanismes de gouvernance actuels et la valeur ajoutée du Conseil exécutif dans l'appui apporté au Secrétariat. La recommandation 10 ne modifie pas la structure de gouvernance actuelle, qui d'après l'accord du PROE, comporte deux organes : les Membres et le Secrétariat. Cette recommandation vise à s'appuyer sur la structure existante du Conseil exécutif pour faciliter une interaction plus fréquente et plus réactive entre les deux organes. La recommandation 10 ne conduirait PAS à un affaiblissement du rôle du Directeur général de quelque manière que ce soit. Le rôle du Directeur général serait au contraire renforcé par une ligne de communication régulière, directe et consultative répondant à la fois aux défis et aux opportunités, augmentant la visibilité et la valeur du PROE à tous les niveaux dans la région et au-delà. En outre, cela offrira au Directeur général davantage d'occasions de s'engager directement auprès d'un plus grand nombre de représentants des pays membres.</p> <p>La référence à la nationalité vise simplement à garantir à tout moment une représentation maximale de la participation des Membres aux trois rôles décisionnels les plus élevés.</p> <p>Cette recommandation est fondée sur une analyse approfondie de la documentation pertinente et des commentaires des Membres. L'équipe d'évaluation ne considère pas l'analyse SWOT comme une approche pertinente pour évaluer l'efficacité des dispositions de gouvernance. En outre, le fait de s'attendre à ce que la recommandation soit chiffrée et assortie d'une stratégie de financement va au-delà du champ du mandat de l'évaluation (voir l'annexe 1, volume 2 du rapport).</p> <p>Les mérites de la nomination d'un Président indépendant sont expliqués en détail dans la partie D, section 1.3.4.</p>

		<p>Dans un souci de clarté, un seul mot a été inséré dans la recommandation 10 (ii), comme suit :</p> <p>ii) créer un poste rémunéré à temps partiel de Président indépendant du Conseil, qui devra posséder une solide expérience dans des fonctions de haut niveau, être d'une nationalité différente de celle du DG ou du DG adjoint, et être nommé au mérite pour un mandat de quatre ans, le poste étant ensuite transféré à un autre Membre du PROE</p>
<p>Recommandation 11 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de renforcer la fonction de commissaire aux comptes interne en :</p> <p>(i) modifiant les voies de transmission des rapports du commissaire aux comptes au Président du Conseil par l'intermédiaire du Président du Comité d'audit ;</p> <p>(ii) ajoutant des ressources externes supplémentaires afin d'aider le commissaire aux comptes interne à exercer la fonction d'assurance ; et) S'assurer de mettre fin au rôle actuel du commissaire aux comptes interne en tant que contrôleur interne avec des responsabilités d'approbation interne, et revenir à un processus d'assurance basé sur l'examen des processus.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le rapport ne contient pas d'analyse de fond quant à la discussion qui a conduit à la recommandation 11, y compris l'analyse SWOT du travail attendu du commissaire aux comptes interne qui, d'après l'évaluation, n'a pas été réalisé et signalé. 2. Le rapport manque d'une analyse et d'une validation substantielles de la politique et du processus de gestion des risques qui ont conduit aux discussions aux points 1.3.5, et à cette recommandation. L'allégation selon laquelle le Comité des risques est moribond est grave, et le Secrétariat demande une validation ; dans le cas contraire, cela n'a pas sa place dans le rapport. 3. Le Comité des risques dispose d'un mandat établi qui définit son travail. La politique a été élaborée et le manuel a été mis à jour. 4. Selon les mandats du commissaire aux comptes interne, ce poste rend compte au Président du Comité d'audit et ne rend compte à la DG que sur les questions opérationnelles 	<p>Le contexte et la justification de la recommandation 11 sont exposés dans la partie D, section 1.3.5 du rapport. Cette section indique clairement que « l'équipe chargée de l'évaluation a été satisfaite de l'approche du Comité d'audit à l'égard de ses fonctions, telles que décrites par le Président indépendant, en particulier en ce qui concerne la gestion financière ».</p> <p>L'objectif de la recommandation 11 est d'améliorer, de développer et de renforcer les processus existants en matière d'audit. Sur la base de l'évaluation présentée à la section D1.3.5 du rapport, certains domaines devront être améliorés et renforcés, notamment : la transmission de rapports, la définition du rôle du commissaire aux comptes interne, et la gestion des risques.</p> <p>L'équipe d'évaluation ne pense pas qu'une analyse SWOT du travail du commissaire aux comptes interne puisse apporter une valeur ajoutée au rapport</p> <p><i>Nous prenons acte de la référence aux mandats et au manuel du Comité des risques tels que mentionnés dans les « Commentaires du Secrétariat sur les recommandations du projet de rapport des consultantes et consultants daté du 30 août 2021 ». Ces processus et procédures sont en place, mais l'évaluation porte davantage sur le faible niveau de contenu du registre des risques. L'équipe d'évaluation reconnaît que la référence à la nature « moribonde » du Comité des risques est exagérée, et a modifié le rapport en conséquence.</i></p> <p>Des détails supplémentaires ont été inclus dans cette section pour clarifier le rôle du commissaire aux comptes interne, qui doit se concentrer uniquement sur l'assurance des systèmes basée sur l'examen des processus ; le commissaire aux comptes interne ne doit pas fournir une aide supplémentaire en matière de contrôle interne. En outre, les pratiques de bonne gouvernance justifient qu'une partie du travail d'audit interne soit effectuée par des comptables externes. Cela permettra au</p>

		<p>commissaire aux comptes interne de se concentrer sur des questions de risque plus stratégiques, plutôt que sur des contrôles de conformité de moindre importance. L'équipe d'évaluation a modifié la recommandation 11 en suggérant également que le commissaire aux comptes interne assume les fonctions d'un « gestionnaire de risques ».</p> <p>Il s'agira notamment d'assumer la responsabilité du suivi des risques liés au projet, de donner des conseils à ce sujet, et de veiller à ce que tous les risques liés au projet soient identifiés, chiffrés et gérés à tous les stades du cycle du projet, pour examen par le Comité d'audit et de gestion des risques. La recommandation 11 se lit désormais comme suit :</p> <p>(ii) ajoutant des ressources externes supplémentaires afin d'aider le commissaire aux comptes interne et le gestionnaire de risques à remplir la fonction d'assurance ; et,</p> <p>(iii) s'assurant de mettre fin au rôle actuel du commissaire aux comptes interne en tant que contrôleur interne avec des responsabilités d'approbation interne, et en revenant à un processus d'assurance basé sur l'examen des processus.</p>
<p>Recommandation 12 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de transférer la responsabilité principale de la supervision de ses principaux projets à un nouveau programme distinct de coopération technique et de projets, doté de son propre Directeur. Ce programme aurait ses propres centres de revenus et de coûts, distincts de ceux associés aux services de conseil. Le programme gèrera et coordonnera les grands projets sur la base d'un « contrat interne » avec d'autres programmes et départements du PROE, dans le cadre duquel ils négocieront et conviendront du temps consacré par leurs experts à chaque projet (voir également les Recommandations 31 et 32 liées). Ce programme sera également chargé de négocier et de garantir le financement de nouveaux projets</p>	<p>Le rapport ne contient pas l'analyse substantielle et la validation de la discussion qui a conduit à la recommandation 12 en particulier :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une analyse SWOT et les lacunes identifiées, ainsi que la manière dont ces lacunes sont perçues comme pouvant être comblées par le projet proposé. 2. Comment séparer le « conseil » des « projets » qui ont été conçus par les conseillers, et de quelle manière renforcer l'intégration du programme ; les deux intentions semblent contradictoires. Cette proposition imposera une plus grande séparation entre les secteurs stratégiques et devrait créer un « super programme » distinct, compte tenu de la multiplication des grands projets (en cours et en préparation). <p>Le rapport manque d'une analyse et d'une validation substantielles de ce qui suit et le Secrétariat le confirme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il n'y a pas deux modèles économiques. Il n'existe qu'un seul modèle d'entreprise qui englobe les conseils politiques et techniques, lesquels informent la mise en œuvre sur le terrain (projets). Ils ne sont pas séparés, ils font partie intégrante de l'ensemble, l'un informant l'autre. Le rôle fondamental des projets dans le soutien à la réalisation des priorités régionales et nationales est absent de cette déclaration. Les projets ont une durée limitée, ce qui concerne aussi le financement et le personnel liés. 	<p>Le contexte et la justification de la recommandation 12 sont décrits en détail dans les sections D1.1, D1.2 et D1.4 du rapport.</p> <p>La recommandation 12 répond aux multiples préoccupations soulevées par les Membres, selon lesquels l'approche mixte de la réalisation des projets et des services de conseil aux Membres a des conséquences sur la disponibilité du personnel à fournir l'appui consultatif et technique dont les Membres ont besoin. Il ne s'agit pas d'une critique portant sur les membres du personnel, mais plutôt sur les conséquences de la structure actuelle. L'analyse du rapport sur les modèles d'entreprise montre que pour la « réalisation de projets » et les « services de conseil », il existe différents bénéficiaires, différents moyens de fournir des services, différentes propositions de valeur, différentes ressources et différents modèles financiers sous-jacents. Cela s'est manifesté par le fait que le personnel essaie souvent de fournir à la fois des services de conseil généraux et des projets, et que le modèle de financement actuel tend à orienter le personnel davantage vers la réalisation de projets. En outre, il est évident que chaque équipe du PROE semble avoir sa propre approche des tâches communes, la gestion de projet étant assurée de manière différente et incohérente dans l'ensemble de l'organisation. Ce manque de spécialisation entraîne la reprise et la réinvention de systèmes qui sont en fait nécessaires dans toute l'organisation, et qui devraient être</p>

