



Stratégie de finances et de ressources durables

Préparé le : 30 avril 2024

Préparé pour : Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement (PROE)

Rédigé par :

David Sheppard Global Environment Consulting Pty Ltd

Contributeurs :

- David Sheppard
- Andrew Wilson
- Rhona Barr

ACRONYMES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

- BAD – Banque asiatique de développement
- CARICOM – La Communauté des Caraïbes
- CI – Conservation International
- CNMI – Commonwealth des îles Mariannes septentrionales
- IPC – Indice des prix à la consommation
- CORP – Conseil des organisations régionales du Pacifique
- RSE – Responsabilité sociale des entreprises
- FFC – Fonds d’affectation spéciale pour la conservation
- CTI – Initiative du Triangle de corail
- DEFRA – Département de l’environnement, de l’alimentation et des affaires rurales (du gouvernement britannique)
- FED – Fonds européen de développement de l’Union européenne
- UE – Union européenne
- FCDO – Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (du gouvernement britannique)
- FIC – Pays insulaires membres du Forum du Pacifique Sud
- EFM – États fédérés de Micronésie
- FFA – Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique
- FMIS – Système d’information sur la gestion financière
- FEM – Fonds pour l’environnement mondial
- BIRD – Banque internationale pour la reconstruction et le développement
- TIC – Technologies de l’information et de la communication
- IDA – Association internationale de développement
- JICA – Agence japonaise de coopération internationale
- PMA – Pays les moins avancés
- CM – Contribution des membres
- MRC – Commission du Mékong
- AMP – Aires marines protégées
- NDICI – Instrument pour le voisinage, le développement et la coopération internationale de l’Union européenne
- ONG – Organisation non gouvernementale
- APD – Aide publique au développement
- OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques
- ODFI – Autres revenus issus des bailleurs
- OI – Revenus divers
- PIC – Pays océaniques
- ÉTIO – États et territoires insulaires océaniques
- SFIP – Secrétariat du Forum des îles du Pacifique
- APIP – Aire protégée des îles Phoenix
- PIRT – Table ronde des îles du Pacifique pour la conservation de la nature
- PMC – Frais de gestion des programmes
- PRISMSS – Service régional d’aide à la lutte contre les espèces envahissantes dans le Pacifique
- RIM – République des îles Marshall
- PROP – Programme du paysage océanique régional du Pacifique
- PÉID – Petits États insulaires en développement
- SLT – Équipe de direction
- PROE – Programme régional océanique de l’environnement
- CPS – Secrétariat de la Communauté du Pacifique
- TNC – The Nature Conservancy
- USAID – Agence américaine pour le développement international (Agence d’aide au développement du gouvernement américain)
- BM – Banque mondiale
- WCS – Wildlife Conservation Society

REMERCIEMENTS

Nous remercions sincèrement Petra Chan Tung pour ses conseils, son appui et sa patience tout au long du projet. L'aide apportée par le service financier du PROE, qui n'a pas ménagé ses efforts, a également été très appréciée, tout particulièrement de la part de Veronica F. Levi et de Premna Pedebone. Nous remercions également les membres de l'équipe de direction du PROE pour leurs conseils et leur appui, notamment le directeur général Sefania Nawadra et la directrice générale adjointe Easter Chu Shing. Enfin, nous remercions sincèrement les représentants des États Parties du PROE que nous avons interrogés dans le cadre de ce projet et qui ont répondu aux questionnaires. Nous adressons également nos remerciements à toutes les autres personnes interrogées, dont le personnel du PROE et les représentants des bailleurs et des partenaires. Chacun a donné de son temps et prodigué des conseils clairs et constructifs qui ont été grandement appréciés par l'équipe chargée de l'évaluation.

Table des matières

Table des matières	4
Résumé analytique	6
1. Présentation	21
1.1 Contexte	21
1.2 Champ d'application	23
1.3 Méthodologie	23
2. Examen du financement de base historique	26
2.1 Structure globale de financement du PROE	26
2.1.1 Analyse des données	26
2.1.2 Comparaison avec des organisations similaires.....	28
2.1.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE.....	31
2.1.4 Analyse et recommandations	33
2.2 Contributions des Membres	34
2.2.1 Analyse des données	34
2.2.2 Comparaison avec des organisations similaires.....	36
2.2.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE.....	39
2.2.4 Analyse et recommandations	43
2.3 Frais de gestion des programmes	46
2.3.1 Analyse des données	46
2.3.2 Comparaison avec des organisations similaires.....	47
2.3.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE.....	50
2.3.4 Analyse et recommandations	53
2.4 Revenus provenant d'autres fonds	57
2.4.1 Analyse des données	57
2.4.2 Comparaison avec des organisations similaires.....	58
2.4.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE.....	59
2.4.4 Analyse et recommandations	60
2.5 Revenus divers	62
2.5.1 Analyse des données	62
2.5.2 Comparaison avec des organisations similaires.....	63
2.5.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE.....	64
2.5.4 Analyse et recommandations	67
3. Paysage du financement par les bailleurs	70
3.1 Financement de l'aide publique au développement.....	70
3.2 Financement philanthropique.....	73
3.3 Perspectives concernant les fonds publics et les organisations philanthropiques.....	75
3.3.1 Bailleurs bilatéraux : Membres métropolitains du PROE.....	75
3.3.2 Autres bailleurs bilatéraux (non Membres du PROE)	78
3.3.3 Bailleurs multilatéraux.....	78
3.4 Mécanismes de financement innovant	82
4. Analyse des besoins de financement de base	87
4.1 Historique des frais organisationnels	87
4.2 Frais organisationnels projetés.....	88
5. Résumé des recommandations.....	91
6. Stratégie de finances et de ressources durables	98
6.1 Principes directeurs.....	98
6.2 Proposition de valeur du PROE.....	98
6.3 Objectifs stratégiques.....	99
6.4 Mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires.....	99

6.4.1	Recommandation prioritaire n°1 : Donner suite à l'augmentation de 20 % des cotisations des Membres convenue en 2017.	100
6.4.2	Recommandation prioritaire n°2 : Mener à bien un examen complet des cotisations des Membres et introduire un nouveau cadre d'adhésion.	101
6.4.3	Recommandation prioritaire n°3 : Mettre à jour la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes pour qu'ils soient fixés à 15 % pour les Membres et les non-membres	103
6.4.4	Recommandation prioritaire n°4 : Élaborer et mettre en œuvre une politique globale de recouvrement des coûts.	104
6.4.5	Recommandation prioritaire n°5 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à obtenir un financement flexible supplémentaire de la part des bailleurs, y compris de nouveaux accords-cadres avec les Membres métropolitains.....	105
6.4.6	Recommandation prioritaire n°6 : Intégrer une marge de manœuvre dans les prévisions budgétaires pour faire face à des déficits imprévus.	106
6.4.7	Recommandation prioritaire n°7 : Recrutement d'un collecteur de fonds au PROE (sur la base de la recommandation 16).....	106
6.4.8	Recommandation prioritaire n°8 : Amélioration des systèmes de gestion des finances et des ressources humaines du PROE (sur la base de la recommandation 21).	106
6.4.9	Étapes pour les recommandations prioritaires	107
7.	Prochaines étapes de ce projet	110
8.	Annexes.....	115
8.1	Annexe 1 – Contributions des Membres du PROE par pays Membre 2013-2022.....	116
8.2	Annexe 2 – Contributions des Membres de la CPS par pays Membre 2013-2021	117
8.3	Annexe 3 – Contributions des Membres du SFIP par pays Membre 2013-2022.....	118
8.4	Annexe 4 – Contributions des Membres (CM) du CORP par pays Membre 2013-2022	119
8.5	Annexe 5 – Liste complète des recettes du PROE provenant d'autres fonds de bailleurs (2013-2022) 120	
8.6	Annexe 6 – Répartition du financement de l'APD en millions de dollars US par catégorie environnementale 2018-2021	121
8.7	Annexe 7 – Résultats de l'enquête du PROE sur l'examen financier	122
8.8	Annexe 8 - Exemple de contributions des Membres et des étapes à réaliser entre 2025 et 2030	128
8.9	Annexe 9 – Entretiens réalisés dans le cadre de l'examen du financement du PROE	129

Résumé analytique

Section 1 – Introduction

La nécessité d'un financement durable demeure un défi majeur pour le PROE, qui requiert une attention immédiate. L'objectif organisationnel 3 du Plan stratégique est le suivant : « *Le PROE dispose d'une base de financement fiable et durable pour atteindre des résultats environnementaux dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique et gère ses programmes et opérations dans le respect de son budget* ». Le budget du PROE est passé de 19 millions d'USD en 2013 à 37 millions d'USD en 2023 et cette augmentation devrait se poursuivre.

Les recettes du financement de base¹ n'ont toutefois pas suivi le rythme de croissance du portefeuille de projets du PROE, et le financement d'importants services de gestion et d'administration au sein de l'organisation s'est donc trouvé mis à rude épreuve. Les documents présentés lors de la Conférence du PROE de 2023 au sujet du budget 2024-2025 soulignent un écart d'environ 2,5 millions d'USD dans le budget de base, que le PROE n'a pas été en mesure d'inclure dans son budget 2024 en raison d'un financement non garanti.

La troisième réunion du Conseil exécutif du PROE tenue en septembre 2022 a approuvé l'élaboration d'une Stratégie de finances et de ressources durables afin de doter le PROE de sources de financement stables sur le long terme. Le présent rapport porte sur l'élaboration de cette stratégie et poursuit l'objectif suivant : « *Procéder à un examen complet de la structure de financement de base du PROE et élaborer une stratégie de finances et de ressources durables appropriée pour garantir la viabilité financière du PROE à long terme grâce à une base de financement fiable et durable. Cette stratégie doit permettre d'obtenir des résultats environnementaux profitables à la région du Pacifique insulaire et de gérer ses programmes et ses opérations dans le respect de son budget.* »

Ce rapport passe en revue tous les aspects de la structure actuelle de financement de base du PROE, identifie les principaux problèmes et défis et présente des options pour assurer la viabilité financière à long terme du PROE. Il comprend la section 2 – Examen du financement de base historique ; la section 3 – Évaluation du paysage de financement par les bailleurs ; la section 4 – Analyse des besoins de financement de base ; la section 5 – Recommandations stratégiques ; la section 6 – Stratégie de viabilité financière ; la section 7 – Prochaines étapes du projet. L'approche de l'équipe chargée de l'évaluation financière s'est appuyée sur une consultation ouverte, approfondie et exhaustive de toutes les principales parties prenantes concernées par le projet. Toutes les sections s'appuient sur une analyse détaillée de la situation financière du PROE, réalisée par l'équipe chargée de l'évaluation, et sur les points de vue exprimés par les Membres, les bailleurs/partenaires et le personnel du PROE dans le cadre d'enquêtes et d'entretiens détaillés et exhaustifs. La liste complète des personnes interrogées figure à l'annexe 9, tandis que les réponses aux questions de l'enquête sont reprises à l'annexe 7.

Les recommandations figurent dans les sections pertinentes de ce rapport d'évaluation et sont récapitulées dans la section 5 (Résumé des recommandations), où l'équipe chargée de l'évaluation leur attribue une note de priorité (élevée, moyenne ou faible). La mise en œuvre des recommandations les plus prioritaires est abordée dans la section 6 (Stratégie de finances et de ressources durables).

¹ Le financement de base est défini comme suit : « Les revenus perçus par l'organisation qui ne sont pas affectés à des projets spécifiques et qui peuvent être utilisés pour couvrir les coûts de fonctionnement opérationnels de l'organisation, dont les coûts liés au personnel hors projet, aux locaux, aux services publics et aux TIC. » (d'après le PROE)

Section 2 – Examen du financement de base historique

Cette section passe en revue et évalue la situation du financement de base du PROE. Elle examine en détail les composantes du financement de base de l'organisation et formule des recommandations pour chaque élément, notamment les contributions des Membres (section 2.2), les frais de gestion des programmes (section 2.3), les autres revenus issus des bailleurs (section 2.4) et les revenus divers (section 2.5). Les points clés soulevés dans le rapport sont les suivants :

Contributions des Membres (section 2.2)

Le calcul des contributions des Membres repose sur une formule à plusieurs niveaux établie selon des directives approuvées par les Membres du PROE en 1991. Les Conférences successives du PROE ont débattu des contributions des Membres, reconnu l'importance de ces contributions pour la réalisation des résultats convenus dans les plans stratégiques du PROE et recommandé de modifier lesdites contributions. Ainsi, la 28^e Conférence du PROE (28^e CP) en 2017 a notamment émis les recommandations suivantes : « *Une augmentation de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitales, à compter de l'exercice financier 2018 du PROE.* » Pourtant, près de sept ans plus tard, cette résolution n'a toujours pas pris effet chez la plupart des pays Membres. La contribution relative des Membres au financement de base total du PROE n'a cessé de diminuer au fil du temps, notamment parce que les contributions des Membres n'ont pas évolué au même rythme que : (1) la taille croissante du portefeuille de programmes du PROE ; ou (2) la hausse du coût des activités du PROE au fil des ans, telle que mesurée par l'inflation.

À ce jour, les Membres suivants ont augmenté leurs contributions par rapport au niveau de 2004 et de 20 %, conformément aux recommandations de la 28^e CP de 2017 : Australie ; Nouvelle-Calédonie ; Nouvelle-Zélande ; Papouasie-Nouvelle-Guinée ; Samoa ; Tuvalu. La France a récemment (décembre 2023) fait savoir qu'elle augmenterait jusqu'à 20 % sa contribution nationale au budget de base du PROE, précisant que cette mesure a été approuvée au « niveau politique ».

Les contributions des Membres du PROE sont comparées à celles d'un certain nombre d'organisations comparables, notamment la CPS, le SFIP et la FFA, dans le tableau 1 du rapport. Il en ressort que les contributions des Membres de la CPS sont près de dix fois supérieures à celles du PROE, tandis que celles du SFIP sont environ deux fois plus élevées. En outre, le PROE affiche la plus faible contribution relative des Membres au financement de base de toutes les organisations comparables étudiées. Par conséquent, le financement de base du PROE est moins stable que celui d'autres organisations comparables. La contribution de la CPS s'élève à 47 %, ce qui lui confère une base de financement nettement plus stable sur laquelle elle peut s'appuyer chaque année.

Le PROE a des arriérés de longue date. L'évaluation indépendante du PROE de 2017 a relevé que, contrairement au SFIP ou à la CPS, ou même à toute autre grande organisation multilatérale, les cas de retard ou de non-paiement des contributions sont restés sans conséquence. La CPS a mis en place des politiques claires pour les membres ayant des arriérés de cotisations, qui sont décrites dans le présent rapport.

Les Membres du PROE et l'équipe de direction ont fait part de leur sentiment au sujet des contributions des Membres du PROE lors des entretiens et de l'enquête menés dans le cadre de cette étude. Il en est notamment ressorti les points suivants : (a) le constat que les contributions actuelles des Membres sont faibles et sont restées inchangées au cours des vingt dernières années. Il s'agit là d'un obstacle majeur au bon fonctionnement du PROE, surtout en ce qui concerne la fourniture de services d'appui essentiels aux Membres du PROE et au Secrétariat ; b) les cotisations témoignent de l'investissement des Membres au sein du PROE et de leur degré d'appropriation de l'organisation ; c) les décisions prises lors des précédentes

Conférences du PROE concernant les cotisations ; d) la possibilité pour le PROE de réfléchir à différentes catégories de Membres, telles que les Membres associés ou les Observateurs permanents.

Cette section du rapport conclut qu'un niveau adéquat de cotisations des Membres est essentiel pour la viabilité future du PROE. Les cotisations des Membres du PROE sont très inférieures à celles d'autres organisations du CORP comparables et sont restées inchangées au cours des vingt dernières années. Les contributions des Membres sont également un indicateur clé du niveau d'appropriation de l'organisation par les Membres, reflétant leur adhésion au PROE et à son mandat dans la région. Le rapport comprend des recommandations concernant : (a) l'élaboration d'une politique sur les contributions des Membres ; (b) la communication des avantages du PROE et de ses programmes pour les États et territoires insulaires océaniques ; (c) la question du non-paiement des contributions à Guam et au Commonwealth des îles Mariannes septentrionales ; (d) la possibilité de créer différentes catégories de Membres du PROE, telles que les Membres associés.

Frais de gestion de programmes réels (section 2.3)

Cette section se concentre sur les questions et les tendances relatives aux frais de gestion de programmes et au recouvrement des coûts. Les frais de gestion des programmes ont été relativement constants en termes de contribution au financement de base du PROE sur la période 2013-2022. Ces frais sont débloqués en tant que revenus une fois que les objectifs spécifiques des programmes ont été atteints, et ce pour la majorité des financements. L'analyse montre que le PROE est plus dépendant des frais de gestion des programmes que d'autres organisations, ce qui l'expose à des déficits en cas d'interruption ou de retard dans l'exécution des projets.

Les frais de gestion des programmes varient considérablement d'un bailleur à l'autre et même d'un projet à l'autre, allant de 2 à 16 %, avec une moyenne d'environ 8,3 %. Cette moyenne est bien en deçà de la fourchette idéale de 12 à 15 % visée par le PROE. Le tableau 2 du rapport présente les vingt principaux bailleurs du PROE sur la période 2013-2022 et leurs frais de gestion de programmes moyens.

Bien que le taux de recouvrement des coûts du PROE soit en constante augmentation (3,4 % en 2022), il reste très faible par rapport à celui de la CPS (9,2 %) et du SFIP (12,5 %). L'élimination de cet écart pourrait avoir de fortes retombées sur les besoins en financement de base du PROE. Si, au cours de l'année 2022, le PROE avait atteint le taux de recouvrement des coûts de la meilleure pratique que le SFIP a pu atteindre (12,5 %), il aurait recouvré près de 2,4 millions d'USD, ce qui représente une différence de près d'1,8 million USD par rapport au recouvrement réel de 0,65 million USD.

Les Membres du PROE et l'équipe de direction ont fait part de leur avis au sujet des frais de gestion de programmes lors des entretiens et de l'enquête menés dans le cadre de cette étude. Les commentaires portaient notamment sur les points suivants : (a) le financement des projets constitue la part dominante du budget global du PROE et l'organisation est dépendante des frais de gestion de programmes ; (b) les précédentes Conférences du PROE ont convenu d'une politique relative aux frais de programmes (12 % pour les Membres et 15 % pour les non-Membres). Malgré cela, les frais de gestion de programmes payés par les bailleurs sont bien inférieurs à la politique du PROE et devraient idéalement être revus à la hausse ; (c) le PROE devrait se montrer plus proactif lorsqu'il échange sur ce sujet avec les bailleurs et des forums tels que le « Dialogue avec les bailleurs et les partenaires » organisé en amont de la Conférence du PROE de 2023 seraient de nature à faciliter cette démarche ; (d) le PROE devrait envisager des moyens flexibles d'inclure les coûts de base traditionnels, tels que le recrutement et l'approvisionnement, dans les postes budgétaires des projets des bailleurs, sans pour autant encourir des dépenses inéligibles ; (e) il faudrait adopter une approche cohérente des frais de gestion de programme à l'échelle du CORP.

La section du rapport passe en revue l'expérience du PROE avec l'UE, le FEM et le FVC. L'UE est le principal bailleur du PROE, à qui elle a fourni 27,7 millions d'USD pour la mise en œuvre de projets pertinents, sur la période 2013-2022. L'appui de l'UE au PROE a considérablement augmenté au cours des dix dernières années, et cela devrait se poursuivre à l'avenir. L'UE impose des frais de programmes stricts de 7 %, bien que la pratique ait montré une certaine flexibilité en ce qui concerne les options de recouvrement des coûts. Les instruments de financement internationaux, tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds vert pour le climat (FVC) et le Fonds d'adaptation (FA), se sont révélés très utiles pour les projets liés à l'environnement et aux changements climatiques dans la région du Pacifique. Le PROE doit exploiter pleinement les possibilités offertes par le FEM et le FVC pour appuyer l'exécution des programmes.

Cette section du rapport conclut que la politique du PROE en matière de frais de gestion de programmes (12 % pour les Membres, 15 % pour les non-Membres) n'est pas respectée, le taux moyen variant de 2 à 16 %, pour une moyenne d'environ 8,3 %. Cela signifie que le PROE gère certains projets avec un déficit, ce qui pèse sur la capacité de l'organisation à gérer efficacement l'ensemble de son portefeuille. Cette section du rapport comprend les recommandations suivantes : (a) la mise à jour de la politique en matière de frais de gestion de programmes, la raison qui sous-tend cette politique étant clairement communiquée aux bailleurs ; (b) la révision prioritaire des pratiques de recouvrement des coûts, dans le but d'augmenter les taux de recouvrement des coûts à hauteur de ceux actuellement obtenus par la CPS et le SFIP ; (c) la concertation effective avec les bailleurs à un stade précoce de la planification et de la préparation des projets et la prise en compte de tous les coûts pertinents, dont les coûts de base, dans le budget des projets ; (d) le renforcement de la capacité interne à traiter avec les organismes de financement multilatéraux.

Cette section du rapport souligne qu'il n'existe actuellement aucune approche cohérente à l'échelle du CORP en matière de frais administratifs perçus par les bailleurs. Le PROE est invité à consulter les autres organisations du CORP et à coopérer avec elles afin de garantir le partage des informations et d'élaborer une approche cohérente à l'échelle du Conseil sur les frais de gestion de programmes. Il est également possible de se pencher sur des questions telles que l'harmonisation des services au sein des organisations du CORP et de déterminer si la fusion des fonctions administratives entre ces organisations permettrait d'améliorer leur efficacité en termes de coûts.

Revenus provenant d'autres fonds (section 2.4)

Les revenus provenant d'autres fonds sont en grande partie issus d'accords-cadres conclus avec les Membres métropolitains du PROE. Il s'agit d'une source importante de revenus de base, dans la mesure où ils sont à la fois non affectés et fiables, et où ils ont en partie aidé à combler le déficit résultant des contributions des Membres, qui n'ont pas suivi le rythme de l'augmentation des coûts organisationnels du PROE. La majorité de ces revenus provient d'Australie et de Nouvelle-Zélande, comme le montre la figure 10 de ce rapport. Bien que le PROE ait enregistré une progression constante des revenus provenant d'autres fonds ces dix dernières années, il reste à la traîne par rapport au SFIP, qui est passé de 400 000 USD en 2013 à près de 6 millions d'USD en 2022. Sachant combien le PROE dépend de ce financement (comme l'illustre la figure 8), ce manque de diversification parmi les bailleurs constitue un risque indéniable pour le PROE.

Les Membres du PROE et l'équipe de direction ont fait part de leur avis au sujet des frais de gestion de programmes lors des entretiens et de l'enquête menés dans le cadre de cette étude. Les commentaires portaient notamment sur les points suivants : (a) les autres Membres métropolitains du PROE (États-Unis, France et Royaume-Uni) devraient être encouragés à élaborer des accords-cadres similaires afin d'appuyer la bonne marche et la dotation en ressources de base du PROE ; (b) tous les Membres métropolitains du PROE ont mis en place ou sont en train de mettre en place des initiatives et des programmes majeurs

étroitement liés au mandat du PROE, qui sont décrits dans la présente section du rapport. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni, de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans, ainsi que des aspects pertinents de la stratégie nationale américaine consacrée au Pacifique insulaire, annoncée par le président des États-Unis en 2022. Le PROE devrait collaborer plus étroitement avec tous les Membres métropolitains dans les domaines où les priorités programmatiques coïncident.

Cette section du rapport comprend les recommandations suivantes : (a) encourager tous les Membres métropolitains à élaborer des accords-cadres, ou équivalents, avec le PROE, sur le modèle des accords-cadres existants avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande ; (b) se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE ; (c) rechercher de nouveaux partenariats avec d'autres bailleurs traditionnels et non traditionnels ayant des programmes dans des domaines relevant du mandat du PROE ; (d) recruter une ou plusieurs personnes spécialement chargées de la collecte de fonds pour l'organisation ; (e) élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte de fonds qui prenne en compte toutes les options soulevées dans le présent rapport.

Revenus divers (section 2.5)

Pour le PROE, les revenus divers sont essentiellement constitués des loyers des bureaux, des frais de voyage et autres recouvrements, ainsi que d'autres revenus divers. Leur contribution au financement de base du PROE est faible, mais relativement stable, comme le montre la figure 11 du présent rapport. Cette section présente les revenus divers générés par la FFA, la CPS et le SFIP et analyse la pertinence de cette source pour le PROE. Il existe plusieurs exemples d'entreprises sociales gérées par la CPS, dont les excédents peuvent être utilisés directement par les opérations de base, sans aucune restriction.

Les Membres du PROE et l'équipe de direction ont fait part de leur opinion au sujet des revenus divers lors des entretiens et de l'enquête menés dans le cadre de cette étude. Les commentaires portaient notamment sur les points suivants : (a) le PROE étudie les possibilités de financement auprès d'une série de bailleurs de fonds non traditionnels, notamment les fondations, les fonds d'affectation spéciale, les organisations caritatives, le secteur privé et d'autres sources. Ces options sont examinées dans la présente section ainsi que dans la section 3 du rapport ; (b) le PROE doit continuer à étudier toutes les possibilités d'économies et de revenus au sein du Secrétariat, notamment l'utilisation des fonds de base pour les déplacements, et les possibilités de générer des revenus internes ; (c) le partenariat fort existant entre le personnel financier et technique du PROE doit également être entretenu et accru. Le personnel financier doit être pleinement impliqué dès le début de la planification et de la conception des projets et des programmes ; (d) les systèmes financiers et administratifs du PROE doivent en permanence être améliorés, simplifiés et mieux connectés en interne.

Cette section du rapport comprend les recommandations suivantes : (a) étudier toutes les possibilités d'augmenter les revenus provenant d'autres sources ; (b) continuer à appuyer le personnel technique et le personnel des projets sur le plan de l'éducation financière par le biais de formations, si nécessaire, et de la fourniture de systèmes, procédures et outils permettant au personnel de gérer les aspects financiers pertinents des projets ; (c) étudier toutes les possibilités de réduction interne des coûts au sein de l'organisation ; (d) continuer à améliorer les systèmes internes de gestion financière et de gestion des ressources humaines du PROE, parallèlement au Système de gestion intégrée de l'entreprise (SGIE).

Section 3 – Paysage du financement par les bailleurs

Cette section présente des informations sur le paysage du financement par les bailleurs dans des domaines d'importance aux yeux du PROE. Elle examine en détail quatre domaines : Le financement de l'aide publique au développement (section 3.1) ; le financement philanthropique (section 3.2) ; les perspectives de fonds publics et d'organisations philanthropiques (section 3.3) ; et les mécanismes de financement innovants (section 3.4).

Financement de l'aide publique au développement (APD) (section 3.1)

Le Système de notification des pays créanciers de l'OCDE recense les financements accordés aux objectifs environnementaux mondiaux, dont plusieurs coïncident avec les principaux objectifs du PROE, notamment la biodiversité, l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation des changements climatiques et l'environnement en général. La figure 12 du rapport montre certaines tendances clés du financement de l'APD environnementale sur une période de quatre ans (2018-2021). La tendance générale indique une augmentation du financement de l'aide publique au développement sur la période pour les causes environnementales, en particulier pour l'adaptation aux changements climatiques (68 %), mais aussi pour la biodiversité (23 %) et l'environnement (18 %). L'atténuation des changements climatiques a subi une diminution du financement de l'aide publique au développement au cours de la période (19 %), peut-être en raison d'un changement d'orientation de l'atténuation vers l'adaptation. L'adaptation aux changements climatiques représente la plus grande part du financement de l'APD en Océanie, reflétant l'importance cruciale de cette problématique et le fait que les changements climatiques constituent la proposition de valeur la plus forte pour les partenaires de l'APD travaillant dans la région.

Le tableau 7 du rapport présente les principaux bailleurs de l'APD pour les causes environnementales dans la région de l'Océanie sur la période quadriennale 2018-2021, avec l'Australie, l'UE et la Nouvelle-Zélande en tête de liste. Le PROE pourrait chercher à solliciter les pays figurant à l'échelon immédiatement inférieur, tels que le Japon, les États-Unis, la Corée, l'Allemagne et la France. En effet, ces pays ont l'habitude de financer des causes en Océanie liées aux objectifs du PROE, mais l'Océanie ne représente qu'une très faible part de leurs dépenses globales d'aide publique au développement dans ces domaines environnementaux.

Financement philanthropique (section 3.2)

Cette section présente des informations sur les sources de financement philanthropiques, en rapport avec les objectifs du PROE, notamment en ce qui concerne la résilience aux changements climatiques et les écosystèmes océaniques. Le financement mondial total consacré aux changements climatiques par des sources philanthropiques s'élevait à près de 3,1 milliards d'USD en 2021. Les fonds alloués à ce domaine augmentent plus rapidement que l'APD ; ils ont plus que doublé au cours des cinq dernières années, tandis que l'APD n'a connu qu'une croissance de 25 %. Une part importante du financement total de l'APD pour faire face aux changements climatiques est dédiée à l'adaptation, à hauteur de 22,9 milliards d'USD de dépenses en 2021 (66 %) (Climate Works, 2022).

Cette section présente les principales organisations philanthropiques qui financent l'adaptation et la résilience aux changements climatiques, les cinq principaux bailleurs (par volume de financement) étant : The Ballmer Group, Bezos Earth Fund, Crankstart Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation et The William and Flora Hewlett Foundation (Inside Philanthropy, 2022).

Le total des subventions provenant de sources philanthropiques pour la conservation marine a plus ou moins doublé au cours de la décennie 2010-2019. Avec plus de 7 milliards d'USD, il s'agit d'un montant à peu près comparable au financement provenant des sources d'APD. L'Océanie n'a reçu que 0,66 %

(48 millions d'USD) du financement philanthropique mondial, mais plus de 12 % (900 millions d'USD) du financement mondial au titre de l'aide publique au développement pour les écosystèmes marins. D'une part, cela met en évidence la difficulté d'obtenir un financement philanthropique pour les écosystèmes océaniques dans le Pacifique. D'autre part, cela souligne les possibilités qui s'offrent au PROE compte tenu de son rôle clé dans la conservation des océans et du milieu marin, à condition notamment de savoir clairement formuler et promouvoir sa proposition de valeur dans ce domaine auprès des bailleurs concernés. Le climat océanique est perçu comme un thème émergent de l'octroi de subventions axées sur les océans, passant de 3,6 millions d'USD en 2010 à près de 50 millions d'USD en 2020 (Our Shared Seas, 2021).

Les vingt principaux bailleurs philanthropiques du secteur maritime pour la décennie 2010-2019 sont présentés dans la figure 16 du rapport. Les cinq premiers bailleurs (par volume de financement) sont : La Fondation David et Lucile Packard, la Nippon Foundation, la Fondation Gordon et Betty Moore, la Walton Family Foundation et Novamedia/Postcode Lotteries (Our Shared Seas, 2021). Parmi les derniers événements, on note que la Fondation Packard, un bailleur traditionnel de la conservation de la biodiversité et ancien soutien du PROE, pourrait faire son retour dans la région. Il est également acté qu'en 2022, Bloomberg Philanthropies a annoncé un investissement dans la Bloomberg Ocean Initiative d'environ 204 millions d'USD et qu'un financement du Bezos Earth Fund a récemment été annoncé, dont un engagement majeur pour appuyer des initiatives environnementales et de conservation dans le Pacifique.

Perspectives de fonds publics et d'organisations philanthropiques (section 3.3)

Cette section fournit des informations détaillées sur le financement fourni par : (a) des bailleurs bilatéraux – à la fois des Membres métropolitains et des non-Membres du PROE ; et (b) des bailleurs multilatéraux.

Cette section présente un certain nombre d'initiatives récentes des Membres métropolitains du PROE, ainsi que leur pertinence et leurs potentialités pour le PROE. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni, de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français en faveur des changements climatiques et de la préservation des océans, et de l'annonce par le président américain de la toute première stratégie nationale du gouvernement américain dédiée aux îles du Pacifique, en septembre 2022. Cette dernière comprend des éléments clés relatifs à la « lutte contre la crise climatique et au renforcement de la résilience climatique dans le Pacifique ». L'Australie et la Nouvelle-Zélande soutiennent et promeuvent toutes deux le développement durable, notamment par la protection de l'environnement et la lutte contre les effets des changements climatiques. Toutes deux accordent une haute priorité à leur aide publique au développement, qu'elles concentrent dans la région du Pacifique. Elles ont toutes deux conclu avec le PROE des accords-cadres portant sur des domaines d'intérêt commun. Cette section suggère au PROE de s'engager auprès de ses Membres métropolitains afin de devenir un « partenaire de choix » dans le cadre de leurs initiatives et programmes lorsqu'ils sont en lien avec les mandats régionaux et nationaux du PROE.

Le PROE a mis en œuvre plusieurs programmes avec d'autres bailleurs bilatéraux, notamment le Japon, grâce à l'appui de la JICA pour des programmes de gestion des déchets. Le PROE reçoit également une aide non négligeable de la part de la République populaire de Chine, qui offre un financement flexible, non lié à des résultats de projets particuliers. Il existe également d'autres possibilités d'appui bilatéral de la part de certains pays, notamment les États arabes du Golfe et la République de Corée. Le PROE devrait songer à établir des partenariats et des programmes conjoints avec d'autres bailleurs bilatéraux lorsque ceux-ci disposent de programmes ou de plans d'aide publique au développement conformes au mandat du PROE tel qu'il est défini dans son Plan stratégique. Dans la mesure du possible, ces partenariats devraient s'appuyer sur les actions conjointes existantes et les renforcer, comme la coopération avec la JICA dans le domaine de la gestion des déchets.