	<p>2. Les services de base du PROE restent et resteront en place. Les projets suivent également les processus et systèmes du fonctionnement du PROE, et sont intégrés dans le programme de travail et le budget.</p> <p>3. Les fonctions du Groupe de gestion et d'examen de projet (PRMG) comprennent la supervision de la mise en œuvre des projets ; il facilite également la coordination et l'intégration entre les projets.</p> <p>Le modèle proposé est en contradiction avec d'autres recommandations du rapport, par exemple sur la question de l'effet de « compartimentation » et de la durabilité, entre autres. Il va également à l'encontre d'une autre recommandation qui préconise 4 à 6 membres du personnel par gestionnaire. L'achat de services auprès de conseillers ne s'appliquera pas à tous les projets en raison des restrictions imposées par les donateurs sur le paiement du temps du personnel du PROE pour le personnel qui n'est pas directement affecté aux projets.</p>	<p>fournis de manière plus efficace. Cela empêche également une approche systématique et efficace de l'assurance qualité dans l'ensemble des projets et de l'organisation.</p> <p>La solution proposée garantirait la présence d'un personnel chargé de fournir le soutien technique nécessaire aux Membres, avec un point central de responsabilité qui gère cette prestation de services, ainsi qu'une unité spécialisée chargée de gérer l'exécution du projet de manière cohérente et coordonnée. Puisque tous les projets seraient gérés à partir de ce programme dédié à la coopération technique et aux projets, l'identification des possibilités d'intégration des projets et des programmes serait facilitée lors de la conception et de la réalisation des projets. Cette recommandation vise à apporter une plus grande intégration dans la programmation du PROE, à assurer une certaine cohérence dans la gestion des projets et à libérer les conseillers pour qu'ils se concentrent davantage sur l'apport d'un soutien technique aux Membres. Comme indiqué dans le rapport, il est prévu que les projets soient conçus et réalisés en étroite collaboration avec les conseillers, et qu'ils comprennent une évaluation des risques solide et détaillée, dont le coût est entièrement calculé à chaque étape du cycle du projet.</p> <p>La nécessité d'une approche plus systématique et efficace de l'assurance qualité pour l'ensemble des projets et de l'organisation est également abordée dans la recommandation 20, qui suggère au Secrétariat d'adopter une méthodologie de projet unique et normalisée.</p> <p>Les recommandations 29 et 32 traitent des structures de financement sous-jacentes proposées comme moyen de résoudre les problèmes actuels liés au financement de base (qui permet la prestation de services de conseil) et à la durabilité du financement. Les sections 4.1 et 4.2 fournissent des détails supplémentaires en ce qui concerne l'approche proposée pour le financement durable qui a été adoptée par d'autres agences du CORP, notamment l'Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (FFA), la Communauté du Pacifique (CPS) et le SFIP</p>
<p>Recommandation 13 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage d'exiger du Secrétariat qu'il restructure les départements des services administratifs en une seule unité opérationnelle appelée Unité de soutien au fonctionnement, sous la responsabilité d'un Directeur des opérations ou d'un Directeur</p>	<p>Le rapport ne contient pas d'analyse substantielle ni de validation des discussions qui ont conduit à la recommandation 13, notamment :</p> <p>1. L'analyse SWOT doit mettre en évidence ce que la structure actuelle a fait de bien, ce qui n'a pas fonctionné et les lacunes identifiées, y compris les facteurs d'inefficacité et les blocages traités par la structure actuelle.</p> <p>2. Comment le Secrétariat a évolué au fil des ans, de l'Unité de soutien aux fonctionnements, aux Services administratifs, et jusqu'au système</p>	<p>Le contexte et la justification de la recommandation 13 sont présentés dans la section D1.4.1 du rapport. La recommandation 13 s'appuie sur le travail positif réalisé par le Secrétariat à ce jour et vise à renforcer davantage les processus internes du Secrétariat en s'attaquant à l'effet de « compartimentation » (voir les commentaires dans l'annexe 12 du rapport de consultation du personnel, p.6).</p> <p>L'équipe chargée de l'évaluation recommande que les</p>

<p>général du soutien au fonctionnement. Cette unité se concentrera sur les fonctions de soutien administratif et commercial interne.</p>	<p>l'actuel. Le Secrétariat considère que cette proposition est habituelle et que la proposition de faire se concentrer cette Unité sur les fonctions de soutien administratif et commercial internes appartient au passé, ce qui va à l'encontre de l'esprit du Plan stratégique sur les objectifs organisationnels selon lequel le PROE adoptera des approches nouvelles et audacieuses.</p> <p>Bien que le rapport prenne acte de la stratégie en matière de ressources humaines et de la reconnaissance du personnel comme la ressource la plus importante, il ne contient pas d'analyse substantielle ni de validation sur les points suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La proposition de se concentrer uniquement sur la fonction administrative. 2. Comment les différentes fonctions sont comparées avec les bonnes pratiques des organisations internationales et comment le Secrétariat pourrait bénéficier d'une approche stratégique et transformationnelle dans ces domaines afin d'acquérir un avantage concurrentiel en tant qu'organisation internationale. 	<p>différentes fonctions des services généraux soient intégrées dans une seule Unité de soutien au fonctionnement, dans laquelle un directeur de l'exploitation ou un directeur du soutien au fonctionnement superviserait l'ensemble des services généraux des finances, des ressources humaines et des biens. Cette supervision vise à améliorer les performances du Secrétariat, à partager les ressources et à mettre en place une équipe de gestion cohérente. Le nouveau directeur de l'exploitation encouragera une unité commerciale dynamique et forte, qui adoptera le changement et les stratégies visant à renforcer l'organisation, notamment en améliorant les systèmes et les processus et en mettant en pratique la stratégie en matière de ressources humaines.</p> <p>Les indications actuelles suggèrent qu'il n'y a pas de fonds pour mettre en œuvre la stratégie en matière de ressources humaines. L'équipe chargée de l'évaluation note l'importance de la stratégie en matière de ressources humaines et fait remarquer que le chef de l'exploitation devra s'assurer que les fonds disponibles sont suffisants pour mener à bien cette stratégie.</p> <p>L'équipe d'évaluation note que le Secrétariat a fait des commentaires sur la nécessité d'une analyse SWOT et d'une analyse plus approfondie et d'une validation des discussions. Ce type d'analyse dépasse le cadre de la présente étude. La recommandation s'inspire des meilleures pratiques internationales et des pratiques régionales, y compris les pratiques actuelles au sein des agences du CORP et des organisations régionales.</p> <p>Cette recommandation, ainsi que les autres présentées dans la partie D du rapport, permettront si elles sont mises en œuvre de créer une organisation environnementale dynamique, flexible et tournée vers l'avenir pour le Pacifique.</p>
<p>Recommandation 14 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage de fournir au nouveau Directeur général une lettre d'attentes exposant les résultats organisationnels que les Membres souhaitent atteindre au cours de son premier mandat. Cela devra inclure des attentes spécifiques concernant la culture d'entreprise et le style de gestion que le Directeur général est censé favoriser.</p>	<p>Le Secrétariat note que le Plan de développement des performances de la DG est un point permanent de la Conférence du PROE et du Conseil exécutif chaque année. En outre, le contrat du Directeur général décrit les domaines de résultats clés et les comportements attendus tels qu'approuvés par la Conférence du PROE. Le rapport ne contient pas d'analyse de fond et de validation sur les aspects suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le processus actuel, les lacunes identifiées et la manière dont le processus proposé est censé combler ces lacunes. 2. Discussion de la culture d'entreprise et du style de gestion que le DG est censé favoriser, par rapport à la situation actuelle, et comparaison avec les évaluations de la Conférence du PROE des années précédentes lorsque le DG obtenait comme évaluation « Pleinement efficace » à « Dépasse les attentes », sans que la Conférence du 	<p>L'équipe d'évaluation prend note des commentaires du Secrétariat et souhaite simplement souligner que la révision ne suggère pas qu'il y a quelque chose de mal dans la pratique actuelle. L'étude suggère plutôt qu'une lettre d'attentes soit envisagée par les Membres du PROE en tant qu'alternative à un contrat pour leur DG. L'équipe d'évaluation est consciente que la même pratique a été adoptée par les membres du Forum pour le Secrétaire général et qu'elle pourrait également être introduite pour les cadres supérieurs.</p> <p>La recommandation 14 ne modifie pas l'évaluation des performances et des emplois entreprise actuellement ; elle s'appuie plutôt sur une meilleure pratique internationale plus</p>