Cette section du rapport examine et évalue également l'engagement du PROE auprès des bailleurs multilatéraux, notamment l'UE, la Banque mondiale et le FEM. Elle prend acte du fait que l'UE est le plus grand bailleur du PROE ; elle joue donc un rôle très important. L'appui de l'UE a considérablement augmenté au cours des dix dernières années, et cela devrait se poursuivre à l'avenir. Bien que l'UE semble intransigeante concernant les 7 % de frais de programmes, elle s'est montrée prête à faire preuve de « flexibilité » en ce qui concerne les options de recouvrement des coûts, comme cela a été relevé précédemment. En général, l'UE est stricte en ce qui concerne ses coûts directs (7 %), mais fait preuve de souplesse pour appuyer les coûts de base traditionnels dans le cadre d'autres lignes budgétaires, pour autant que la pertinence soit justifiée par rapport aux résultats du projet et que ces dépenses ne relèvent pas de « dépenses inéligibles » selon la définition de l'UE. Cependant, une concertation totale et ouverte avec le personnel compétent de l'UE est essentielle et doit avoir lieu à un stade précoce de la planification et de la préparation de tout projet. À l'avenir, l'aide de l'UE à la région du Pacifique sera octroyée dans le cadre de son programme d'instrument pour le voisinage, le développement et la coopération internationale (NDICI). L'IVDCI met résolument l'accent sur des domaines apparentés à ceux du PROE, notamment la résilience face aux changements climatiques, la biodiversité, la gestion des déchets et l'adaptation écosystémique. Il est important que le PROE focalise ses futures demandes de financement à l'UE dans les domaines qui recoupent ses priorités stratégiques et les domaines correspondants de l'IVDCI.

La Banque mondiale (BM) est un partenaire relativement récent du PROE. Des discussions sont actuellement en cours au sujet de la coopération sur la pollution plastique dans la région du Pacifique. Il est prévu que le programme faisant actuellement l'objet de pourparlers avec le PROE puisse soutenir des interventions régionales relatives au plastique. Par exemple, il peut s'agir de normes régionales, de la participation des pays océaniques au nouvel instrument international contraignant sur la pollution plastique, ou encore de projets nationaux ciblés visant à réduire la pollution plastique.

Il est prévu que la coopération entre la BM et le PROE porte dans un premier temps sur les déchets et la pollution, avec des possibilités d'élargir par la suite le partenariat à d'autres domaines. Il est pris acte de la coopération en cours entre le bureau de la BM à Sydney et le PROE en ce qui concerne les garanties sociales et environnementales, liées au travail de la division Gouvernance et surveillance environnementales du PROE. Il existe une série d'autres pistes de coopération future entre la BM et le PROE, dont la planification de l'espace marin, les solutions axées sur la nature dans les pays océaniques et les options de financement en faveur de la nature. Celles-ci sont présentées dans cette section du rapport.

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) collabore depuis longue date avec les pays océaniques et le PROE, puisqu'il dispose d'un programme actif dans la région depuis plus de 30 ans ; 14 pays océaniques peuvent prétendre à ses ressources. Un certain nombre d'initiatives récentes du FEM concernent la région du Pacifique, notamment l'allocation de 125 millions d'USD, par l'intermédiaire du FEM-8 dans le cadre du système d'allocation STAR, pour la conservation des océans dans le cadre de l'initiative « Donner libre cours à la prospérité du Pacifique bleu » des dirigeants du Pacifique, qui vise à revitaliser le continent du Pacifique bleu. Par ailleurs, le programme « Îles bleues et vertes » du FEM présente un grand intérêt pour les pays océaniques et le PROE. Le PROE devrait exploiter pleinement les possibilités offertes par le FEM, telles que son allocation STAR, ainsi que par d'autres instruments de financement internationaux tels que le FVC. Diverses options permettant d'étendre la coopération du PROE avec le FEM sont présentées dans les grandes lignes. Cette section du rapport préconise que le PROE poursuive et élargisse sa coopération avec les bailleurs bilatéraux et multilatéraux, y compris, mais sans s'y limiter, l'Union européenne, la Banque mondiale, le FEM et le FVC, en tenant compte des enjeux et des possibilités soulevés dans la section 3.3 du présent rapport.

Mécanismes de financement innovants (section 3.4)

Cette section du rapport passe en revue d'autres mécanismes de financement innovants susceptibles de s'appliquer au PROE, en prenant pour référence un cadre de la Conservation Finance Alliance (2020). Chaque mécanisme a été examiné au regard de critères adaptés à la situation du PROE afin d'évaluer sa capacité à contribuer au financement de base du PROE. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 8 de cette section du rapport.

Nombre de ces mécanismes de financement ont été jugés inadaptés au financement des opérations de base du PROE, mais plusieurs d'entre eux méritent d'être explorés plus avant afin que le PROE puisse envisager un plus vaste financement de ses programmes. Ces mécanismes ont été étudiés en détail dans le présent rapport, qui constate que le mécénat privé et d'entreprise ainsi que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont probablement ceux qui conviennent le mieux au PROE, tout en notant que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour en déterminer la faisabilité. Les mécanismes de financement axés sur la nature, tels que les fonds d'affectation spéciale pour la conservation, les compensations, les crédits et les obligations vertes, gagnent tous en importance, mais sont généralement utilisés pour financer des projets, et non des opérations de base. Une entreprise à vocation sociale pourrait également être une option, mais elle comporte souvent un degré élevé d'incertitude et de risque, tout en exigeant un investissement initial important en études de faisabilité et en coûts d'investissement. Elles requièrent également de posséder de solides capacités entrepreneuriales, avec des intérêts bien différents de ceux du mandat actuel du PROE.

Les autres approches de financement non traditionnelles doivent être abordées avec réalisme. La plupart d'entre elles sont axées sur les programmes et nécessiteront l'élaboration de nouveaux volets de travail. Il est possible que, dans le cadre de certains de ces flux de financement supplémentaires, une partie soit affectée au financement des coûts de base du PROE, à condition toutefois qu'elle soit conforme aux conditions et directives de financement respectives, qu'elle ne soit pas significative et qu'elle s'accompagne de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités organisationnelles. Cette section du rapport recommande au PROE d'envisager l'application d'approches de financement non traditionnelles, mais l'analyse et les entretiens avec les bailleurs suggèrent que ces approches sont susceptibles de s'appliquer davantage au financement des programmes qu'au financement de base du PROE et qu'elles devraient donc être priorisées en conséquence.

Section 4 – Analyse des besoins de financement de base

Cette section examine et évalue les besoins de financement de base du PROE à travers une analyse détaillée des budgets et des tendances du PROE.

Coûts organisationnels historiques (section 4.1)

Les coûts opérationnels de base du PROE, présentés sous la rubrique « Gestion exécutive et services administratifs », sont en grande partie limités par le budget mis à disposition par les revenus du financement de base perçus au cours de chaque exercice financier. Comme indiqué dans le rapport, le PROE dépend toujours d'une part importante des fonds provenant des frais de gestion de programmes, ce qui entraîne régulièrement un déficit en cours d'année pour financer l'intégralité des coûts opérationnels prévus au budget. La figure 17 du rapport illustre l'écart entre les lignes de tendance des coûts opérationnels budgétisés et des coûts réels, chaque année depuis 2016 affichant un déficit des coûts réels par rapport au budget. Cela montre que le déficit des frais de gestion de programmes contribue de manière significative à l'insuffisance des fonds disponibles pour le budget opérationnel de base en cours d'année. Cette section conclut que les revenus réels du PROE ont systématiquement été bien inférieurs aux revenus prévus, ce qui s'explique en grande partie par les frais de gestion de programmes. Depuis 2018, les revenus

réels ont effectivement été inférieurs de 13 % aux revenus budgétisés, soit plus de 700 000 USD en moyenne. Cette section du rapport recommande au PROE de prévoir une certaine marge de manœuvre dans sa budgétisation prévisionnelle afin de tenir compte des déficits imprévus de certaines sources de revenus (en particulier pour les frais de gestion de programmes). Tout excédent dégagé d'une année sur l'autre peut alors alimenter les réserves du PROE pour faire face aux imprévus des années à venir.

Projection des coûts organisationnels (section 4.2)

Les frais organisationnels sont difficiles à prévoir, compte tenu de la manière dont ils sont généralement budgétisés. Les allocations budgétaires disponibles sont généralement inférieures au budget idéal pour des conditions de fonctionnement optimales. En outre, les déficits de frais de gestion de programmes constatés chaque année ont des conséquences importantes, entraînant souvent des répercussions opérationnelles significatives, notamment le gel de l'embauche du personnel prévu, la surcharge de travail de ceux qui tentent de compenser les postes non pourvus et la réduction des budgets opérationnels. La figure 19 de cette section du rapport présente une projection des coûts organisationnels à l'horizon 2030. Le graphique présente quatre scénarios : (a) Budget réel ; (b) Budget approuvé ; (c) Budget optimal 1 ; et (d) Budget optimal 2.

Le tableau 9 résume les besoins organisationnels projetés pour 2024-2030. L'objectif de ces projections est d'essayer de déterminer les véritables besoins organisationnels (et pas seulement ceux limités par les revenus projetés) pour les années 2024-2030.

Section 5 – Résumé des recommandations

Cette section présente les 24 recommandations de ce rapport et fournit : (a) une référence au numéro de la section dans le texte ; (b) l'avis de l'équipe chargée de l'évaluation quant à la priorité de la recommandation (hautement prioritaire, moyennement prioritaire, faiblement prioritaire) ; (c) une suggestion de responsable pour chaque recommandation. Ces recommandations sont incluses dans les sections pertinentes du présent rapport d'évaluation et sont résumées dans la présente section.

Le tableau présenté dans cette section fournit le cadre de la feuille de route pour la mise en œuvre de la présente révision, les recommandations désignées comme hautement prioritaires devant faire l'objet de la plus grande attention et d'une mise en œuvre. L'attribution des priorités (faute, moyenne ou faible) repose sur le jugement professionnel de l'équipe chargée de l'évaluation à la lumière des critères spécifiques décrits dans cette section.

Les considérations de mise en œuvre suggérées pour les recommandations hautement prioritaires sont abordées dans la section 6 (Stratégie de finances et de ressources durables). L'évaluation conseille l'examen des recommandations de ce rapport par le Conseil exécutif et la Conférence du PROE. On notera que les implications financières de certaines des recommandations devront être examinées attentivement par le groupe de travail existant des Membres du PROE. L'évaluation suggère en outre que le contrôle de la mise en œuvre de ces recommandations soit assuré par un groupe restreint composé de membres du personnel et de représentants des Membres du PROE. Le Secrétariat du PROE devrait communiquer les progrès réalisés dans l'application de ces recommandations lors des prochaines Conférences du PROE.

L'équipe chargée de l'évaluation note que la mise en œuvre de la Stratégie de finances et de ressources durables doit être étroitement liée aux préparatifs du prochain Plan stratégique du PROE, rappelant que le Plan stratégique actuel s'achèvera en 2026.

Les recommandations sont résumées ci-dessous.

Résumé des recommandations

(1) Le PROE doit explorer et appliquer une multitude d'approches pour mettre en place son budget de base en vue d'une viabilité financière à long terme, y compris, mais sans s'y limiter, les options suivantes : (a) amélioration des sources de revenus existantes ; (b) prospection de nouvelles sources de revenus ; (c) évaluation des moyens d'améliorer le rapport coût-efficacité.

(2) Le PROE devrait réfléchir au financement de base dans le contexte d'une prestation efficace de services et de conseils aux États et territoires insulaires océaniques Membres du PROE dans les domaines relevant de son mandat.

(3) Le PROE devrait faire en sorte que la décision de la 28^e Conférence du PROE (28^e CP) en 2017, qui recommandait notamment « une augmentation de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitaux, à compter de l'exercice financier 2018 du PROE ». Le secrétariat du PROE devrait préciser la valeur monétaire en USD de l'augmentation de 20 % à tous ses Membres.

(4) Le Secrétariat du PROE devrait rétablir la pratique antérieure consistant à envoyer à tous les Membres du PROE une déclaration annuelle sur l'appui apporté par l'organisation à chacun des États et territoires insulaires océaniques, afin de mettre en évidence la valeur des services fournis et la proposition de valeur globale du PROE.

(5) Le PROE devrait s'attaquer au problème du non-paiement des contributions à Guam et au Commonwealth des îles Mariannes septentrionales (CNMI), notamment en renforçant sa visibilité et sa présence dans la sous-région du Pacifique Nord (en particulier à Guam et au CNMI), le directeur général, les responsables de direction et le nouveau directeur de la sous-région du Pacifique Nord étant appelés à jouer un rôle clé dans ces efforts.

(6) Le PROE devrait étudier différentes catégories de Membres, y compris, mais sans s'y limiter, les Membres associés et les Observateurs permanents, dans le but d'élargir et d'améliorer les partenariats pour traiter les questions environnementales dans la région.

(7) Le PROE devrait élaborer une politique sur les contributions des Membres, qui pourrait notamment inclure les éléments suivants :

a) Élaboration des seuils cibles afin de garantir l'équité et le sentiment d'appartenance, dont un objectif visant à ce que ces contributions représentent au moins 50 % du financement de base total du PROE chaque année, en tenant compte de la façon d'atteindre un tel objectif au fil du temps.

b) Élaborer un mécanisme de révision à long terme afin de garantir que les contributions des Membres du PROE évoluent en fonction des coûts de fonctionnement et de la croissance de l'organisation, tout en tenant compte des conditions économiques des différents pays Membres.

c) Élaborer un mécanisme permettant de traiter équitablement le non-paiement des contributions et des arriérés, sachant que le PROE (contrairement au SFIP, à la CPS ou à toute autre grande organisation multilatérale) est le seul à ne prévoir aucune pénalité en cas de retard ou de non-paiement. La recommandation de l'évaluation indépendante du PROE de 2017 portant sur cette question devrait être appliquée, et plus précisément, le règlement financier du PROE doit être modifié pour prévoir une série de sanctions graduelles et croissantes en cas de non-paiement des contributions et des arriérés.

d) Inclure une période de révision spécifiée pour les contributions des Membres.

e) S'assurer qu'il existe des procédures de gouvernance adéquates au sein du PROE pour garantir le suivi des paiements et des hausses des contributions des Membres.

f) Examiner comment atténuer le risque d'une dépendance excessive à l'égard des contributions substantielles de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

g) Envisager des contributions supplémentaires des Membres pour des projets (et pas uniquement pour les activités de base), comme c'est le cas pour le SFIP. Cette solution pourrait éventuellement permettre de financer des projets très utiles pour la région, mais sans frais de gestion pour le PROE (par exemple, par l'intermédiaire du FEM et du FVC).

h) S'inspirer de l'expérience d'autres organisations, notamment la CPS et le SFIP, le cas échéant.

(8) Le PROE devrait actualiser sa politique en matière de frais de gestion de programmes en fixant le taux à 15 % (pour les Membres comme pour les non-Membres) et exhorter tous les bailleurs à appliquer cette politique. La justification de la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes doit être clairement communiquée aux bailleurs, notamment en soulignant le coût des activités dans la région et les conséquences pour l'exécution des programmes du PROE dans les États et territoires insulaires océaniques si cette politique n'est pas respectée.

Le PROE devrait mener une évaluation indépendante du coût des activités dans la région, afin de justifier clairement auprès des bailleurs la nécessité pour le PROE d'adhérer à sa politique de 15 % pour les frais de gestion de programmes.

Le PROE devrait réviser en priorité ses pratiques de recouvrement des coûts, dans le but de relever ses taux de recouvrement à hauteur de ceux actuellement atteints par la CPS et le SFIP. Elle devrait s'inspirer des politiques de recouvrement des coûts existantes de la CPS et du SFIP, ainsi que des Nations Unies, qui proposent des orientations de meilleures pratiques dans ce domaine. Elle devrait également inclure des systèmes et des procédures adéquats permettant de comptabiliser, de suivre et de rendre compte efficacement du recouvrement des coûts au sein du PROE.

(10) Le PROE doit instaurer une communication et une consultation ouvertes et transparentes avec les bailleurs à un stade précoce de la planification et de la préparation des projets, et veiller à ce que tous les coûts pertinents (dont les coûts de base) soient pris en compte et intégrés dans le budget. Le dialogue avec les bailleurs et les partenaires, qui s'est tenu avant la Conférence du PROE de 2023, est un bon modèle de consultation et de dialogue avec les bailleurs, qui devrait être prolongé et utilisé pour permettre de discuter ouvertement de questions cruciales telles que les frais de gestion du programme.