	<p>PROE n'ait soulevé de problème particulier dans ces domaines.</p> <p>3. Comment la lettre d'attentes diffère du contrat du DG basé sur l'approbation de la Conférence du PROE, et du système de développement des performances (SDP), également basé sur l'approbation de la Conférence du PROE</p>	<p>large et actuellement acceptée pour les nominations à ce niveau.</p>
<p>Recommandation 15 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de modifier son cadre de délégation afin de s'assurer que :</p> <p>(i) le Conseil administration prend les décisions relatives à toutes les modifications futures des postes de haut niveau (au-delà de l'échelon 13) ;</p> <p>(ii) le Président du Conseil examine toutes les évaluations du rendement des cadres supérieurs en collaboration avec le Président du Comité d'audit ; et</p> <p>(iii) le Conseil examine tous les accords de financement importants de plus de [2] millions de dollars des États-Unis. Le Président du Conseil sera autorisé à signer ces documents après obtention de l'autorisation de l'ensemble du Conseil dans le cadre d'un processus de session et hors session.</p>	<p>La recommandation 15 modifie considérablement la structure de gouvernance du PROE, ce qui remet en question notre capacité à répondre aux besoins de nos Membres et compromet l'efficacité et l'intégrité du Secrétariat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elle entraînera une réduction de la portée, du pouvoir et de l'autorité du poste de DG, ce qui soulève des questions sur la microgestion, l'efficacité et l'efficacité. 2. Si ces recommandations sont mises en œuvre, on peut s'interroger sur la pertinence du poste de DG. 3. La Conférence du PROE approuve le Règlement du personnel, qui donne l'autorité au DG pour exercer ces fonctions, y compris les questions de responsabilité et de prise de décision dans les discussions relatives à la portée des postes, à l'étendue du contrôle, aux décisions de gestion. 4. La Conférence du PROE en 2012 a donné à la DG le pouvoir de modifier ce règlement lorsqu'il n'y a pas d'implications financières substantielles. C'est cette organisation tournée vers l'avenir que la Conférence du PROE a anticipé pour s'assurer que les questions nécessitant une approbation pour l'efficacité des opérations, de la direction et la gestion du Secrétariat soient déléguées à la DG. Des mesures ont été mises en place en tant que mécanismes régulateurs pour la responsabilisation. Elles s'ajoutent aux instructions données à la DG par la Conférence du PROE. 	<p>Les recommandations 15, 16, 17 et 18 sont étroitement liées et doivent être considérées comme un tout à examiner ensemble. Chacune de ces quatre recommandations cible des aspects spécifiques des fonctions de direction. Ces recommandations sont présentées comme quatre recommandations distinctes afin qu'elles puissent être examinées les unes après les autres par les Membres.</p> <p>L'équipe d'évaluation prend note de la réponse du Secrétariat aux recommandations 15 à 18. Cependant, au vu des commentaires de consultation adressés à l'équipe chargée de l'évaluation, nous pensons qu'il est nécessaire d'apporter des changements pour renforcer les processus et les systèmes du Secrétariat afin qu'il soit en position de force pour poursuivre et développer le bon travail accompli jusqu'à présent. Nous estimons qu'il est opportun que les Membres entreprennent une révision de ces processus, comme cela a été suggéré, afin de rationaliser la prise de décision en temps opportun par le biais de la délégation de pouvoir, le cas échéant, et d'améliorer le niveau de prestation fournie aux Membres.</p> <p>Certains Membres ont observé que les ressources du PROE étaient trop dispersées et que l'organisation avait tendance à prendre en charge trop de projets. L'obligation pour le Conseil d'examiner les principaux accords de financement n'est en aucun cas une mesure visant à limiter l'autorité de la DG, mais plutôt une mesure visant à garantir une responsabilité appropriée en matière de hiérarchisation stratégique de la programmation et des ressources.</p> <p>La recommandation 15 adopte une approche prudente qui prévoit des mécanismes régulateurs supplémentaires afin de garantir la pérennité d'un financement géré de manière efficace et efficiente. Cela implique la surveillance par le Conseil de tous les contrats (accords de personnel ou de financement) qui ont des implications financières importantes pour l'organisation.</p>

<p>Recommandation 16 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de procéder à un examen complet de ses structures de gestion et de la taille des postes. L'examen devra comprendre une évaluation de l'étendue du contrôle du personnel ayant des fonctions de gestion et de supervision dans l'ensemble de l'organisation (échelon 11 et au-delà). L'examen devra fournir des recommandations pour une restructuration de sorte qu'il y ait généralement 4 à 6 subordonnés directs par gestionnaire. La révision devra exiger que tous les postes de direction soient réévalués pour répondre à la nouvelle structure recommandée.</p>	<p>Le rapport manque d'analyse substantielle et de validation quant à la faisabilité de la recommandation 16, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lorsque la proposition de 4 à 6 subordonnés directs conduit à la mise en place de plus de 20 gestionnaires. 2. L'examen des structures actuelles, de leurs insuffisances et de leurs lacunes, et la manière dont la structure proposée est censée les résoudre. 3. Examen de la politique, du processus et des décisions actuels en matière de calibrage des postes. 4. Examen de la stratégie en matière de ressources humaines et de ses plans de mise en œuvre, y compris le résultat 3 axé sur une planification solide des effectifs. 5. Comparaison avec les bonnes pratiques en matière de composition des équipes dirigeantes. 6. Hiérarchisation de l'allocation des ressources. 7. Les conséquences de la non-prise en compte de la structure organisationnelle sur les secteurs qui ont dû faire des heures supplémentaires et les questions liées au moral, à la fatigue, à la santé et au bien-être du personnel. Cette question de la capacité n'est pas vraiment couverte par le rapport, étant donné les attentes des Membres à l'égard du Secrétariat ; la question du personnel n'est pas entièrement traitée, en particulier pour ce qui est des impacts sur les personnes 	<p>Les sections 4.1 et 4.2 de la partie D du rapport traitent de l'approche recommandée en matière de financement durable ; celle-ci comprend un examen attentif de la manière dont les choses sont faites, une hiérarchisation stratégique des tâches et une révision connexe des descriptions de postes/de la taille des effectifs. Comme mentionné ci-dessus, cette recommandation ne doit pas être considérée isolément, mais plutôt comme une composante d'un ensemble complet de mesures que l'équipe chargée de l'évaluation propose pour assurer la viabilité de l'organisation.</p> <p>La recommandation 16 adopte une approche prudente qui prévoit des mécanismes régulateurs supplémentaires pour garantir que la durabilité du financement est gérée de manière efficace et efficiente. Cela implique la surveillance par le Conseil de tous les contrats du personnel qui ont des implications financières importantes pour l'organisation. Dans l'intérêt de la responsabilité et de la productivité, cet examen du « calibrage des postes » devra viser à atteindre une plus grande parité entre les cadres en matière d'étendue de contrôle et de nombre de subordonnés directs.</p> <p>Il est noté que le Secrétariat a formulé des commentaires sur la nécessité de poursuivre l'analyse et la validation des discussions. Ce type d'analyse dépasse le cadre de cette évaluation. La recommandation s'inspire des meilleures pratiques internationales et des pratiques régionales, y compris les pratiques actuelles au sein des agences du CORP et des organisations régionales.</p>
<p>Recommandation 17 :</p> <p>La Conférence du PROE réaligne les responsabilités de l'exécutif dans le fait que le Directeur général se concentre sur la gestion des relations extérieures et que le Directeur général adjoint se concentre sur la prestation de services à ses Membres.</p>	<p>Le rapport ne valide pas la recommandation 17, qui est actuellement en vigueur. Le rapport manque d'analyse des descriptions de poste du DG et des 2 DG adjoints, et contredit les Plan de travail et de budget (PDP) du DG et des DG adjoints.</p>	<p>Comme mentionné ci-dessus, la recommandation 17 ne doit pas être considérée isolément, mais plutôt comme un élément d'un ensemble complet de mesures que l'équipe chargée de l'évaluation propose pour assurer la viabilité de l'organisation.</p> <p>Le contexte et la justification de cette recommandation sont présentés dans les sections D1.4.2 et D1.4.3 du rapport. L'équipe d'évaluation a été informée qu'il n'y a actuellement aucun financement sûr pour le deuxième poste de DG adjoint. Sur la base des consultations et de l'examen des descriptions de poste, l'équipe chargée de l'évaluation ne voit pas bien en quoi le deuxième poste de DG adjoint est nécessaire. Compte tenu du fonctionnement d'autres organisations du CORP, l'équipe chargée de l'évaluation est d'avis qu'un deuxième poste de DG adjoint n'est pas nécessaire, en particulier si les Membres décident d'adopter la nouvelle structure proposée.</p>
<p>Recommandation 18 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'ajuster les lignes de rapport</p>	<p>Ce qui est recommandé dans la recommandation 18 constitue la pratique actuelle.</p>	<p>Cette recommandation souligne l'importance que l'équipe chargée de l'évaluation accorde à ces fonctions et souhaite insister sur le fait que l'exécutif doit superviser et coordonner directement ces importants domaines de travail. En particulier,</p>

<p>actuelles afin que l'exécutif gère directement :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Les communications et la sensibilisation, (ii) les bureaux sous-régionaux (et les bureaux nationaux financés par les projets) e (iii) la fonction d'Entité accréditée. (iv) Les services de base du PROE restent et resteront en place. Les projets suivent également les processus et systèmes du fonctionnement du PROE, et sont intégrés dans le programme de travail et le budget. (v) Les fonctions du Groupe de gestion et d'examen de projet (PRMG) comprennent la supervision de la mise en œuvre des projets ; il facilite également la coordination et l'intégration entre les projets. 		<p>la fonction de communication a le potentiel d'amplifier davantage les messages sur l'environnement et d'améliorer la prise de conscience et les perceptions du rôle que joue le PROE dans ce domaine.</p> <p>Comme mentionné ci-dessus, la recommandation 18 ne doit pas être considérée isolément, mais plutôt comme une composante d'un ensemble de mesures que l'équipe chargée de l'évaluation propose pour assurer la viabilité de l'organisation. Cette recommandation est liée à la recommandation 7 relative à une approche renforcée de la communication, de la sensibilisation et du plaidoyer'' ensemble de mesures que l'équipe chargée de l'évaluation propose pour assurer la viabilité de l'organisation. Cette recommandation est liée à la recommandation 7 relative à une approche renforcée de la communication, de la sensibilisation et du plaidoyer.</p>
<p>Recommandation 19 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de cartographier et de documenter les flux de travail de tous ses processus opérationnels internes, ainsi que les flux de données associés au sein de l'organisation. Sur la base de cette recommandation de l'exercice de cartographie des processus, le Secrétariat mettra en œuvre un système de gestion de la qualité, tout en cherchant à obtenir une accréditation selon la norme ISO 9000 et/ou d'autres normes internationales pertinentes pour les opérations (services informatiques et gestion de projets).</p>	<p>Le rapport ne fait pas référence aux travaux achevés et en cours. Par exemple, le résultat 5 : L'amélioration des politiques, des pratiques et des méthodes de travail de la stratégie en matière de ressources humaines s'est concentrée sur l'amélioration des politiques, des systèmes et des méthodes de travail (pour les processus liés aux ressources humaines) et il s'agit d'une étape clé du Plan de mise en œuvre actuellement en cours.</p>	<p>Le contexte et la justification de la recommandation 19 sont examinés en détail dans la section D2 du rapport relative aux processus et systèmes. La section D2.1 indique que le Secrétariat a des travaux en cours en ce qui concerne la mise à jour des systèmes et des processus.</p> <p>Le processus de consultation a révélé un fort sentiment de frustration des parties prenantes à l'égard des systèmes et processus actuels (voir annexe 12) : Rapport de consultation du personnel, p.6). Le personnel, les partenaires et les donateurs ont tous déclaré que les systèmes et les processus du Secrétariat « doivent être révisés ».</p> <p>Le Secrétariat a noté qu'une transformation numérique est essentielle pour que le PROE soit résilient et soit en mesure de répondre et de s'adapter aux stress ou aux perturbations en atténuant les dégâts et en se rétablissant rapidement.</p>
<p>Recommandation 20 :</p> <p>Que la Conférence du PROE exige du Secrétariat qu'il adopte une méthodologie de projet unique et standardisée et qu'il l'applique à tous les projets.</p>	<p>Il existe déjà un manuel du cycle de projet élaboré en 2017, qui est en cours de mise à jour pour refléter l'expérience acquise à ce jour, notamment le rôle du PROE en tant qu'Entité accréditée du Fonds vert pour le climat (FVC) et du Fonds pour l'adaptation. Parallèlement, le PROE est également orienté dans les situations où les donateurs précisent leur préférence ou leurs conditions pour les approches de gestion de projet.</p>	<p>La section D 2.3 du rapport reconnaît le cycle de projet du PROE, l'Unité de coordination des projets (UCP) et le portefeuille de projets qui sont en place. Cependant, un certain nombre de parties prenantes (tant internes qu'externes au PROE) ont noté la tendance de chaque projet à mettre en place ses propres méthodologies et systèmes de gestion de projet, qui fonctionnent indépendamment ou parallèlement aux cadres généraux de gestion de projet du PROE (voir Annexe 5 — Conclusions de haut niveau de l'enquête, p. 6 et 9). Le rapport salue également le travail de l'UCP, qui a apporté une certaine cohérence dans la gestion des projets, mais indique</p> <p>L'équipe chargée de l'évaluation est d'avis que cette recommandation s'applique également à l'adoption d'un</p>