(11) Le PROE devrait se concerter et coopérer avec les autres organismes du CORP afin de garantir le partage des informations et d'adopter une approche cohérente à l'échelle du CORP face aux défis communs, tels que les frais de gestion de programmes, les recouvrements de coûts et les enjeux plus globaux liés à la collecte de fonds.

(12) Le PROE devrait renforcer sa capacité interne à traiter avec les organismes de financement multilatéraux, notamment en affectant des postes dédiés au FEM et au FVC, dans la limite des fonds disponibles.

(13) Le PROE devrait s'engager avec les Membres métropolitains concernés à accroître le volume et la portée du financement des efforts en matière de biodiversité et de lutte contre les changements climatiques dans la région du Pacifique, par l'intermédiaire du FVC, du FEM et du Fonds d'adaptation. Le PROE devrait s'engager auprès de ses Membres à accroître le volume et la portée du financement de la lutte contre les changements climatiques et des autres financements multilatéraux destinés à la région du Pacifique, notamment par l'intermédiaire du FVC, du FEM et du FA.

(14) Le PROE devrait encourager les Membres métropolitains (États-Unis, France et Royaume-Uni) à élaborer des accords-cadres, ou équivalents, avec le PROE, sur le modèle des accords-cadres existants avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande

(15) Le PROE devrait se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni et de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans. Le PROE devrait se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni, de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans, ainsi que des aspects pertinents de la Stratégie nationale des États-Unis consacrée au Pacifique insulaire, annoncée par le Président des États-Unis en septembre 2022.

(16) Le PROE devrait employer une ou plusieurs personnes spécifiquement chargées de la collecte de fonds pour l'organisation.

(17) Le PROE devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte de fonds qui prenne en compte toutes les options évoquées dans le présent rapport, y compris, sans s'y limiter, les suivantes (par ordre de priorité) :

a) Autres bailleurs bilatéraux : accords de financement avec d'autres bailleurs bilatéraux dont les programmes sont liés au mandat du PROE et l'appuient. Il pourrait s'agir, entre autres, des gouvernements du Japon, de l'Allemagne, des États arabes concernés, de la Chine et de la Corée du Sud.

b) Organisations philanthropiques : Une stratégie ciblée visant à obtenir des financements philanthropiques, axée sur ceux qui sont fortement alignés sur le mandat du PROE et qui disposent d'un volume de financement important.

c) Secteur privé : une stratégie ciblée visant à obtenir des sources de financement non traditionnelles et innovantes, dont le mécénat d'entreprise et provenant des plans de responsabilité sociale des entreprises (RSE), de la part d'organisations privées fortement alignées sur le mandat du PROE.

d) Sources innovantes : envisager des sources plus originales, comme les obligations, les crédits, les compensations et les fonds d'affectation spéciale, en particulier pour l'élaboration d'un programme environnemental à grande échelle assorti de résultats thématiques précis.

(18) Le PROE devrait envisager toutes les possibilités d'augmenter les revenus provenant d'autres sources, y compris, sans s'y limiter :

- a) Envisager la possibilité d'investir les fonds reçus par anticipation dans des dépôts à terme afin de percevoir des intérêts, comme le font actuellement la CPS et la FFA. Cette solution nécessiterait un examen minutieux des accords conclus avec les bailleurs afin de s'assurer de leur validité, ainsi qu'un examen des partenaires d'investissement potentiels afin de maximiser les intérêts tout en minimisant les risques.
- b) Étudier des options d'entreprises à vocation sociale, à condition qu'elles soient en phase avec les valeurs du PROE et qu'elles puissent être gérées durablement.
- c) Accroître l'énergie produite au moyen de panneaux solaires dans les locaux du PROE pour la vendre à l'EPC (Electricity Power Corporation du Samoa).
- d) Réviser les loyers payés par les organisations colocalisées au sein du PROE, à la fois dans les bureaux du PROE situés au Samoa et dans d'autres pays et territoires océaniques.
- e) Inciter d'autres organisations pertinentes à s'installer dans les locaux du PROE afin d'augmenter davantage les revenus locatifs.

(19) Le service financier du PROE devrait continuer à offrir une sensibilisation financière au personnel technique et aux employés affectés aux projets en dispensant des formations, si nécessaire, et la fourniture de systèmes, de procédures et d'outils permettant au personnel de gérer les aspects financiers pertinents des projets (notamment la planification budgétaire et le recouvrement des coûts).

(20) Le PROE devrait envisager toutes les possibilités de réduction des coûts au sein de l'organisation, y compris, mais sans s'y limiter :

- a) S'assurer de la disponibilité des fonds pour permettre les déplacements dans le cadre d'activités non financées par des projets, visant à respecter d'autres engagements en matière de conseil technique, politique et de renforcement des capacités, et pour participer à des ateliers et des réunions qui constituent l'activité principale du PROE.
- b) Inciter à utiliser davantage les communications électroniques dans la mesure du possible.
- c) Examiner les possibilités de réduire les honoraires des consultants et d'effectuer une partie de ce travail en interne.
- d) Entreprendre un examen interne des dépenses actuellement couvertes par le financement de base et susceptibles d'être réduites, voire supprimées.
- e) Étudier les possibilités de partenariats commerciaux afin d'identifier les domaines dans lesquels des services en nature ou à faible coût peuvent être fournis par le secteur privé dans le cadre de programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

(21) Les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines du PROE, ainsi que le Système de gestion intégrée de l'entreprise, devraient être améliorés afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs du PROE.

(22) Le PROE devrait poursuivre et élargir sa coopération avec les bailleurs bilatéraux et multilatéraux, y compris, mais sans s'y limiter, l'Union européenne, la Banque mondiale, le FEM et le FVC, en tenant compte des enjeux et des possibilités soulevés dans la section 3.3 du présent rapport.

(23) Le PROE devrait envisager l'application d'approches de financement non traditionnelles, mais l'analyse et les entretiens avec les bailleurs suggèrent que ces approches sont susceptibles de s'appliquer davantage au financement des programmes qu'au financement de base du PROE et qu'elles devraient donc être prioritaires en conséquence.

(24) Le PROE devrait prévoir une certaine marge de manœuvre dans sa budgétisation prévisionnelle afin de tenir compte des déficits imprévus de certaines sources de revenus (en particulier pour les frais de gestion de programmes, qui sont souvent inférieurs aux niveaux budgétés). Tout excédent dégagé d'une année sur l'autre peut alors alimenter les réserves du PROE pour faire face aux imprévus des années à venir. Le financement d'une telle réserve serait réalisable si les recommandations du présent rapport étaient mises en œuvre. Ce point est développé dans la feuille de route de ce projet, en particulier dans la section 6.4 relative à la mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires.

Section 6 – Stratégie de finances et de ressources durables

Cette section du rapport présente un projet de stratégie de viabilité financière du PROE. Ce dernier s'appuie sur les sections précédentes du rapport et sur les recommandations formulées dans la section 5, tout en étant guidé par un certain nombre de principes :

Principes directeurs (section 6.1)

Les principes qui ont guidé le projet de stratégie de viabilité financière du PROE sont exposés dans la présente section du rapport.

Proposition de valeur du PROE (section 6.2)

Le PROE est particulièrement bien structuré et positionné pour aider les ÉTIO à planifier et à mettre en œuvre des programmes environnementaux. La proposition de valeur du PROE comporte plusieurs aspects importants qui soulignent sa valeur et ses caractéristiques uniques. Ils sont présentés dans cette section du rapport.

Objectif stratégique (section 6.3)

Les objectifs stratégiques de cette stratégie de financement durable sont alignés sur l'objectif organisationnel 3 du Plan stratégique, à savoir : « *Le PROE dispose d'une base de financement fiable et durable pour atteindre des résultats environnementaux dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique et gère ses programmes et opérations dans le respect de son budget* ». Les buts sous-jacents de l'objectif organisationnel 3 sont décrits dans cette section du rapport.

Mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires (section 6.4)

La section ci-dessous présente plusieurs recommandations clés qui, si elles sont mises en œuvre avec succès, aideront le PROE à progresser de manière significative vers la réalisation d'un budget équilibré et durable. Elles correspondent aux recommandations hautement prioritaires énoncées à la section 5. Les principales recommandations sont les suivantes :

- Recommandation prioritaire n°1 : Donner suite à l'augmentation de 20 % des cotisations des Membres convenue en 2017 (sur la base de la recommandation 3).
- Recommandation prioritaire n°2 : Mener à bien un examen complet des cotisations des Membres et introduire un nouveau cadre d'adhésion (sur la base de la recommandation 7).
- Recommandation prioritaire n°3 : Mettre à jour la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes pour qu'ils soient fixés à 15 % pour les Membres et les non-membres (sur la base de la recommandation 8).
- Recommandation prioritaire n°4 : Élaborer et mettre en œuvre une politique globale de recouvrement des coûts (sur la base de la recommandation 9).
- Recommandation prioritaire n°5 : élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à garantir un financement flexible supplémentaire de la part des bailleurs, notamment de nouveaux accords-cadres avec les Membres métropolitains. (sur la base des recommandations 14 et 17).
- Recommandation prioritaire n°6 : Intégrer une marge de manœuvre dans les prévisions budgétaires pour faire face à des déficits imprévus (sur la base de la recommandation 24).
- Recommandation prioritaire n°7 : Recrutement d'un collecteur de fonds au PROE (sur la base de la recommandation 16).
- Recommandation prioritaire n°8 : Amélioration des systèmes de gestion des finances et des ressources humaines du PROE (sur la base de la recommandation 21).

Chacune de ces recommandations clés ainsi que les considérations relatives à leur mise en œuvre sont décrites plus en détail dans cette section du rapport. Les tableaux 14 et 15 du rapport présentent deux scénarios couvrant une période de six ans jusqu'en 2030, établis sur la base de la mise en œuvre des recommandations prioritaires décrites dans les sections précédentes : (a) Scénario 1 : croissance forte ; et (b) Scénario 2 : croissance modérée.

Section 7 – Prochaines étapes du projet

Cette section décrit les prochaines étapes faisant suite à ce rapport, notamment les éventuels domaines de travail supplémentaires, sur la base des conseils du Secrétariat du PROE.

1. Présentation

1.1 Contexte

Une base de financement fiable et durable pour le Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement (PROE) est essentielle pour atteindre les résultats et les priorités en matière d'environnement dans l'intérêt des pays océaniques. Ces priorités sont exposées dans le Plan stratégique 2017-2026² du PROE, qui décrit les futures orientations du Secrétariat afin de renforcer et de recentrer ses capacités institutionnelles, ses compétences et ses systèmes pour appuyer au mieux ses Membres et ses partenaires. Pour ce faire, il convient de fournir aux Membres et aux partenaires des services plus intégrés, plus réactifs et plus rentables. Le Plan stratégique vise à consolider les prestations et l'appui aux États et territoires insulaires océaniques et comporte des objectifs régionaux dans quatre domaines :

- Résilience face aux changements climatiques.
- Protection des écosystèmes et de la biodiversité.
- Gestion des déchets et lutte contre la pollution.
- Gouvernance environnementale.

La nécessité d'un financement durable demeure un défi majeur pour le PROE, qui requiert une attention immédiate. L'objectif organisationnel 3 du Plan stratégique est le suivant : « *Le PROE dispose d'une base de financement fiable et durable pour atteindre des résultats environnementaux dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique et gère ses programmes et opérations dans le respect de son budget* ». Les buts de l'objectif organisationnel 3 sont :

- Objectif 3.1 : Atteindre un budget équilibré et durable.
- Objectif 3.2 : Gérer les fonds de façon efficiente et transparente grâce à des systèmes financiers, de gestion des risques et d'audit efficaces, intégrés aux systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation des programmes et de rapports
- Objectif 3.3 : Développer des relations efficaces, stratégiques et à long terme avec les bailleurs actuels et nouveaux grâce à des communications régulières, y compris des discussions et des réunions au plus haut niveau.
- Objectif 3.4 : Renforcer la capacité du PROE en tant qu'Entité régionale responsable de la mise en œuvre du changement climatique et en tant qu'intermédiaire pour d'autres mécanismes de financement environnementaux.
- Objectif 3.5 : Trouver des sources et des formes supplémentaires de soutien financier durable.

Ces dernières années, le budget et le portefeuille de projets du PROE visant à appuyer les pays Membres des îles du Pacifique ont connu une augmentation significative. Le budget du PROE est passé de 19 millions d'USD en 2013 à 37 millions d'USD en 2023 et cette augmentation devrait se poursuivre. Les recettes du financement de base³ n'ont toutefois pas suivi le rythme de croissance du portefeuille de projets du PROE, et le financement d'importants services de gestion et d'administration au sein de l'organisation s'est donc trouvé mis à rude épreuve.

² Le Plan stratégique du PROE peut être téléchargé à l'adresse suivante <https://www.sprep.org/publications/sprep-strategic-plan-2017-2026>

³ Le financement de base est défini comme suit : « Les revenus perçus par l'organisation qui ne sont pas affectés à des projets spécifiques et qui peuvent être utilisés pour couvrir les coûts de fonctionnement opérationnels de l'organisation, dont les coûts liés au personnel hors projet, aux locaux, aux services publics et aux TIC. » (d'après le PROE)

Les récents audits et les évaluations indépendantes du PROE⁴ ont fait ressortir la nécessité de résoudre au plus vite la question du financement de base. Ces audits et évaluations ont notamment pointé du doigt l'insuffisance des revenus de base tirés de la mise en œuvre des projets par le biais des frais de gestion des programmes, le défi posé par le montant inchangé des contributions de Membres ainsi que la nécessité impérieuse de revoir la structure de financement et d'affectation des ressources du PROE.

Une ventilation du budget de base du PROE pour 2023 est présentée à la section 2.1 du présent rapport. La question du financement de base est d'une importance cruciale pour la pérennité du PROE. Les documents présentés lors de la Conférence du PROE de 2023 au sujet du budget 2024-2025 soulignent un écart d'environ 2,5 millions d'USD dans le budget de base, que le PROE n'a pas été en mesure d'inclure dans son budget 2024 en raison d'un financement non garanti. Or, cet élément est essentiel pour permettre au PROE de réaliser la totalité de ses priorités pour la période biennale 2024-2025. Cette situation pose de sérieux problèmes pour la viabilité financière à long terme du PROE.

La troisième réunion du Conseil exécutif du PROE tenue en septembre 2022 a approuvé l'élaboration d'une Stratégie de finances et de ressources durables afin de doter le PROE de sources de financement stables sur le long terme. Le Conseil exécutif a insisté sur le fait que la stratégie devait être conçue de manière à offrir des avantages multiples qui conviennent et servent aussi bien les intérêts du PROE que ceux de ses Membres. Dans ce contexte, l'objectif de la présente évaluation des finances du PROE est le suivant :

« Procéder à un examen complet de la structure de financement de base du PROE et élaborer une stratégie de finances et de ressources durables appropriée pour garantir la viabilité financière du PROE à long terme grâce à une base de financement fiable et durable. Cette stratégie doit permettre d'obtenir des résultats environnementaux profitables à la région du Pacifique insulaire et de gérer ses programmes et ses opérations dans le respect de son budget. »

Cette évaluation du financement du PROE a été réalisée par une équipe de trois personnes : David Sheppard, Andrew Wilson et Rhona Barr, sous la direction de la société David Sheppard Global Environment Consulting Pty Ltd. Cette évaluation passe en revue tous les aspects de la structure de financement de base actuelle du PROE, identifie les principaux problèmes et défis et présente les options permettant d'assurer la viabilité financière à long terme du PROE.

⁴ Le rapport final de la troisième évaluation indépendante du PROE et de l'évaluation à mi-parcours de son Plan stratégique 2021-2026 peut être téléchargé à l'adresse suivante <https://www.sprep.org/circular/cir21108-final-report-of-the-third-independent-corporate-review-of-sprep-and-mid-term-review-of-the-sprep-strategic-plan-2017-2026>

1.2 Champ d'application

Ce rapport fournit un diagnostic détaillé du budget de base du PROE et identifie les principaux problèmes, contraintes, besoins et possibilités pertinents pour la future stratégie financière du PROE⁵. Outre les nécessités et les déficits de fonds, le rapport étudie également d'autres conditions et obstacles financiers, notamment les politiques et les cadres institutionnels qui ont une incidence sur la gestion financière du PROE, en particulier sur la structure de son financement de base.