		<p>système général de gestion de la qualité (tel que ISO9000) ; voir la section D2.5 du rapport. En tant que telle, cette approche a le potentiel de satisfaire les donateurs et d'alléger la charge que représente pour le Secrétariat l'augmentation des exigences spécifiques des donateurs, mais indique également que cela n'est pas appliqué à tous les domaines du programme. La recommandation 20 s'appuie sur le cycle de projet existant et sur le travail de l'UCP pour utiliser une approche normalisée de la gestion de projet basée sur la qualité, et pour apporter un plus haut niveau de cohérence entre les projets. L'équipe chargée de l'évaluation souligne que des approches efficaces, systématiques et cohérentes de la conception et de la gestion des projets sont la clé du déblocage des flux de financement pour le PROE. Un cycle de gestion de projet solide et reconnu, soutenu par un cadre de gestion des risques, est essentiel pour que le Secrétariat puisse répondre aux besoins des Membres et leur fournir des services.</p> <p>Cette recommandation a été renforcée pour inclure la composante importante de l'évaluation des risques. La formulation modifiée est la suivante : Recommandation 20 : Que la Conférence du PROE exige du Secrétariat qu'il adopte une méthodologie de projet unique et standardisée et qu'il l'applique à tous les projets, y compris une évaluation des risques détaillée et chiffrée pour tous les projets</p>
--	--	---

<p>Recommandation 21 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage de demander au Secrétariat de nommer un Médiateur pour les marchés publics, qui serait chargé d'enquêter sur les plaintes relatives aux marchés publics. Le Médiateur rendrait compte au Conseil du PROE par l'intermédiaire du Comité d'audit</p>	<p>Le rapport manque d'analyse substantielle et de validation sur les raisons pour lesquelles un Médiateur est nécessaire, conformément à la recommandation 21.</p> <p>Les références aux évaluations des piliers de l'UE ont été mal comprises et donc trompeuses. Le Secrétariat a réussi toutes les évaluations externes. Le PROE est la première agence du CORP à avoir réussi tous les nouveaux piliers complémentaires de l'UE mentionnés dans le rapport.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les conclusions de l'évaluation des piliers de l'UE semblent avoir été appliquées dans un mauvais contexte pour arriver à la conclusion que le PROE ne semblait pas disposer d'un processus efficace pour enquêter sur les plaintes. Il a fait référence à l'évaluation des piliers de l'UE réalisée en mars 2021, mais n'a repris que certaines parties du rapport, qui étaient des formulations standard/génériques pour les rapports d'évaluation des piliers, ainsi que certaines des conclusions notées dans le rapport pour améliorer les processus du PROE via une mise à jour de sa politique de passation des marchés afin de s'aligner sur les derniers règlements révisés de l'UE. 2. Il n'a cependant pas réussi à refléter correctement le fait que le rapport d'évaluation des piliers de l'UE n'a en aucun cas conclu que les processus du PROE n'étaient pas conformes ou inefficaces dans le traitement des plaintes ou dans les enquêtes liées. En fait, le rapport d'évaluation des piliers s'est concentré sur l'évaluation des systèmes, des contrôles, des règles, des procédures, etc. afin de déterminer s'ils respectent les exigences des piliers de l'UE dans les trois domaines, tout en formulant des observations pour certains domaines à améliorer, notamment dans le cas des conclusions mentionnées dans le rapport d'évaluation, il a été attesté que le PROE appliquait globalement des règles et des procédures appropriées. Il a donc réussi tous les piliers de l'UE qui ont été évalués. 	<p>Le Secrétariat affirme que l'équipe chargée de l'évaluation a mal compris le rapport d'évaluation du pilier de l'UE. Cette affirmation n'est pas pertinente dans le contexte de la recommandation 21, qui porte uniquement sur l'utilité d'un Médiateur pour soutenir les pratiques en matière de passation des marchés, en particulier les plaintes.</p> <p>La section D 2.6 du rapport donne des éléments de contexte autour des pratiques actuelles de passation des marchés, y compris (mais pas exclusivement) une référence à l'évaluation récente du pilier de l'UE se termine par la déclaration suivante. La conclusion de l'équipe chargée de l'évaluation est qu'il faut continuer à faire preuve de diligence et de transparence dans le processus de passation des marchés. Ce point a été renforcé par les commentaires des parties prenantes. L'équipe d'évaluation est d'avis que le Secrétariat a besoin d'un processus pour traiter les plaintes et les différends relatifs à la passation des marchés. Un Médiateur répond à ce besoin. La recommandation 21 propose une solution pour améliorer la diligence raisonnable et la transparence des pratiques relatives à la passation des marchés.</p> <p>La suggestion de fournir « <i>un mandat et une estimation des coûts pour le poste de Médiateur et le volume de travail attendu, ainsi qu'une analyse et des leçons tirées de l'ONU qui est censée utiliser ce système</i> » sort du cadre de cette évaluation. Ce travail sera probablement confié au Secrétariat, si les Membres acceptent la recommandation. La section D2.6 conclut par une réflexion sur les coûts, en partant de l'hypothèse que le Médiateur ne serait que rarement sollicité.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Deuxièmement, le rapport d'évaluation mentionne l'utilisation d'un Médiateur dans « de nombreux systèmes juridiques », mais il ne semble pas y avoir de preuve qu'une évaluation ou une référence spécifique ait été faite à un système et un poste similaires dans d'autres agences du CORP, en particulier celles du SFIP et de la CPS, comme référence pour la recommandation suggérée pour le PROE. 4. Troisièmement, en ce qui concerne la recommandation 21, il serait utile de voir, dans le cadre de l'examen, le mandat et les coûts estimés pour le poste de Médiateur et le volume de travail attendu, ainsi que l'analyse et les leçons tirées de l'ONU qui est censée utiliser ce système. 	<p>Dans un souci d'exhaustivité, la section D2.6 a été mise à jour afin de présenter les révisions de la politique et de la procédure qui seraient nécessaires pour soutenir la fonction de Médiateur à la passation des marchés, notamment : « <i>La mise à jour de la politique de passation des marchés, de la politique de passation des marchés (achats), de la politique de passation des marchés (appels d'offres) et du mécanisme de traitement des plaintes en matière de passation des marchés, y compris un examen des dispositions existantes, doit être achevée et confirmée par le Comité d'audit et des risques.</i> »</p>

<p>Recommandation 22 :</p> <p>Que la Conférence du PROE :</p> <p>(i) soutienne la transformation numérique du PROE et s'engage à financer la mise à niveau préalable ;</p> <p>(ii) exige du Secrétariat qu'il élabore une proposition avec une</p>	<p>Les commentaires sont les mêmes pour les recommandations 22 et 23</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bien que les recommandations 22 et 23 soient prises en compte, elles ont des implications financières importantes pour le Secrétariat. L'évaluation ne fournit pas de Plan de financement pour ces recommandations. 2. Il est intéressant de noter que dans le dernier briefing fourni à la réunion des Trilatérales en mars 2021, la transformation numérique du PROE était estimée à 7 millions de dollars des États-Unis. 3. Bien qu'un financement substantiel soit nécessaire pour mettre pleinement en œuvre la transformation numérique du PROE, il est toutefois important de noter que le Secrétariat a commencé à mettre en œuvre ce qui peut être facilement réalisé en utilisant l'expertise technique informatique interne. 4. Dans tout le rapport, veuillez remplacer Unité de gestion de l'information par Unité de gestion des connaissances. L'unité de gestion de l'information n'existe pas dans la structure organisationnelle actuelle. 	<p>La référence aux estimations de coûts fournies lors de la réunion trilatérale de mars 2021 est notée et le chiffre a été révisé de 10 à 7 millions de dollars des États-Unis. L'idée que l'évaluation fournisse un « Plan de financement » pour la transformation numérique proposée dépasse largement le cadre du rapport.</p> <p>Les sections D4.1 et D4.2 du rapport, qui traitent des questions de financement durable, soulignent l'importance de s'assurer que les Membres comprennent que pour que le PROE et le Secrétariat soient viables et durables, les Membres devront soutenir un financement de base plus important, y compris la provision de fonds de réserve qui permettront de réaliser la transformation numérique (voir la recommandation 34).</p> <p>L'équipe chargée de l'évaluation prend acte du travail de l'Unité informatique et s'en félicite. En outre, nous reconnaissons la charge de travail prévue pour réussir à mettre en œuvre et à maintenir la transformation numérique nécessaire pour faire avancer le PROE.</p> <p>La recommandation 23 a pour but d'indiquer qu'une assistance externe améliorerait grandement ce travail et soutiendrait le changement organisationnel plus large si les Membres adoptent les recommandations du rapport.</p> <p>La demande du Secrétariat (point 4) de remplacer toutes les références à la « gestion de l'information » par la « gestion des connaissances » est prise en compte, et ce changement a été opéré dans le rapport comme demandé.</p>
<p>Recommandation 23 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. faire appel à un soutien externe, le cas échéant, pour aider le Secrétariat dans son processus de transformation numérique, qui intègre une méthodologie de cycle de vie communément acceptée ; et 2. mettre en place une unité de gestion du changement pour la transformation numérique et le changement organisationnel plus large 	<p>Les commentaires sont les mêmes pour les recommandations 22 et 23</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bien que les recommandations 22 et 23 soient prises en compte, elles ont des implications financières importantes pour le Secrétariat. L'évaluation ne fournit pas de Plan de financement pour ces recommandations. 2. Il est intéressant de noter que dans le dernier briefing fourni à la réunion des Trilatérales en mars 2021, la transformation numérique du PROE était estimée à 7 millions de dollars des États-Unis.. 3. Bien qu'un financement substantiel soit nécessaire pour mettre pleinement en œuvre la transformation numérique du PROE, il est important de noter que le Secrétariat a commencé à mettre en œuvre les changements susceptibles d'être facilement réalisés en utilisant l'expertise technique informatique interne. 4. Dans l'ensemble du rapport, veuillez remplacer unité de gestion de l'information par unité de gestion des connaissances. L'unité de gestion de l'information n'existe pas dans la structure 	

	organisationnelle actuelle.	
<p>Recommandation 24 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de mettre en place un cadre de développement des capacités qui pourrait être élaboré et mis en œuvre soit dans le cadre de la stratégie en matière de ressources humaines, soit indépendamment de celle-ci.</p>	<p>Le rapport ne prend pas en compte et n'examine pas les initiatives actuelles de développement des capacités et de stratégie en matière de ressources humaines. Résultat 4 : Grande maîtrise en capacité de leadership du Plan de mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel comprend le cadre de capacité comme étape clé.</p>	<p>L'équipe d'évaluation prend acte du commentaire du Secrétariat. La section D3.1 du rapport fait référence à l'état actuel et aux plans relatifs à la stratégie en matière de ressources humaines, en notant qu'il est trop tôt pour se prononcer sur l'efficacité de la mise en œuvre à ce jour. La recommandation 24 s'inscrit dans le contexte de l'actuelle stratégie en matière de ressources humaines. À ce titre, l'équipe chargée de l'évaluation attire l'attention sur la nécessité de mettre en place un cadre de développement des capacités le plus tôt possible.</p>
<p>Recommandation 25 :</p> <p>Que la Conférence du PROE envisage d'exiger du Secrétariat qu'il mette en place un mécanisme externe indépendant de règlement des litiges afin d'ouvrir un espace neutre où les doléances du personnel pourront être traitées et jugées après avoir eu recours aux autres procédures de règlement des litiges, telles que celles prévues par l'article 12 du Règlement du personnel.</p>	<p>Le rapport ne contient pas d'analyse ni de validation de la recommandation 25. Résultat 5 : L'amélioration des politiques, des pratiques et du plan de mise en œuvre des méthodes de travail de la stratégie en matière de ressources humaines comprend l'élaboration d'une politique et d'un mécanisme de règlement des doléances comme étape clé. Cette initiative est toujours en cours.</p>	<p>L'équipe chargée de l'évaluation reconnaît que les commentaires du PROE sont en accord avec l'intention et le but de la Recommandation 25. Toutefois, comme dans le cas de la recommandation 24, l'équipe chargée de l'évaluation est préoccupée par la nécessité de rendre cette recommandation opérationnelle.</p>
<p>Recommandation 26 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'aider l'Association du personnel à se réformer en une seule entité, l'organisation syndicale du personnel, avec un niveau d'indépendance plus élevé, qui fonctionne conformément aux normes de l'OIT.</p>	<p>Le rapport ne contient pas l'analyse et la validation qui ont conduit à la recommandation 26.</p> <p>La recommandation 26 n'est pas conforme à l'avis du Président du Comité consultatif du personnel, à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une recommandation plus appropriée consisterait à demander à l'exécutif du Secrétariat de travailler en collaboration avec le Comité consultatif du personnel pour mettre à jour les statuts du Comité afin de garantir qu'il existe un processus de communication actif dans les deux sens, pour que les questions relatives au personnel soient non seulement gérées rapidement lorsqu'elles sont soulevées par le Comité, mais aussi que les questions liées au personnel soulevées par l'exécutif du Secrétariat soient d'abord transmises au Comité pour commentaires et assistance en matière de communication, de consultation et de mise en œuvre. 2. Le Comité consultatif du personnel ne pense pas qu'il soit nécessaire de le formaliser, ni qu'il ait besoin d'une plus grande indépendance, mais il accueillerait favorablement une collaboration plus importante avec la direction du PROE sur les questions ayant une incidence sur l'emploi et les conditions du personnel. 3. Le Comité consultatif du personnel estime que la mise à jour de la constitution fournirait un résultat immédiat et significatif améliorant l'identification et la gestion des questions liées à l'implication et à l'emploi du personnel. 	<p>Les conclusions et la recommandation de l'évaluation concernant le Comité consultatif du personnel ont pris en considération les points de vue et les suggestions du Président et des autres Membres du Comité consultatif du personnel.</p> <p>La recommandation 26 permettrait d'atteindre le résultat proposé dans le commentaire du Secrétariat, mais en tant que solution plus durable basée sur les meilleures pratiques internationales communes. Elle serait également moins dépendante de la volonté soutenue de la direction de travailler en collaboration avec le Comité consultatif du personnel et de répondre en temps utile aux questions soulevées par le Comité.</p> <p>Cette recommandation est faite en tenant compte des besoins et des intérêts du futur personnel du Secrétariat ainsi que des représentants actuels.</p> <p>Nous avons remplacé le terme Association du personnel par Comité consultatif du personnel dans le rapport ; la recommandation se lit désormais comme suit :</p> <p>Recommandation 26 : Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'aider le Comité consultatif du personnel à se réformer en une seule entité, l'organisation syndicale du personnel, avec un niveau d'indépendance plus élevé, qui fonctionne conformément aux normes de l'OIT.</p>

<p>Recommandation 27 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de formuler une politique de protection des données personnelles du personnel. La politique doit définir un délai de conservation de ces données et des procédures pour leur élimination finale.</p>	<p>La recommandation 27 est prise en compte, mais il faut modifier « politique de protection des données personnelles » par « politique de protection des données personnelles du personnel », conformément à ce pilier de l'UE qui est axé sur la protection des données à caractère personnel en général et pas nécessairement pour le personnel uniquement. Une politique a été rédigée et le travail est en cours.</p>	<p>Nous en prenons acte. Ce changement de formulation a été effectué dans l'ensemble du rapport. La recommandation se lit désormais comme suit :</p> <p>Recommandation 27 : Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de formuler une politique de protection des données personnelles. La politique doit définir un délai de conservation de ces données et des procédures pour leur élimination finale.</p>
<p>Recommandation 28 :</p> <p>La Conférence du PROE demande au Secrétariat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) réévaluer l'indemnité actuelle de travail à l'étranger ; et (ii) envisager de remplacer l'indemnité de travail à l'étranger par une indemnité de marché telle que définie et détaillée dans le présent rapport. 	<p>Le PROE ne verse pas d'indemnité de travail à l'étranger.</p>	<p>Nous prenons acte de ce commentaire. La section D3.6.2 et la recommandation 28 ont été supprimées du rapport.</p>
<p>Recommandation 29 :</p> <p>Que les Membres du PROE s'assurent que leurs régimes nationaux respectifs de retraite ou de rente restent accessibles à leurs ressortissants pendant qu'ils travaillent au PROE.</p>	<p>La recommandation 29 n'est pas claire.</p>	<p>L'équipe d'évaluation est fermement convaincue que le personnel du Secrétariat devrait avoir accès au régime de retraite de son choix. Dans de nombreux cas (quoique pas tous), ce régime sera probablement celui qui est applicable dans le pays de nationalité (par exemple, un Fidjien employé par le PROE devrait pouvoir accéder au régime de retraite fidjien). La présente recommandation ne fait que signaler cette question à titre indicatif aux Membres dont les ressortissants sont recrutés au sein du personnel du Secrétariat.</p> <p><i>Notez qu'en raison de la suppression d'une recommandation précédente (relative à l'indemnité de travail à l'étranger), cette recommandation est désormais numérotée 28 dans le rapport final.</i></p>
<p>Recommandation 30 :</p> <p>Que les Membres du PROE demandent au Secrétariat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) modifier le règlement financier pour (i) retirer les frais de gestion de projet 	<p>L'examen qui conduit à la recommandation 30 manque de preuves et de substance pour étayer les suggestions données.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) suggestion de suppression de la gestion de projet frais provenant des revenus divers manquent de pertinence par rapport à la question clé du financement durable. Une évaluation aurait plutôt dû être entreprise pour examiner les frais actuels perçus par rapport à la valeur du travail 	<p>L'équipe chargée de l'évaluation reconnaît l'importance du financement durable et le fait qu'il s'agit d'un élément clé de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a pris note des commentaires fournis et a apporté quelques révisions aux sections 4.1 et 4.2 pour améliorer la clarté de ce qui est présenté et recommandé.</p> <p>L'équipe chargée de l'évaluation reconnaît que la</p>