Ce rapport comprend les sections clés suivantes :

- Section 2 – Examen du financement de base historique
- Section 3 – Évaluation du paysage du financement par les bailleurs
- Section 4 – Analyse des besoins de financement de base
- Section 5 – Recommandations stratégiques
- Section 6 – Stratégie de viabilité financière
- Section 7 – Prochaines étapes du projet

Toutes les sections s'appuient sur une analyse détaillée de la situation financière du PROE, réalisée par l'équipe chargée de l'évaluation, et sur les points de vue exprimés par les Membres, les bailleurs/partenaires et le personnel du PROE dans le cadre d'enquêtes et d'entretiens complets. Les recommandations figurent dans les sections pertinentes de ce rapport d'évaluation et sont récapitulées dans la section 5 (Résumé des recommandations), où l'équipe chargée de l'évaluation leur attribue une note de priorité (élevée, moyenne ou faible). La mise en œuvre des recommandations les plus prioritaires est abordée dans la section 6 (Stratégie de finances et de ressources durables).

La mise en œuvre de certains éléments de la Stratégie de finances et de ressources durables prendra un certain temps (jusqu'à plusieurs années). Le calendrier proposé pour cette stratégie prévoit donc une période de six ans, de 2025 à 2030. Les besoins prévisionnels de l'organisation en matière de fonds de base (section 4) et les étapes de la feuille de route (section 6) sont par conséquent échelonnés sur cette période de six ans, jusqu'en 2030.

L'équipe chargée de l'évaluation note que la mise en œuvre de la Stratégie de finances et de ressources durables doit être étroitement liée aux préparatifs du prochain Plan stratégique du PROE, rappelant que le Plan stratégique actuel s'achèvera en 2026⁶.

1.3 Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'évaluation du financement du PROE a été décrite en détail dans le rapport initial de ce projet. L'approche de l'équipe chargée de l'évaluation financière s'est appuyée sur une consultation ouverte, approfondie et exhaustive de toutes les principales parties prenantes concernées par le projet, notamment les Membres, les bailleurs/partenaires et le personnel du PROE. De l'évaluation, il ressort en premier lieu une Stratégie claire et précise de finances et de ressources durables⁷ qui identifie les principaux problèmes de gestion financière et formule des recommandations concrètes pour y remédier. La méthodologie utilisée repose sur six étapes :

⁵ Il s'agit du point 4 de la méthodologie décrite à la section 1.3 ci-dessous.

⁶ Le Plan stratégique actuel du PROE peut être consulté à l'adresse <https://www.sprep.org/publications/sprep-strategic-plan-2017-2026>

⁷ Un projet de stratégie est présenté dans la section 6 de ce rapport.

1. **Préparation du rapport initial :** À partir d'une consultation préalable avec les principales parties prenantes, le rapport initial a permis d'identifier les principaux contacts au sein des Membres du PROE, des partenaires et des bailleurs pertinents pour ce projet et de définir l'approche générale de l'évaluation⁸.
2. **Analyse documentaire :** Il a fallu pour cela procéder à une analyse documentaire exhaustive de tous les documents et matériels relatifs au budget du PROE, notamment : (a) les plans et examens stratégiques ; (b) les rapports financiers du PROE ; (c) les rapports financiers d'organisations similaires, dont d'autres organismes du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP) ; et d'autres documents. L'évaluation a permis d'alimenter le rapport sur la structure du financement de base et la Stratégie de finances et de ressources durables du PROE.
3. **Collecte et analyse des données :** Cette évaluation des finances s'est fondée sur une collecte et une analyse approfondies des données, notamment :
 - (a) Des entretiens ont été menés avec les principales parties prenantes concernées par le projet d'évaluation financière, notamment les Membres, l'équipe de direction du PROE et les bailleurs et partenaires du PROE. L'accent a été mis en particulier sur la perception qu'ont les Membres du PROE des questions clés relatives à la Stratégie de finances et ressources durables. Des entretiens détaillés ont été menés avec 21 des 26 Membres. L'annexe 9 présente : (i) la liste complète des Membres, des bailleurs/partenaires et du personnel du PROE interrogés dans le cadre de l'évaluation ; (ii) un résumé des principales questions abordées lors des entretiens ; et (iii) une copie des supports d'entretien utilisés dans le cadre de cette évaluation pour les Membres et les bailleurs/partenaires du PROE.
 - (b) Un questionnaire détaillé, destiné aux Membres du PROE, aux bailleurs/partenaires du PROE et au PROE, qui a fourni des données quantitatives pour étayer les recommandations issues de cette évaluation. Ce questionnaire a été envoyé à tous les Membres, aux bailleurs/partenaires et au personnel du PROE. Un certain nombre de rappels ont également été envoyés. Malgré le faible taux de réponse global, l'équipe chargée de l'évaluation estime que cela ne nuit pas à la crédibilité du présent rapport. Le questionnaire a été un des nombreux apports d'information à l'évaluation, le principal étant les entretiens détaillés avec 21 des 26 Membres du PROE. L'ensemble des Membres, bailleurs, partenaires et du personnel ont été invités à répondre à l'enquête. L'équipe chargée de l'évaluation n'a pas cherché à imposer leur participation, se contentant d'encourager chacun à remplir le questionnaire. Voir l'annexe 7 pour les réponses complètes aux questions de l'enquête ; et
 - (c) Identification de sources de financement innovantes et non traditionnelles. Des sources de financement novatrices et non traditionnelles ont été identifiées et évaluées quant à leur capacité à compléter les sources plus traditionnelles du PROE (voir la section 3 pour plus de détails sur cette évaluation).
4. **Préparation du rapport sur l'évaluation de la structure du financement de base :** Ce rapport a fourni un diagnostic détaillé du budget du PROE et identifié les principaux problèmes, contraintes, besoins et possibilités pertinents pour la future stratégie financière du PROE⁹. Un certain nombre d'enjeux et de perspectives clés sont également pertinents et inclus dans le présent rapport et le projet de Stratégie de finances et ressources durables du PROE.

⁸ Le rapport initial final a été soumis au PROE le 28 septembre 2023.

⁹ Le rapport final sur l'évaluation de la structure du financement de base a été soumis au PROE le 22 novembre 2023.

5. **Préparation de la première version de la Stratégie de finances et ressources durables du PROE :**
Ce document constitue la première ébauche de la Stratégie de finances et ressources durables du PROE, qui s'appuie sur les informations collectées et issues des étapes précédentes de l'évaluation financière. La structure détaillée de ce plan préliminaire a été décrite dans le rapport initial de l'évaluation financière du PROE. Le plan préliminaire sera présenté à l'équipe de direction et au groupe de travail des Membres du PROE.

6. **Préparation de la version finale de la Stratégie de finances et ressources durables du PROE :** Il s'agira de préparer la rédaction finale du rapport en tenant compte de tous les éléments de l'évaluation financière du PROE et en intégrant les commentaires pertinents reçus à propos de la première version du plan soumise à l'étape 5. Le projet de stratégie de développement durable est présenté à la section 6 du présent rapport. Une Note d'orientation détaillée sera également préparée ultérieurement et soumise au PROE.

2. Examen du financement de base historique

2.1 Structure globale de financement du PROE

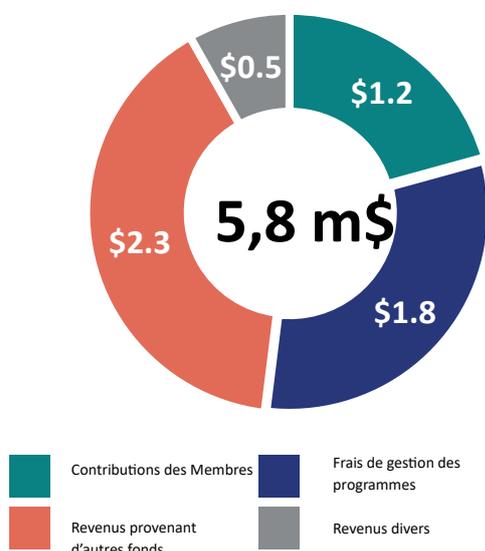
2.1.1 Analyse des données

La structure globale du PROE

Cette section du rapport se focalise sur la structure de financement de base du PROE. Le financement de base est défini comme suit : « Les revenus perçus par l'organisation qui ne sont pas affectés à des projets spécifiques et qui peuvent être utilisés pour couvrir les coûts de fonctionnement opérationnels de l'organisation, dont les coûts liés au personnel de base, aux locaux, aux services publics et aux technologies de l'information et des communications (TIC)¹⁰. » Le financement de base du PROE provient de quatre sources de revenus principales (voir figure 1 à droite), à savoir :

- 1. Contribution des Membres** – Le PROE est une organisation basée sur l'affiliation de ses Membres, composée de 21 États et territoires insulaires océaniques¹¹ et de 5 pays métropolitains¹². Le PROE met en œuvre des projets dans les pays océaniques en lien avec des domaines prioritaires fondamentaux convenus, tels que définis dans son Plan stratégique 2017-2026. Les Membres du PROE paient une contribution annuelle¹³ afin d'aider à financer les coûts opérationnels de base de l'organisation. En 2022, les contributions des Membres s'élevaient à 1,2 million d'USD, contribuant ainsi à 21 % du financement de base du PROE.
- 2. Frais de gestion de programmes** – Il s'agit de frais de mise en œuvre perçus par le PROE et payés par les principaux bailleurs au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets. Le pourcentage de frais de gestion de programmes visé par le PROE est de 15 % pour les non-Membres et de 12 % pour les Membres. En 2022, les frais de gestion de programmes s'élevaient à 1,8 million d'USD, contribuant à 31 % du financement de base du PROE.
- 3. Revenus provenant d'autres fonds** – Il s'agit de fonds supplémentaires versés par des bailleurs dans le but précis d'appuyer l'exécution des fonctions essentielles du PROE. La principale composante de ces revenus est l'aide apportée au PROE par les accords-cadres négociés avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande. En 2022, ces revenus provenant d'autres fonds s'élevaient à 2,3 millions d'USD, contribuant ainsi à hauteur de 40 % au financement de base du PROE.
- 4. Revenus divers** – Il s'agit de revenus variés, tels que la location de salles, les intérêts créditeurs, les recouvrements divers et d'autres rentrées ad hoc. En 2022, les revenus divers se sont élevés à 0,5 million d'USD, contribuant à hauteur de 8 % au financement de base du PROE.

Figure 1. Structure du financement de base 2022 (en millions d'USD)



¹⁰ Définition fournie par le PROE

¹¹ États fédérés de Micronésie, Fidji, Guam, îles Cook, îles Mariannes septentrionales, Îles Salomon, Kiribati, Nauru, Nioué, Nouvelle-Calédonie, Palaos, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Polynésie française, République des Îles Marshall, Samoa, Samoa américaines, Tokélaou, Tonga, Tuvalu, Vanuatu et Wallis-et-Futuna.

¹² Australie, États-Unis d'Amérique, France, Nouvelle-Zélande et Royaume-Uni.

¹³ Également appelées « contributions évaluées ».

Revenus des programmes/fonds de bailleurs – Outre les quatre sources de revenus du financement de base décrites ci-dessus, le PROE reçoit également des revenus de la part de bailleurs pour la réalisation de programmes et de projets spécifiques. Ces fonds sont limités à des budgets de projets spécifiques approuvés et ne peuvent être utilisés à d'autres fins, comme les opérations de base. En tant que tels, ils ne font pas partie du financement de base du PROE et n'entrent pas dans le cadre de la présente évaluation. Cela dit, le montant des revenus perçus pour les programmes et projets a une incidence indirecte sur certains flux de revenus du financement de base du PROE. Par exemple, les frais de gestion de programmes perçus dépendent du montant des revenus perçus au titre des fonds des programmes et des bailleurs. Il s'agit en outre d'un bon indicateur du volume du portefeuille de projets du PROE, ce qui a des répercussions sur les effectifs du Secrétariat nécessaires à la gouvernance et à la gestion de l'organisation. Même s'il n'entre pas dans le cadre de l'analyse des enjeux, ce flux de revenus a donc été pris en compte lorsque cela a été jugé nécessaire du fait de son impact sur le financement de base et les considérations budgétaires globales.

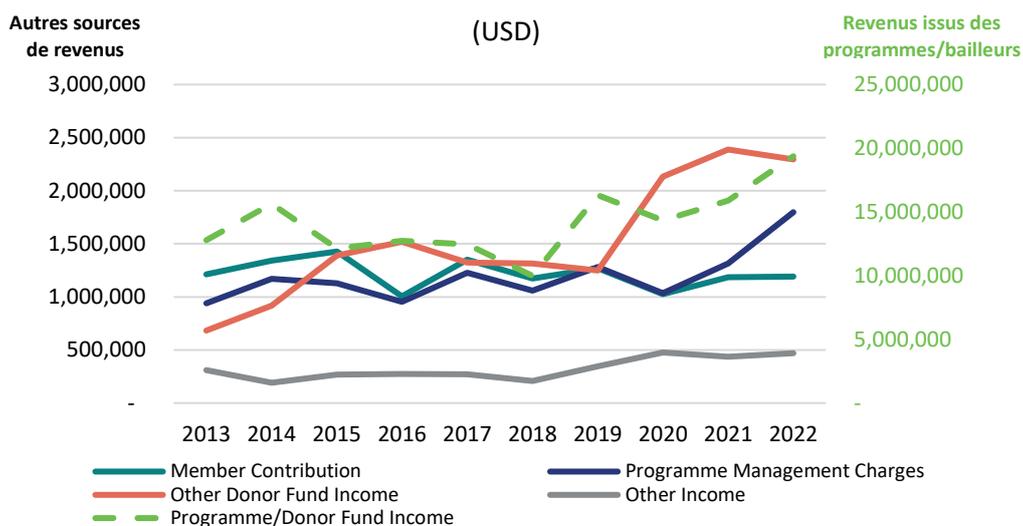
Amortissement des revenus différés – Il convient également de noter que, pour les besoins de cette analyse, l'amortissement des revenus différés a été inclus dans les « Revenus divers » ; étant donné qu'il s'agit d'un élément de revenu sans effet de trésorerie comptabilisé conformément aux normes comptables, cela ne justifie pas une analyse détaillée.

Tendances à long terme de la structure du financement de base

La figure 2 ci-dessous présente les quatre flux de revenus du financement de base du PROE au cours des dix dernières années et les compare aux revenus des fonds de programmes/bailleurs (ligne verte en pointillé). Cette comparaison permet de mieux apprécier le volume du portefeuille de programmes du PROE. Cette figure permet aussi de dégager des tendances intéressantes.

Tout d'abord, les revenus des programmes/bailleurs ont augmenté de 51 % au cours des dix dernières années, passant de 12,8 millions d'USD en 2013 à 19,4 millions d'USD en 2022. Cette évolution reflète l'augmentation du portefeuille de projets du PROE, ainsi que l'opinion positive et la confiance des bailleurs et des Membres à l'égard du PROE. Les frais de gestion de programmes (91 %) et les revenus divers (51 %) ont tous deux augmenté par rapport aux revenus des programmes/bailleurs. Les revenus provenant d'autres fonds ont augmenté de manière spectaculaire (236 %), mais cela n'a pas suffi à combler les déficits dus à la stagnation de la croissance des autres sources de revenus de base. L'observation la plus intéressante de ce graphique est peut-être l'aplatissement de la courbe des contributions des Membres, qui ont en réalité diminué de 2 % au cours de la période. Les causes de ce phénomène et d'autres questions seront examinées plus en détail dans les sections ci-dessous.

Figure 2. Tendances de la structure du financement de base 2013-2022



2.1.2 Comparaison avec des organisations similaires

Organisations utilisées à des fins de comparaison avec la structure financière de base du PROE.

Les organisations suivantes ont été utilisées pour établir des comparaisons avec le PROE tout au long du présent document, compte tenu des similitudes de leur mandat, de l'étendue de leur champ d'action géographique dans plusieurs pays, de leur base de membres et/ou de leur structure organisationnelle.

Le *Secrétariat de la Communauté du Pacifique (SPC)*¹⁴ est une autre organisation du CROP qui œuvre dans la région du Pacifique insulaire. Le mandat de la CPS est plus vaste que celui du PROE, car il englobe non seulement les questions environnementales, mais aussi les questions économiques, sociales, techniques et scientifiques. La CPS appuie ses Membres dans des domaines aussi variés que la gestion de la pêche, l'agriculture, le développement humain et la santé publique, en mettant l'accent sur une approche holistique du développement régional. La CPS a récemment accordé une place de plus en plus importante à la question des changements climatiques, qui est également l'un des principaux domaines couverts par le mandat du PROE. Les documents étudiés dans le cadre de cette analyse comprennent les rapports annuels de la CPS de 2013 à 2021. Des entretiens ont également été menés avec le personnel concerné du financier de la CPS.

Le *Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (SFIP)*¹⁵ est une autre organisation du CORP qui œuvre dans la région du Pacifique insulaire. Le SFIP est l'organe de coordination politique du Forum des îles du Pacifique (FIP), qui traite un large éventail de problèmes régionaux. Le SFIP facilite le dialogue politique et la coopération entre les États Membres, en promouvant la sécurité régionale, le développement économique et le progrès social. Les documents examinés dans le cadre de cette évaluation comprennent les états financiers du SFIP de 2013 à 2021. Des entretiens ont également été menés avec le personnel concerné du financier du SFIP.

L'*Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (FFA)*¹⁶ est également un organisme du CORP, qui renforce les capacités nationales et la solidarité régionale afin que ses 17 membres puissent gérer, contrôler et développer leurs pêcheries de thon aujourd'hui et à l'avenir. La FFA a été créée pour aider les pays à

¹⁴ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.spc.int/>

¹⁵ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.forumsec.org/>

¹⁶ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.forumsec.org/forum-fisheries-agency-ffa/>

gérer durablement les ressources halieutiques thonières situées dans leurs zones économiques exclusives (ZEE), une bande limitée par la ligne des 200 milles marins (370 km). La FFA est un organe consultatif qui fournit une expertise, une assistance technique et d'autres types d'appui à ses membres. Ces derniers prennent des décisions souveraines concernant leurs ressources en thonidés et participent à la prise de décisions régionales sur la gestion du thon par l'intermédiaire d'organismes tels que la Commission des pêches du Pacifique occidental et central (CPPOC). Les documents examinés dans le cadre de cette évaluation comprennent les états financiers de la FFA de 2013 à 2022. Des entretiens ont également été menés avec le personnel concerné du financier de la FFA.

L'*Initiative pour le Triangle de Corail (CTI)*¹⁷ est une organisation régionale visant spécifiquement à améliorer la collaboration entre les pays de la région du Triangle de Corail, qui comprend l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, le Timor-Leste, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et les Îles Salomon (ces deux dernières étant également Membres du PROE). Bien que la CTI partage un engagement similaire en termes de valeurs environnementales, son champ d'action et sa zone géographique sont plus restreints que ceux du PROE. Le budget et le personnel de la CTI sont également moins conséquents que ceux du PROE. Il est intéressant de noter que l'organisation et la structure initiales de la CTI étaient basées sur le modèle du PROE¹⁸. Les documents examinés dans le cadre de cette analyse comprennent le rapport annuel 2021 de la CTI.

La *Commission du Mékong (MRC)*¹⁹ est une autre organisation intergouvernementale régionale axée sur les questions environnementales et, à l'instar de la CTI, son champ d'action et sa géographie sont plus restreints que ceux du PROE. Malgré cela, elle dispose d'un budget de base plus important que celui du PROE. Ses membres sont la Thaïlande, le Vietnam, le Cambodge et le Laos. Comme le PROE, la MRC reçoit des contributions de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Les documents examinés dans le cadre de cette analyse comprennent le rapport annuel 2021 de la MRC.

La *Communauté des Caraïbes (CARICOM)*²⁰ est une autre organisation régionale intergouvernementale basée dans les Caraïbes. Elle compte 15 membres et 5 membres associés. La CARICOM fonctionne avec un budget annuel de base similaire à celui du PROE, mais elle poursuit des objectifs plus vastes, couvrant l'intégration économique, la coordination de la politique étrangère, le développement humain et social et la sécurité, en plus des préoccupations environnementales. Elle constitue néanmoins une comparaison intéressante en ce qui concerne la structure globale de financement et la manière dont elle reçoit des fonds de ses membres et des bailleurs. Les documents examinés dans le cadre de cette analyse comprennent le rapport annuel 2021 de la CARICOM.

La CPS et le SFIP sont les organisations les plus pertinentes en termes de comparaison, étant donné qu'elles sont toutes deux des organismes du CORP et que leurs membres correspondent en grande partie à ceux du PROE. Bien que la nature du PROE diffère de celle du SFIP (en ce qu'il est, comme la CPS, plus axé sur la technique que sur la politique et qu'il dispose d'une structure de revenus différente), la façon dont le SFIP gère ses membres et ses procédures de recouvrement des coûts reste un point de comparaison très intéressant. Malgré les différences entre les organisations susmentionnées, la difficulté de trouver des fonds de base suffisants pose un problème commun pour leur viabilité financière. En effet, disposer d'un financement de base adéquat est un véritable défi pour toutes les organisations énumérées ci-dessus.

¹⁷ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.coraltriangleinitiative.org/>

¹⁸ Communication personnelle Peter Thomas 2021.

¹⁹ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.mrcmekong.org/>

²⁰ Pour en savoir plus, consultez le site <https://caribbean.eclac.org/information-resources/website/caricom-today>

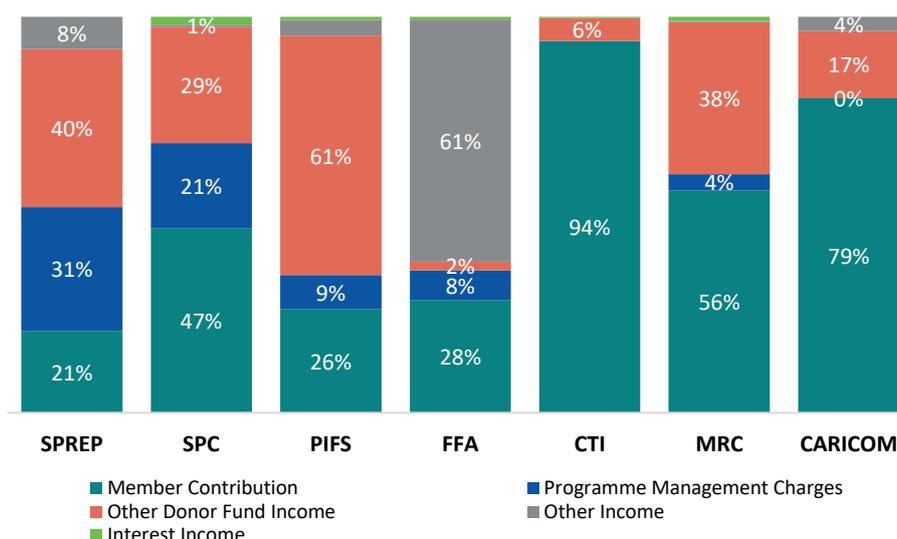
Données relatives aux organisations comparables

Les données analysées pour les organisations comparables présentent plusieurs limites, c'est pourquoi il convient d'en avoir conscience à la consultation de cette analyse. Il s'agit notamment des points suivants :

- Les états financiers audités n'étant pas toujours disponibles, les données utilisées pour certaines organisations provenaient uniquement de leurs rapports annuels.
- Certaines organisations n'ont pas encore publié leurs états financiers actuels (CTI, MRC et CARICOM). Pour ces organisations, l'exercice financier le plus récent a été utilisé²¹.
- Chaque organisation applique ses propres méthodes comptables et peut donc traiter différemment certaines lignes de revenus ou de dépenses. Par exemple, certaines déclarent les revenus d'intérêts comme ligne de revenus distincte, alors que d'autres les déclarent sous la rubrique « Revenus divers ». Dans la mesure du possible, l'analyse a tenu compte de ces différences aux fins d'une comparaison similaire (par exemple, pour le SFIP, les recouvrements de coûts ont été traités non plus comme un flux de revenus, mais comme une dépense négative afin de les harmoniser avec le PROE et la CPS). Toutefois, il n'a pas toujours été possible de procéder à des ajustements lorsque les informations n'étaient pas disponibles au niveau de détail adéquat.

Comparaison de la structure du financement de base du PROE avec celle d'autres organisations

Figure 3. Structure globale du financement de base par rapport à d'autres organisations similaires – 2022



Voir la figure 3 ci-dessus pour visualiser la structure globale des fonds de base d'autres organisations comparables.

²¹ Il convient de noter que depuis la rédaction du précédent rapport sur le financement de base, la CPS a publié son rapport financier pour 2022. Ce rapport a donc ajusté toutes les données financières à 2022, offrant ainsi une comparaison plus précise et actualisée pour tous les organismes du CORP. Seuls les autres organismes (CTI, MRC et CARICOM) présentent un retard d'un an avec les données financières de leur exercice 2021.

Cette comparaison permet de dégager les observations suivantes :

- *Contributions des Membres* : le PROE affiche la contribution relative des Membres la plus faible par rapport aux autres, soit 21 %. La CTI bénéficie de la contribution relative la plus élevée de la part de ses membres, mais cela tient davantage à son accès limité à d'autres sources de revenus qu'au fait d'avoir réussi à percevoir des contributions plus conséquentes.
- *Frais de gestion des programmes* : par rapport aux autres organisations, le PROE compte davantage sur les frais de gestion de programme (31 %) comme contribution. La CPS affiche également une contribution importante (21 %), tandis que les contributions du SFIP (9 %) et de la FFA (8 %) sont moindres, étant donné que les projets représentent une part moins importante de leur mandat global.
- *Revenus provenant d'autres fonds* : les revenus du PROE provenant d'autres fonds représentent une contribution relativement élevée par rapport à d'autres organisations (40 %) ; c'est le SFIP qui tire le plus de revenus de cette source de financement (61 %).
- Hormis pour ces trois organisations, les revenus provenant d'autres fonds sont très peu nombreux, à l'exception de la FFA. La FFA remplit un mandat très différent, à savoir la gestion, le contrôle et le développement de la pêche thonière. Ce mandat lui permet de percevoir des droits d'enregistrement des navires de pêche et d'autres prélèvements qui constituent une part importante de son budget.

Chacune de ces observations sera examinée plus en détail dans les sections 2.2 à 2.5.

2.1.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE

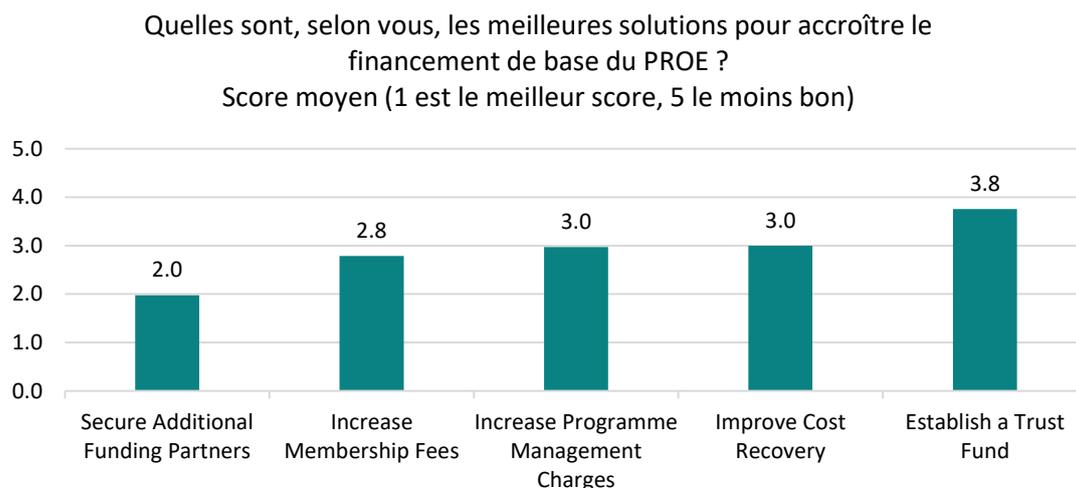
Les Membres et la direction du PROE ont exprimés les points de vue suivants concernant la structure du financement de base lors des entretiens menés dans le cadre de la présente étude.

Généralités

- Les Membres, l'équipe de direction et les bailleurs/partenaires interrogés sont tout à fait conscients de la nécessité d'accroître le financement de base. Ce constat est confirmé par les réponses à l'enquête, près de 58 % des personnes interrogées ayant déclaré que la situation du financement de base du PROE était « médiocre ». En revanche, 98 % des personnes interrogées ont indiqué que le financement de base du PROE était « très important » pour sa viabilité future. Cette prise de conscience existe depuis longtemps au sein des Membres et du personnel du PROE, reflétant en partie les discussions régulières sur cette question lors des Conférences du PROE, notamment au sujet du budget.
- La plupart des Membres du PROE estiment que le manque de financement de base est un problème et un frein majeurs pour le PROE et qu'il est urgent de s'en préoccuper. Toutefois, certains Membres ont fait remarquer que le PROE ne devrait pas perdre de vue les priorités stratégiques de l'organisation : « Au lieu de nous focaliser sur la différenciation entre financement de base et financement complémentaire, concentrons-nous sur ce que nous devons apporter (en termes de priorités) aux Membres du PROE pour maintenir l'organisation à flot, et examinons les options (de flux de revenus) pour mettre en œuvre les priorités au cours d'une période de planification donnée. »
- L'équipe de direction du PROE est particulièrement consciente du problème du financement de base, car il a eu des répercussions sur le fonctionnement du PROE pendant de nombreuses années. Comme l'a fait remarquer un membre de l'équipe de direction : « *le budget de base du PROE est sous-financé depuis aussi longtemps que l'on s'en souviennent. Par exemple, le budget pour l'année prochaine (2024) fait état de 2,5 millions de dollars US qui ont dû être exclus de l'allocation en raison de l'insuffisance des revenus de base. Le budget de base est de 7,6 millions de dollars sur un budget total de 40 millions de dollars. Le budget de base devrait idéalement s'élever à 10 millions de dollars* ».

- Les Membres du PROE et l'équipe de direction ont noté que, si le financement de base doit être augmenté, le PROE doit travailler dans le cadre de son budget disponible. Toutefois, des améliorations sont possibles et c'est pourquoi cette évaluation du financement de base et de sa structure est si importante.
- Plusieurs membres, partenaires et employés ont souligné le rôle important joué par les accords-cadres conclus entre le PROE et l'Australie, et le PROE et la Nouvelle-Zélande. Ceux-ci apportent un appui financier essentiel à l'organisation et montrent qu'un soutien similaire de la part d'autres Membres métropolitains (France, États-Unis et Royaume-Uni) aurait un effet positif significatif sur la résolution de la problématique du financement de base du PROE.
- Plusieurs Membres du PROE ont noté la nécessité d'adopter une vision holistique du financement de base dans le cadre de l'enveloppe globale de toutes les catégories de fonds dont dispose le PROE : (a) contributions des Membres ; (b) contributions des bailleurs ; (c) budgets de gestion des programmes (dont les frais) ; et (d) revenus divers. Comme le souligne un Membre : « *Le PROE, en tant qu'organisation, doit s'appuyer sur les quatre sources de financement pour obtenir des ressources. Le point essentiel ici tient au fait que tous les flux de financement disponibles pour le PROE ont des limites et que le PROE doit les exploiter de manière stratégique et transparente afin de pouvoir répondre à ses priorités. C'est là que nous devons allier la flexibilité, la prévisibilité du financement et la modération avec les aspects pratiques du fonctionnement d'une organisation multilatérale dans une région déjà confrontée à de nombreux défis économiques et environnementaux.* » L'équipe chargée de l'évaluation constate que le PROE travaille déjà avec et par l'intermédiaire des quatre flux de financement, mais elle reste convaincue de la pertinence et de l'utilité du commentaire du membre susmentionné.
- Les Membres et l'équipe de direction du PROE ont pris acte de la nécessité d'adopter toute une série d'approches pour augmenter la part du financement de base du PROE, et du fait que le PROE devrait être ouvert à de nouvelles pistes.
- Les répondants à l'enquête ont jugé que l'obtention de partenaires financiers supplémentaires était la solution la plus prometteuse pour remédier à la situation du financement de base du PROE, suivie par l'augmentation des contributions des Membres. Accroître les frais de gestion de programmes et améliorer le recouvrement des coûts sont deux mesures jugées moyennes, tandis que la création d'un fonds d'affectation spéciale est considérée comme l'option la moins viable. Voir la figure 4 ci-dessous.

Figure 4. Réponses de l'enquête à la question : Quelles sont, selon vous, les meilleures options pour accroître le financement de base du PROE ?



Le PROE offre-t-il un bon rapport qualité-prix ?