<p>des revenus divers, et budgétiser/comptabiliser ces revenus et les dépenses associées dans un segment budgétaire distinct ;</p> <p>(ii) identifier le personnel de gestion et d'appui qui se consacre au soutien de la mise en œuvre du projet, et financer ce personnel à partir des frais d'administration du projet ;</p> <p>(iii) instituer des imputations internes pour le recouvrement des coûts entre les segments budgétaires ; et veiller à ce que tout conseil fourni par le personnel à un projet spécifique qui n'est pas financé par ce projet soit imputé en interne sur la base de jours ou d'heures de travail plutôt que d'employés à temps plein.</p>	<p>effectué par le Secrétariat</p> <p>(ii) Le PROE dispose déjà d'une identification claire du personnel de gestion et de soutien dédié au soutien de la mise en œuvre des projets (les frais ne sont cependant pas suffisants pour maintenir ces fonctions de soutien de base), c'est pourquoi l'approche actuelle de financement à partir de toutes les sources disponibles de revenu de base est plus facilement applicable. La question est toutefois de savoir comment générer un socle de revenu de base ou un financement suffisant pour soutenir des travaux clés tels que ceux-ci.</p> <p>Cela n'apparaît pas clairement dans le rapport et les recommandations</p> <p>(i) Non pertinent car le recouvrement des coûts est actuellement assuré par le PROE</p> <p>(ii) Non pertinent, car le Secrétariat le fait déjà actuellement, c'est-à-dire qu'il facture le temps du personnel de base en fonction des jours et des heures de travail consacrés au soutien des activités des projets, etc.</p> <p>Le financement durable est une composante essentielle de l'évaluation, mais le projet de rapport et donc les recommandations présentées ne répondent pas aux attentes du PROE en matière de traitement de cette question, conformément au mandat</p>	<p>question du financement durable (ou plutôt de son absence) se pose depuis le début du PROE en 1993, alors qu'il s'agissait d'un projet du Programme pour les mers régionales du PNUE. À l'époque, l'intention était de fournir des services consultatifs sur demande des Membres qui s'engageaient à payer une cotisation nominale (budget de base) et il y avait peu de travail programmatique (budget financé par des projets). Cette situation a évolué au fil du temps avec la croissance des activités financées par des projets pour répondre aux besoins des Membres insulaires et des partenaires donateurs. Actuellement, le budget de base est d'environ 6 millions USD, et le budget programmatique (lié aux projets) d'environ 24 millions de dollars des États-Unis. Ce scénario, qui a évolué ces 30 dernières années, n'est pas propre au PROE, et s'observe dans l'histoire des autres organisations du CORP</p> <p>La question de la finance durable est liée au double « modèle économique » décrit dans la section D1 du rapport. L'équipe d'évaluation reconnaît la nécessité de changements substantiels dans la structure et le fonctionnement du Secrétariat. Pour le PROE, cela est particulièrement vrai en raison de la croissance future prévue de son programme de travail et de la taille croissante des projets et de leurs budgets. Ces recommandations sont basées sur l'expérience du SFIP qui, bien qu'il lui ait fallu six ans pour atteindre ses niveaux financiers actuels, dispose aujourd'hui de 10 mois de dépenses opérationnelles dans le Fonds de réserve général du bilan. Les changements proposés nécessiteront certaines modifications du règlement financier, comme indiqué à la section D4.2 du rapport. Les recommandations 30 à 33 sont interdépendantes et doivent être considérées comme un ensemble pour contribuer aux finances et au financement durables. Le modèle financier sous-jacent proposé par l'équipe chargée de l'évaluation intègre des changements déjà abordés dans les sections précédentes de la partie D du rapport. Un élément clé qui sous-tend la viabilité financière est un cycle de gestion de projet et des fonctions de gestion des risques renforcés, robustes et rigoureux. Les rôles révisés du Comité indépendant</p>
---	---	---

		<p>d'audit et des risques et du gestionnaire des risques dans ce processus renforceront encore la viabilité financière de l'organisation. Tous ces domaines ont des implications sur les fonds disponibles. Une composante majeure du financement durable est constituée par les contributions des Membres, qui devraient être la première et la seule contribution au budget de base.</p> <p>En réponse au commentaire selon lequel : « <i>Le financement durable est une composante très importante de l'évaluation, mais le projet de rapport et donc les recommandations présentées ne répondent pas aux attentes du PROE pour aborder cette question conformément au mandat</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le mandat est inclus dans l'annexe 1 du volume 2 du présent rapport. • Dans la section intitulée « Portée des évaluations. Troisième évaluation indépendante », le mandat stipule que « L'évaluation de la performance globale du Secrétariat sera faite en se référant spécifiquement à : — La durabilité et la viabilité financières de l'organisation, en portant une attention particulière aux stratégies et aux procédures actuellement en vigueur pour les programmes et les opérations de financement de base ». • Nous constatons que les résultats de l'évaluation et les recommandations présentées ne répondent pas aux attentes du PROE pour traiter cette question. Cependant, nous ne sommes pas d'accord avec l'idée selon laquelle nous n'aurions pas respecté le mandat. Dans de nombreux cas, nous sommes allés au-delà du mandat dans un souci de rigueur, aux frais de l'équipe.
<p>Recommandation 31 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de rationaliser les dépenses de base pour couvrir :</p>	<p>La recommandation 31 n'est pas conforme aux normes internationales d'information financière (IFRS), c'est-à-dire qu'elle n'autorise pas la constitution d'une réserve séparée en tant que telle, ni même la constitution de provisions pour des fonds séparés, comme il est suggéré de le faire par le biais de toute</p>	<p>Le contexte et la justification de la rationalisation des dépenses du budget de base sont présentés à la section D4.2.3 du rapport. L'équipe d'évaluation et les réviseurs techniques ne sont pas d'accord pour dire que cette recommandation est « non conforme aux normes internationales d'information financière ».</p>