- Tous les Membres ont pris acte du fait que le PROE appuie les États et territoires insulaires océaniques de manière significative et qualitative, surtout si l'on tient compte du montant des contributions versées. Cela ressort clairement des résultats de l'enquête : 95 % des personnes interrogées ont indiqué que le PROE offrait un rapport qualité-prix élevé voire très élevé. Ces observations positives sont l'une des raisons de l'augmentation du budget des projets du PROE, qui se traduit par une confiance accrue des bailleurs à l'égard de l'organisation.
- Un Membre du PROE a reflété le point de vue de nombreux Membres lorsqu'il a noté : « *Nous apprécions à sa juste valeur le travail accompli par l'équipe du PROE dans le cadre de son budget et de son financement de base, et nous les félicitons pour les efforts déployés pendant toutes ces années afin de mettre en œuvre une stratégie ambitieuse de protection de l'environnement dans le Pacifique.* » Les Membres notent la nécessité pour le PROE de continuer à fournir des services et un soutien aux ÉTIO dans les domaines relevant de son mandat et conformément au Plan stratégique.
- Les Membres du PROE ont souligné l'importance du Plan stratégique, qu'ils ont élaboré en étroite collaboration avec le PROE puis approuvé. Il reflète donc les priorités de la région Pacifique en matière d'environnement ainsi que les domaines relevant du mandat du PROE.
- Les Membres du PROE ont insisté sur le fait que le PROE devrait être considéré comme un défenseur et un partenaire de choix pour les États et territoires insulaires océaniques pour ce qui est des résultats dans le domaine environnemental. Il convient par ailleurs de prendre en compte les avantages pour les ÉTIO en termes de résultats environnementaux à plus long terme, y compris le renforcement des capacités et le soutien pour une meilleure gouvernance environnementale, et pas seulement à travers la fourniture d'un soutien financier aux projets, ce qui, comme l'a fait remarquer un Membre : « *n'est qu'une partie de la solution* ».
- Certains Membres relèvent que si l'appui du PROE pour le renforcement des capacités et les conseils en matière de gouvernance joue un rôle essentiel, ces domaines sont souvent moins « attrayants » et moins susceptibles d'être financés par les bailleurs, lesquels ont tendance à privilégier les projets visibles sur le terrain dans les pays océaniques. Les Membres du PROE ont pris acte de la nécessité de mieux promouvoir les avantages de leur adhésion au PROE au sein des pays océaniques. Sensibiliser les États et territoires insulaires océaniques à la cause du PROE devrait être l'un des principaux rôles des points de contact nationaux du PROE, mais cette tâche est assumée à des degrés divers au sein des pays insulaires du Pacifique. De nombreuses personnes interrogées ont réclamé une plus grande implication dans ce domaine.
- Plusieurs Membres du PROE relevé que l'appui entre le Secrétariat du PROE et les pays océaniques est réciproque. Plusieurs États et territoires insulaires offrent par exemple des possibilités de gestion de programme (revenus) à l'organisation en faisant du PROE leur entité accréditée et partenaire de choix pour leurs projets de préparation soumis au FEM et au FVC.

2.1.4 Analyse et recommandations

Le financement de base devrait également être pris en compte dans l'enveloppe globale de toutes les catégories de fonds disponibles pour le PROE. Il convient d'adopter toutes les approches possibles pour accroître la part du financement de base au sein du PROE, notamment en augmentant les contributions des Membres et des bailleurs, les frais de gestion de programmes et d'autres sources de financement. La mise en œuvre de ces approches nécessite une meilleure formulation de la proposition de valeur du PROE.

Recommandation 1 : Le PROE doit explorer et appliquer une multitude d’approches pour s’assurer de la viabilité financière à long terme de son budget de base, y compris, mais sans s’y limiter, les options suivantes :

- a) amélioration des sources de revenus existantes ;
- b) prospection de nouvelles sources de revenus ;
- c) évaluation des moyens d’améliorer le rapport coût-efficacité.

Le PROE est très apprécié par ses Membres, les partenaires et les bailleurs pour les services qu’il fournit dans la région du Pacifique. Le financement de base est essentiel pour garantir la continuité de ces services de manière durable. Si le financement de base est une question cruciale pour le PROE, il importe de ne pas perdre de vue son rôle dans la réalisation des priorités stratégiques de l’organisation, telles qu’elles sont exprimées dans le Plan stratégique du PROE.

Recommandation 2 : Le PROE devrait réfléchir au financement de base dans le contexte d’une prestation efficace de services et de conseils aux États et territoires insulaires océaniques Membres du PROE dans les domaines relevant de son mandat.

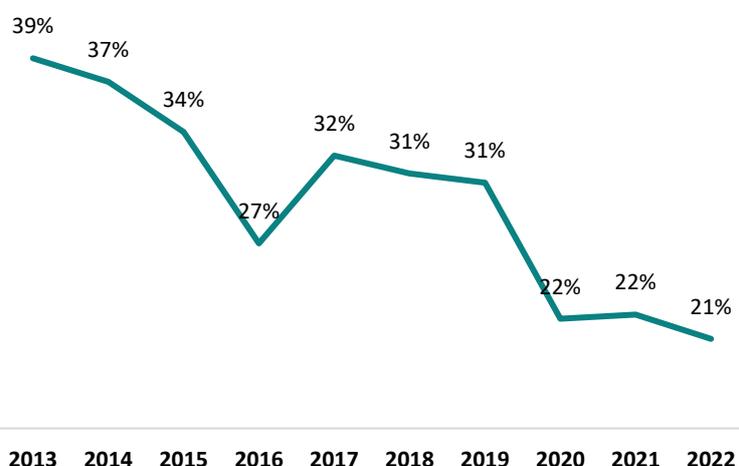
2.2 Contributions des Membres

2.2.1 Analyse des données

Cette section se concentre sur les contributions des Membres, en examinant les tendances au fil du temps et le montant par pays adhérent. Le calcul des contributions des Membres repose sur une formule à plusieurs niveaux établie selon des directives approuvées par les Membres du PROE en 1991. Les Conférences successives du PROE ont débattu des contributions des Membres, reconnu l’importance de ces contributions pour la réalisation des résultats convenus dans les plans stratégiques du PROE et recommandé de modifier lesdites contributions. Ainsi, la 28^e Conférence du PROE (28^e CP) en 2017 a notamment émis les recommandations suivantes : « *Une augmentation de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitales, à compter de l’exercice financier 2018 du PROE.* » Pourtant, près de sept ans plus tard, cette résolution n’a toujours pas pris effet chez la plupart des pays Membres.

Évolution des contributions des Membres sur le long terme

Figure 5. Pourcentage relatif des contributions des Membres au financement de base total du PROE pour la période 2013-2022.

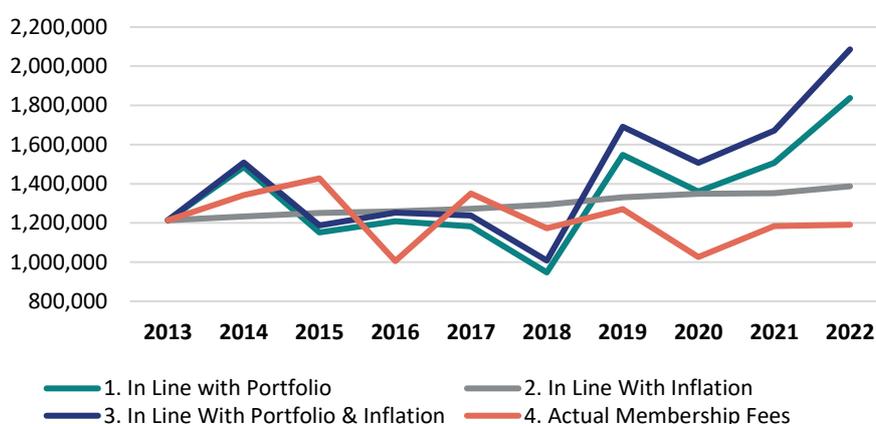


La figure 5 illustre clairement la diminution constante, au fil du temps, de la contribution relative des Membres au financement de base total du PROE. Il s'agit moins d'une réduction des valeurs nominales (qui sont restées relativement constantes avec une évolution de -2 % au cours de la période d'évaluation), que de contributions des Membres qui n'ont pas suivi le même rythme que : (1) le volume croissant du portefeuille de programmes du PROE ; et/ou (2) la hausse du coût des activités du PROE au fil des ans, tel que mesuré par l'inflation.

Scénarios d'ajustement des contributions des Membres

La figure 6 ci-dessous illustre les contributions des Membres telles qu'elles auraient été perçues si elles avaient suivi l'évolution : (1) du portefeuille de programmes du PROE (mesuré par la croissance des revenus des programmes/bailleurs) ; (2) de l'inflation (mesurée par l'IPC moyen dans les petits États insulaires du Pacifique – Banque mondiale, 2023) ; et (3) à la fois du portefeuille et de l'inflation, par rapport à (4) la contribution réelle des Membres.

Figure 6. Contributions des Membres selon différents scénarios pour la période 2013-2022



Sur la base des scénarios ci-dessus, les contributions des Membres n'ont de toute évidence pas suivi le rythme qu'elles auraient dû suivre, avec un décalage de près de 900 000 USD pour les chiffres réels par rapport au scénario 3 en fonction du portefeuille et de l'inflation. L'écart est de près de 200 000 USD pour la seule inflation (scénario 2).

Contributions par pays Membre du PROE

Une analyse plus approfondie des contributions par pays Membre (voir l'annexe 1) indique qu'une tentative a été faite lors de la 27^e Conférence du PROE en 2016 pour relever les contributions des Membres de 20 %, ce qui a été accepté par la plupart des pays (malgré l'absence d'un consensus). À ce jour, les Membres suivants ont augmenté leurs contributions de 20 % par rapport au niveau de 2004 :

- Australie
- Nouvelle-Calédonie
- Nouvelle-Zélande
- Papouasie-Nouvelle-Guinée
- Samoa
- Tuvalu

La France a récemment (décembre 2023) fait savoir qu'elle augmenterait jusqu'à 20 % sa contribution nationale au budget de base du PROE, précisant que cette mesure a été approuvée au « niveau politique »²². Plusieurs Membres métropolitains du PROE apportent également un appui significatif en plus de leurs cotisations, notamment par le biais d'accords-cadres (Australie et Nouvelle-Zélande) et de détachements de personnel (France, Australie et Nouvelle-Zélande).

²² Communication personnelle : Anca Leroy, 14 décembre 2023.

2.2.2 Comparaison avec des organisations similaires

Comparaison des contributions des Membres dans les rapports annuels

Le tableau 1 ci-dessous présente quelques comparaisons avec les principaux indicateurs des contributions des Membres pour des organisations comparables.

Comparaison synthétique 2022	PROE	CPS	SFIP	FAA	CTI	C. Mékong	CARICOM
Cotisations, éqv. USD	1 183 955	10 821 716	2 354 348	2 050 416	487 774	4 552 482	4 348 856
Cotisations, % financement de base	21 %	47 %	26 %	28 %	94 %	56 %	79 %
Revenus des cotisations pour chaque million de dollars du portefeuille de projets	74 559	204 125	341 503	212 784	Inconnu	Inconnu	Inconnu
Augmentation des cotisations depuis 2013	-2 %	-5 %	32 %	32 %	Inconnu	Inconnu	Inconnu

Tableau 1. Indicateurs 2022 des contributions des Membres par rapport à d'autres organisations.

Valeur en dollars des contributions des Membres : les contributions des Membres de la CPS sont près de dix fois supérieures à celles du PROE, tandis que celles du SFIP sont environ deux fois plus élevées. Pourtant, le SFIP compte six membres de moins que le PROE (les États-Unis, la France, Guam, les îles Mariannes septentrionales, le Royaume-Uni et les Samoa américaines), ce qui signifie que les contributions des petits États et territoires insulaires océaniques sont nettement plus élevées pour le SFIP que pour le PROE. Elles sont généralement de l'ordre de 2 à 5 fois supérieures (voir l'annexe 4 pour plus de détails).

L'Initiative du Triangle de corail (CTI) est une organisation bien plus petite que le PROE, avec seulement six membres, de sorte que les contributions de ses membres sont moindres. Il convient toutefois de noter que le PROE et la CTI ont deux Membres en commun, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et les Îles Salomon. Ces deux pays contribuent aux deux organisations par le biais de leurs cotisations, bien que le montant versé diffère selon qu'il s'agit du PROE ou de la CTI. En outre, la CTI dispose de règles spécifiques régissant la manière dont les contributions des Membres sont calculées et réparties chaque année entre les pays (notamment les parties allouées à parts égales par tous les membres et les parties allouées en fonction du PIB de chaque pays membre, CTI, 2016).

Contributions des Membres, % financement de base : le PROE affiche la plus faible contribution relative des Membres au financement de base de toutes les organisations comparables étudiées. Par conséquent, le financement de base du PROE est moins stable que celui d'autres organisations comparables. La contribution de la CPS s'élève à 47 %, ce qui lui confère une base de financement nettement plus stable sur laquelle elle peut s'appuyer chaque année. La CPS est une organisation plus importante que le PROE et dispose d'un mandat plus large, notamment dans des secteurs clés du développement tels que l'éducation et la santé. Toutefois, le faible niveau des contributions des Membres du PROE, par rapport aux autres organismes de CORP, pose des problèmes de viabilité financière.

Contributions des Membres rapportées à la valeur u portefeuille de projets : pris hors contexte, ces chiffres ne signifient pas grand-chose tant qu'ils ne sont pas comparés au volume des portefeuilles de projets des autres organisations. Ce faisant, on constate que la CPS et le SFIP perçoivent tous deux des revenus nettement plus élevés de la part de leurs membres au regard de la taille de leur portefeuille. Autrement dit, le PROE coordonne un nombre nettement plus élevé de projets pour chaque dollar de cotisation perçu par ses pays Membres. Comme relevé précédemment, cela peut également s'expliquer par la nature différente des organisations, le SFIP étant davantage chargé de l'élaboration des politiques, tandis que le PROE est responsable d'une proportion relativement plus élevée de projets et que la CPS assume à la fois ces deux types de responsabilités.

Variation des contributions des Membres en % de 2013 à 2021 : les contributions des Membres du PROE ont en réalité diminué de 2 % entre 2013 et 2022 (ce qui s'explique en grande partie par des cotisations irrégulièrement plus élevées de la part du Royaume-Uni et des États-Unis durant l'année 2013). C'est également le cas pour la CPS, qui a enregistré une baisse de 5 % sur la même période. Le facteur de cette baisse pour la CPS tient apparemment à une réduction générale de 16 % des contributions de la plupart des pays membres en 2016, bien que les états financiers n'en fassent pas état et que les personnes interrogées à la CPS aient indiqué que cette situation était antérieure à leur entrée en fonction. Sans ce recul, les contributions des membres de la CPS auraient connu une bonne croissance au cours de la période (voir annexe 2).

Les contributions des membres du SFIP et de la FFA ont toutes deux augmenté de 32 % au cours de la même période. Le facteur déterminant pour le SFIP a été une majoration générale des cotisations de 25 % pour la plupart des pays membres en 2016, puis une nouvelle hausse de 27 % en 2019 et une autre de 37 % en 2020. Ces augmentations ont été quelque peu compensées par ce qui semble être une diminution générale d'environ 10 % pour la plupart des pays membres en 2021. D'après les informations recueillies lors d'un entretien avec le SFIP, il s'agirait d'une réduction consentie en raison de la crise du COVID-19. D'autres fortes augmentations ont également été enregistrées pour certains pays membres au cours de la période, notamment pour les Palaos en 2014 (540 %), la Papouasie-Nouvelle-Guinée en 2016 (679 %), la Polynésie française (827 %) et la Nouvelle-Calédonie (1 036 %) en 2019, ainsi que d'autres majorations plus modestes. Il ressort des entretiens que cela reflète la nouvelle stratégie d'adhésion du SFIP – voir l'annexe 3 pour plus de détails ainsi que la section ci-dessous qui reprend ce point dans le cadre des entretiens menés aux fins de la présente évaluation. La FFA, quant à elle, ne publie pas les cotisations individuelles de ses membres, mais uniquement la contribution totale des membres. Il est donc plus difficile d'en déduire les facteurs d'augmentation.

Paiement des arriérés. Le PROE a des arriérés de longue date. L'évaluation indépendante du PROE de 2017 a relevé que, contrairement au SFIP ou à la CPS, ou même à toute autre grande organisation multilatérale, les cas de retard ou de non-paiement des contributions sont restés sans conséquence. D'autres organisations ont établi diverses sanctions applicables aux États, allant de l'incapacité pour leurs ressortissants de travailler avec elles, au retrait de services (même s'ils sont financés par d'autres sources) ou encore la perte de droits de gouvernance (par exemple, le droit de participer aux réunions de gouvernance). Il est à noter que la CPS a mis en place des politiques claires pour les membres ayant des arriérés de cotisations. Il a par exemple été convenu que si les cotisations ont moins de cinq ans d'arriérés, le membre en question ne pourra pas présider le CRGA de la CPS (Comité des représentants des gouvernements et des administrations de la Communauté du Pacifique). Si les cotisations ont plus de cinq ans d'arriérés, ce membre ne recevra aucun service de la part de la CPS. Le PROE n'a pas adopté de politique de ce type.