<ul style="list-style-type: none"> (i) des fonctions essentielles de conseil en matière de politique, et (ii) une fonction minimale viable de soutien administratif. 	<p>épargne supposée.</p> <p>En ce qui concerne les réserves en capital, elles ne sont pas créées à partir d'investissements, mais uniquement par le biais de situations, soit lors de la réévaluation d'un actif, soit à partir de gains sur la vente d'actifs à long terme, soit lors du règlement de dettes pour financer un projet à long terme. L'évaluation n'avait pas non plus pris en compte une estimation du niveau actuel des réserves du Secrétariat, qui est encore très faible et donc problématique, alors qu'une suggestion avait été avancée pour des comptes de fonds supplémentaires.</p>	<p>Les réserves de capital sont abordées dans la recommandation 32 et il est très clair pour l'équipe chargée de l'évaluation que cette position de réserve est très faible. Cette situation ne fait que renforcer l'importance de l'ensemble des recommandations pour un financement durable.</p> <p>Notez que la formulation de la recommandation a été légèrement modifiée et se lit désormais comme suit :</p> <p>Recommandation 31 : Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat de rationaliser les dépenses de base pour couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) des fonctions essentielles de conseil en matière de politique, et (ii) une fonction viable de soutien administratif.
<p>Recommandation 33 :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) préciser que les cotisations annuelles des Membres sont obligatoires ; (ii) fixer une date définitive à laquelle ces cotisations doivent être versées (iii) introduire des conséquences graduelles en cas de retard de paiement des cotisations et (iv) stipuler que les arriérés de plus de 12 mois doivent entraîner la suspension du service, sauf si le gouvernement a conclu un Plan de paiement approuvé par la Commission. 	<p>La recommandation 33 est dûment notée par le Secrétariat.</p>	<p>Recommandation 29 : Que la Conférence du PROE examine et décide de modifier le Règlement financier pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Envisager une stratégie d'ajustement régulier pour évaluer les contributions des Membres (ii) préciser que les cotisations des Membres sont obligatoires. (iii) fixer une date définitive à laquelle ces cotisations doivent être versées, (iv) introduire des conséquences graduelles en cas de retard de paiement des cotisations, et (v) stipuler que les arriérés de plus de 12 mois doivent entraîner la suspension du service, sauf si le gouvernement a conclu un Plan de paiement approuvé par la Commission. <p><i>Notez qu'en raison de la suppression et de la réorganisation de certains textes, cette recommandation est désormais numérotée 29 dans le rapport final.</i></p>

<p>Recommandation 34 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'envisager l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le rapport ne contient pas d'évaluation de l'approche actuelle du PROE en matière d'établissement de rapports dans le cadre des normes internationales d'information financière (IFRS) et des faiblesses constatées qui justifieraient un passage aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Le PROE établit actuellement ses rapports sur la base des normes IFRS, qui sont reconnues au niveau international et sont les plus largement adoptées parmi les normes comptables, ce qui permet aux organisations de promouvoir la cohérence, la comparabilité et la compréhensibilité, ce qui favorise et soutient la production par le PROE de rapports distincts destinés à un public large, mais varié de donateurs/projets également. 2. Les IFRS représentent la référence en matière de normes comptables et constituent la base largement adoptée pour l'information financière, sans qu'aucune lacune ou faiblesse n'ait été constatée à la date d'entrée en vigueur des politiques comptables actuellement appliquées par le PROE et des dispositions relatives à l'établissement de rapports, comme l'attestent tous les audits, vérifications et évaluations d'accréditation externes réalisés pour le PROE. 	<p>La justification et le contexte de la recommandation 34 (désormais 33) sont présentés à la section D4.2.5 du rapport. Un texte supplémentaire a été ajouté pour clarifier la recommandation.</p> <p>L'équipe d'évaluation considère que les normes IPSAS sont plus appropriées pour le PROE, et prévoit que les exigences commerciales des IFRS pourraient devenir plus difficiles à respecter à l'avenir. Ceci est cohérent avec les autres agences du CORP qui ont adopté les normes IPSAS, notamment SPC, FFA et SFIP.</p> <p>Cette recommandation a été mise à jour pour inclure un calendrier suggéré et se lit désormais comme suit : Recommandation 33 : Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'envisager l'adoption des normes comptables internationales du secteur public au cours des deux ou trois prochaines années.</p> <p><i>Notez qu'en raison de la suppression et de la réorganisation des recommandations précédentes (relatives à l'indemnité de travail à l'étranger), cette recommandation est désormais numérotée 33 dans le rapport final.</i></p>
<p>Recommandation 35 :</p> <p>Que la Conférence du PROE modifie le règlement financier afin de garantir que les budgets soient préparés sur la même base que les états financiers.</p>	<p>Le budget du PROE est déjà actuellement aligné et lié à ses états financiers réalisés.</p>	<p>Reportez-vous à notre réponse aux commentaires sur la recommandation 34 (désormais 33) ci-dessus.</p> <p>La justification et le contexte des recommandations 33 à 35 sont présentés dans la section D4.2.5 du rapport. Un texte supplémentaire a été ajouté pour clarifier la recommandation.</p> <p><i>Notez qu'en raison de la suppression et de la réorganisation des recommandations précédentes, cette recommandation est maintenant numérotée 34 dans le rapport final.</i></p>

<p>Recommandation 36 :</p> <p>Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'envisager l'adoption d'un établissement de rapports par segment afin de lui permettre de faire correspondre ses recettes et ses dépenses pour ses services de conseil et son travail de mise en œuvre de projets.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La recommandation 36 n'est pas pertinente car le PROE le fait déjà actuellement dans le rapport du PIP à ses Membres, ainsi que dans les soldes divulgués dans les états financiers vérifiés qui font clairement correspondre les revenus reconnus aux dépenses encourues pour ces domaines respectifs, ce qui est une partie essentielle de l'information financière selon les normes internationales d'information financière (IFRS). 2. Tous les audits externes effectués par le Secrétariat rendent compte des pratiques appropriées en matière d'information financière par le Secrétariat, conformément aux comptes audités sans réserve conclus pour toutes les années passées 	<p>Reportez-vous à notre réponse aux commentaires sur la recommandation 34 (désormais 33) ci-dessus.</p> <p>La justification et le contexte des recommandations 33 à 35 sont présentés dans la section D4.2.5 du rapport. Un texte supplémentaire a été ajouté pour clarifier la recommandation.</p> <p>Pour plus de clarté, le libellé de la recommandation 37 a été modifié comme suit :</p> <p>Recommandation 35 : Que la Conférence du PROE demande au Secrétariat d'envisager l'adoption d'un établissement de rapports par segment afin de permettre un meilleur contrôle budgétaire en faisant correspondre les recettes et les dépenses des services de conseil et des travaux de mise en œuvre des projets.</p> <p><i>Notez qu'en raison de la suppression et de la réorganisation des recommandations précédentes, cette recommandation est maintenant numérotée 35 dans le rapport final.</i></p>
<p>Recommandation 37 :</p> <p>En reconnaissance du fait que de nombreuses recommandations de l'évaluation indépendante du PROE de 2014 n'ont pas été entièrement mises en œuvre, que la Conférence du PROE exige que le Secrétariat rende compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations approuvées de cette évaluation chaque année lors des réunions du Conseil exécutif et des Membres du PROE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'évaluation n'est pas claire sur l'analyse ou la discussion tenue afin de clarifier l'état de progression, ou les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu progression. Une analyse complète des progrès réalisés par le PROE depuis 2014, notant les lacunes restantes et signalant les succès obtenus à ce jour, aurait constitué un résultat attendu de cette évaluation, et ainsi la recommandation à suivre. 2. Outre le point 1 ci-dessus, la recommandation indiquait que de nombreux éléments de l'évaluation indépendante de 2014 n'ont pas été pleinement mis en œuvre. La question à poser est : combien ? 3. La recommandation n'inclut pas non plus de calendrier réaliste que l'équipe de l'évaluation proposerait pour mettre en œuvre les recommandations, ainsi qu'une identification des implications en termes de budget et de ressources. <p>Note supplémentaire :</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Partie E sur la conclusion de haut niveau de l'équipe d'évaluation. Elle a déclaré que l'évaluation avait révélé qu'une grande partie du travail du PROE était réalisée sous la forme d'un ensemble de projets financés par les donateurs. Le rapport doit être clair sur ce qu'il veut dire lorsqu'il déclare qu'un grand nombre de travaux du PROE sont réalisés. 	<p>Veillez noter que l'Annexe 24 (Volume 2 du Rapport) fournit une analyse détaillée des commentaires du Secrétariat sur chacune des Recommandations de 2014, et l'équipe chargée de l'évaluation a fourni des commentaires et a fait une évaluation en conséquence. Le rapport contient également des références dans lesquelles l'équipe chargée de l'évaluation a estimé que les questions soulevées dans la révision de 2014 n'avaient pas été traitées de manière adéquate.</p> <p>L'attente d'un calendrier, d'un budget et des implications en termes de ressources pour la mise en œuvre des recommandations dépasse le cadre du mandat de l'évaluation (voir annexe 1, volume 2 du rapport).</p>