Concernant les arriérés, l'évaluation indépendante du PROE de 2017 a par ailleurs recommandé que le règlement financier du PROE soit modifié pour prévoir une série de sanctions graduées et croissantes, et a suggéré qu'une telle proposition de modification du règlement financier pourrait inclure une politique similaire à celle du SFIP, citée ci-dessous : « 5.5 A. *Lorsqu'un Membre accuse un retard de paiement de plus de 12 mois (c'est-à-dire au 31 janvier de l'année suivante), sous réserve de circonstances atténuantes, les privilèges de ce Membre, y compris, mais sans s'y limiter : la réception de subventions de voyage, le droit d'accueillir des réunions ou des conférences officielles, d'occuper des postes honorifiques à la présidence du Forum ou de ses comités, la possibilité de ses citoyens à être éligible pour des postes au Secrétariat seront révoqués, retirés ou limités jusqu'à ce que la cotisation soit intégralement payée.* »

Autres observations : il convient également de noter que les membres du SFIP versent généralement deux contributions différentes chaque année : l'une au fonds général et l'autre au fonds d'affectation spéciale. Le montant du fonds d'affectation spéciale est généralement de 5 à 25 % supérieur à la contribution annuelle des membres. Cette contribution supplémentaire au fonds d'affectation spéciale a été abordée au cours de l'entretien avec le SFIP – nous y reviendrons dans la sous-section suivante.

Autres informations sur les contributions des Membres tirées d'entretiens avec des organisations comparables

SFIP

- Le SFIP a souligné qu'en 2018, il a approuvé une stratégie de financement durable visant à « renforcer les principes d'équité et de sentiment d'appropriation parmi les pays insulaires du Forum ». Il s'agit d'une stratégie sur neuf ans qui prévoit une feuille de route indiquant l'augmentation des cotisations des membres avec deux objectifs principaux :
 1. L'objectif de voir les cotisations des membres contribuer à 51 % des dépenses totales du budget de base d'ici 2027. Cette cible n'a pas encore été atteinte et a rencontré quelques difficultés en raison des perturbations engendrées par le COVID-19 (réduction de 30 % des cotisations des membres en 2021-2023). Selon les prévisions actuelles²³, cet objectif pourrait être plus réalisable aux alentours de 2030.
 2. Objectif de ré-évaluation des contributions de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande à 49 % (contre 70 % auparavant), les autres membres contribuant au minimum à hauteur de 51 %. Cet objectif a été atteint en 2021, avec plusieurs majorations pour les autres pays insulaires du Forum et une réduction significative (30 %) des cotisations de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande à partir de 2021.
- Les niveaux d'adhésion fixés dépendaient du PIB de chaque membre et comportaient deux niveaux d'adhésion : grand et petit. La possibilité d'ajouter une catégorie intermédiaire est actuellement à l'étude.
- Au moment d'appliquer les nouvelles cotisations, le SFIP a insisté sur l'importance d'articuler clairement sa proposition de valeur aux membres, ce qui a contribué à la réussite des premières séries d'augmentations (avant le COVID-19).
- La stratégie susmentionnée prévoit un processus d'évaluation tous les trois ans qui consiste à :
 - évaluer l'efficacité de la stratégie ;
 - évaluer la capacité des pays à payer les contributions proposées ;
 - déterminer le coût des activités pour le SFIP ;
 - prévoir des facteurs d'ajustement supplémentaires à examiner au moment voulu.

Nous avons également étudié les deux types de fonds auxquels les membres du SFIP contribuent. À l'instar du PROE, le fonds du budget principal est destiné aux contributions normales des membres au budget de base. Le deuxième fonds alimenté par les membres est le fonds d'affectation spéciale, qui concerne les ressources détenues en fiducie pour la mise en œuvre des projets. Ainsi, les membres contribuent également chaque année à la réalisation des projets. Cette deuxième contribution n'est versée que par les pays océaniques (excluant l'Australie, la Nouvelle-Zélande ou les membres associés).

CPS

- La CPS a confirmé avoir entrepris une révision des cotisations de ses membres. Elle estime que lorsque les contributions des membres sont peu élevées, le sentiment d'appropriation et l'effet de levier au sein de l'organisation s'en trouvent amoindris. Après consultation des membres, un consensus s'est dégagé sur la nécessité que les cotisations représentent une part fixe des revenus de base, sans toutefois préciser le montant de ce pourcentage. Il a néanmoins été jugé important qu'il ne soit pas trop éloigné de la situation actuelle, sous peine de paraître inatteignable aux yeux des membres. La CPS a souligné le besoin de mettre en place des procédures de bonne gouvernance relatives aux contributions des membres, afin de s'assurer qu'elles soient contrôlées

²³ Comme mentionné dans l'entretien avec le service financier du SFIP.

et payées en temps voulu. Si un pays avait plus d'un an de retard, sa participation aux groupes de travail serait par exemple suspendue. La CPS veille désormais à ce que les pays vérifient, avant les conférences annuelles, qu'ils sont à jour dans le paiement de leurs cotisations.

FAA

- La FFA a indiqué que son taux cible pour les cotisations des membres serait de 50 % de l'ensemble des revenus de base. Si tel est le cas, les membres sont plus enclins à promouvoir les buts et les objectifs de l'organisation.
- Elle a souligné que l'inflation mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC) pourrait servir de mécanisme d'évaluation à l'avenir afin de tenir compte de l'évolution des coûts de fonctionnement. Cet outil pourrait être ajusté en fonction de la situation économique de chaque pays (mesuré potentiellement par le PIB).
- La FFA a également été interrogée sur la hausse de ses cotisations, intervenue entre 2016 et 2020, mais au moment de la rédaction du présent rapport, elle n'avait pas encore confirmé la date exacte ni les modalités de cette augmentation.
- La procédure actuelle d'ajustement des cotisations de la FFA est essentiellement ad hoc, mais l'agence souhaite modifier cette approche.
- La FFA a également insisté sur le fait qu'il est essentiel de présenter aux membres la valeur qu'ils obtiennent en échange de leur contribution.

2.2.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE

Les points de vue suivants des Membres et de la direction du PROE sur les contributions des Membres ont été exprimés lors des entretiens menés dans le cadre de la présente étude.

Généralités

- Lorsqu'il a été demandé aux répondants à l'enquête si l'augmentation des frais d'adhésion devait être considérée comme l'une des options permettant de remédier à la situation du financement de base du PROE, 73 % ont exprimé leur approbation (d'accord : 45 % ; tout à fait d'accord : 28 %).
- Les Membres du PROE reconnaissent que leurs cotisations actuelles sont faibles et sont restées inchangées au cours des vingt dernières années. Les Membres et l'équipe de direction reconnaissent qu'il s'agit là d'un obstacle majeur au bon fonctionnement du PROE, notamment en ce qui concerne la fourniture de services d'appui essentiels aux Membres du PROE et au Secrétariat.
- La plupart des Membres du PROE sont également membres d'autres agences CORP, notamment la CPS et le SFIP, et ont noté que les cotisations de ces agences ont été considérablement augmentées, alors que celles du PROE sont restées inchangées. Les Membres sont également conscients de la singularité du PROE par rapport aux autres organismes du CORP et aux autres organisations internationales, en ce que le non-paiement des cotisations ne donne lieu à aucune pénalité.
- Les Membres et les responsables de direction ont aussi fait remarquer que les cotisations reflètent l'investissement des Membres dans le PROE et que cela leur donne un certain sentiment d'appropriation. Un Membre a même fait remarquer que « *lorsque les cotisations des Membres sont faibles, le sentiment d'appropriation et l'effet de levier au sein de l'organisation diminuent* ». Ce point de vue général des Membres reflète celui de la CPS, comme nous l'avons vu précédemment.
- Un certain nombre de Membres du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer que des décisions avaient été prises lors de précédentes réunions du PROE concernant les cotisations des Membres, et que ces décisions devaient être suivies et mises en œuvre. En particulier, la décision de la 28^e Conférence du PROE (CP28) en 2017 a recommandé entre autres : « *Une augmentation*

de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitales, à compter de l'exercice financier 2018 du PROE. » Les Membres du PROE, les bailleurs, les partenaires et l'équipe de direction ont tous noté que les décisions des réunions du PROE telles que celle-ci doivent faire l'objet d'un suivi efficace et régulier de la part des Membres.

- De nombreux États et territoires insulaires océaniques ont fait remarquer qu'ils sont actuellement confrontés à une situation économique difficile, en particulier suite au COVID-19, ce qui les empêche de plaider en faveur d'une augmentation des cotisations au sein de leur pays, pour le PROE comme pour les autres organismes du CORP. Cela s'est reflété dans les réactions mitigées lors de la Conférence du PROE de 2023 à propos de la volonté et la capacité des Membres du PROE à accepter une augmentation des cotisations. Comme le souligne un Membre : « *nous savons tous qu'une augmentation des cotisations n'est peut-être pas pratique dans une région comme la nôtre où la majorité des Membres du PROE luttent également au niveau national pour joindre les deux bouts* » .
- 60 % des Membres du PROE interrogés ne sont pas d'accord avec l'idée de pénalités à imposer aux Membres n'ayant pas payé leurs contributions pendant deux ans ou plus, signe d'une certaine réticence de la part des Membres à l'égard de cette approche.

Il convient de mieux faire comprendre aux Membres du PROE l'importance des cotisations.

- La plupart des Membres du PROE et l'équipe de direction conviennent qu'un argumentaire clair a été présenté aux organismes compétents des pays océaniques pour justifier que les cotisations devraient être à la fois payées et augmentées, conformément à la décision prise lors de la Conférence du PROE de 2017.
- Les ÉTIO Membres ont noté que les décisions concernant des questions telles que les cotisations relèvent généralement de la responsabilité des ministères des finances ou équivalents. Ces ministères ont besoin d'arguments clairs et simples concernant la valeur/l'utilité de l'investissement dans le PROE, en particulier lorsqu'il s'agit du paiement et/ou de l'augmentation des cotisations des agences CORP. La proposition de valeur du PROE doit être explicitement formulée. De nombreux Membres du PROE ont noté que des bilans annuels du soutien du PROE pour chaque ÉTIO (appelés « rapports de versement ») avaient été fournis chaque année à tous les Membres du PROE entre 2010 et 2018, date à laquelle cette pratique a été interrompue. Ces rapports fournissent des informations sur tous les projets du PROE (et leur valeur monétaire) mis en œuvre dans chaque ÉTIO au cours de l'année précédente.
- Les Membres du PROE notent que ces informations sont précieuses pour légitimer le paiement des contributions auprès des Ministères des finances des États et territoires insulaires océaniques, et qu'elles seront essentielles pour plaider en faveur d'une éventuelle hausse des cotisations. Certains responsables de la direction du PROE ont fait remarquer que ces rapports avaient suscité des interrogations sur le montant de l'appui du PROE dans certains pays par rapport à d'autres et, dans certains cas, une certaine interrogation quant à l'équité des services/avantages offerts aux Membres. Ces rapports peuvent être facilement produits par le service financier et sont à présent envoyés aux Membres du PROE sur demande. Ces documents sont d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de plaider en faveur d'une augmentation des cotisations et constituent également un élément important de la responsabilité du PROE à l'égard de ses Membres. Ces rapports devraient également faire état des résultats généraux de chaque projet, et ne pas se concentrer uniquement sur le montant des fonds alloués aux pays océaniques. Il est essentiel que ces rapports s'inscrivent dans la perspective de la mission globale du PROE, à savoir la mise en œuvre de programmes/projets visant à appuyer les Membres insulaires océaniques du PROE dans leurs efforts pour faire face aux défis environnementaux, dans le cadre du Plan stratégique du PROE.

Le PROE est le « parent pauvre » en ce qui concerne les cotisations versées aux agences CORP.

- Les cotisations versées au PROE sont nettement inférieures à celles versées aux autres agences CORP. Un Membre des pays océaniques interrogé a ainsi communiqué les cotisations payées à différents organismes du CORP et d'autres organisations :

N° de Membre	Organisation	Cotisation annuelle
26	PROE	20 360 USD
27	CPS	76 320 USD (72 000 Euros)
18	SFIP	106 582 USD (242 232 FJD)
6	CTI	114 766 USD

- D'autres Membres du PROE ont également pris acte des différences significatives entre les cotisations versées au PROE et celles d'autres organismes du CORP. Ces remarques confirment l'observation formulée à la section 2.2.2 du présent rapport, selon laquelle le PROE présente le ratio contribution des Membres / financement de base le plus faible de toutes les organisations comparables étudiées dans le cadre de la présente évaluation. Par conséquent, le financement de base du PROE est moins stable que celui d'autres organisations comparables.
- Les Membres ont indiqué que cela pouvait s'expliquer par le fait que les cotisations du PROE sont restées inchangées au cours des vingt dernières années, tandis que d'autres organismes du CORP ont bénéficié de majorations approuvées par les membres au cours des dernières années. Cela reflète également la tendance historique à ignorer le secteur de l'environnement comme priorité majeure. Cette situation a toutefois évolué, les volets du mandat du PROE relatifs aux changements climatiques, à la préservation des océans et à la gestion des déchets étant désormais considérés comme des enjeux cruciaux pour la région.
- La question des cotisations nettement inférieures du PROE par rapport aux autres organismes du CORP est avant tout une question d'équité et les informations présentées dans ce rapport, qui révèlent l'écart considérable entre les contributions des pays océaniques au PROE par rapport à la CPS et au SFIP, doivent être prises en compte. La baisse des contributions au PROE se reflète également dans le faible niveau du financement consacré à l'environnement au niveau national. En 2019, les dépenses allouées à la gestion de l'environnement représentaient en moyenne 1,3 % des budgets gouvernementaux dans 11 des 21 États et territoires insulaires océaniques (Rapport régional 2020 sur l'état de l'environnement et de la conservation dans le Pacifique insulaire ²⁴).

Le PROE n'est pas engagé auprès de Guam et du Commonwealth des îles Mariannes septentrionales dans le Pacifique Nord, ce qui se traduit par un non-paiement des contributions.

- Certains Membres notent que Guam et le Commonwealth des îles Mariannes septentrionales (CNMI) se sont distancés du PROE, comme en témoignent les soldes de cotisations impayés. Ces deux Membres ont ainsi des arriérés de cotisations s'élevant à environ 303 000 USD.
- De nombreux Membres ont suggéré qu'il fallait mettre davantage l'accent sur « l'amélioration des prestations du PROE » dans cette sous-région. Cela implique un rôle plus important pour le bureau du PROE dans le Pacifique Nord, basé à Majuro (République des Îles Marshall), de même que des visites ciblées du directeur général du PROE et des responsables de direction dans ces pays. Cette approche devrait permettre d'améliorer le profil et la présence du PROE dans la sous-région, et de résoudre directement et indirectement la question des cotisations. Il est pris acte du fait que le directeur général du PROE s'est rendu dans le Pacifique Nord à six reprises au cours de l'année écoulée, chiffre qui passe à huit ou dix visites si l'on y ajoute celles de la directrice générale adjointe. Le Bureau du Pacifique Nord à Majuro est désormais doté d'un personnel complet et un budget a été alloué pour les activités.

²⁴ Pour en savoir plus sur le Rapport 2020 sur l'état de l'environnement, consultez le site <https://soec.sprep.org/>

Le personnel du PROE peut et doit jouer un rôle dans la résolution des problèmes liés aux cotisations des Membres.

- Certains responsables de direction ont fait remarquer que le personnel du PROE peut et doit jouer un rôle clé en encourageant les Membres à augmenter leurs cotisations, conformément aux décisions prises lors des conférences du PROE.
- Les membres de l'équipe de direction ont également noté que le Directeur général a un rôle clé à jouer en tant qu'« ambassadeur du Secrétariat » auprès des ÉTIO pour le compte du PROE et qu'il devrait soulever la question des cotisations lors de toutes ses missions auprès des ÉTIO. Le service financier du PROE a également un rôle important à jouer et doit contribuer à la recherche et à l'évaluation des cotisations, ainsi qu'à la mise en place d'un « système de rappel » actif pour les ÉTIO en ce qui concerne le paiement des cotisations impayées. Le personnel des programmes du PROE peut et doit également intervenir de manière engagée, en veillant à ce que les projets soient exécutés efficacement au sein des pays océaniques, afin de consolider la position du PROE en tant qu'organisation valorisée et crédible, aussi bien auprès des pays qu'auprès des bailleurs.

Différentes catégories d'adhésion au PROE pourraient être envisagées.

- Un certain nombre de Membres du PROE notent que l'organisation pourrait envisager différentes catégories de Membres, telles que des Membres associés ou des Observateurs permanents issus du secteur privé, ou encore d'autres ONG et des gouvernements (non membres). Les Membres notent que le mandat du PROE couvre des questions clés pertinentes et intéressantes pour de nombreux pays et organisations situés dans la région du Pacifique et/ou directement impliqués dans la région dans les domaines relevant du mandat du PROE. Cela permettrait d'accroître le niveau d'engagement des différents Membres auprès du PROE et de contribuer à l'augmentation des cotisations.
- 86 % des répondants à l'enquête (y compris les cinq répondants Membres du PROE) estiment que le PROE devrait faire payer des frais d'adhésion aux bailleurs/partenaires ayant le statut d'observateur permanent, même si les réponses divergent quant aux modalités de paiement de ces cotisations.
- Plusieurs personnes interrogées ont également suggéré d'élargir la base de Membres du PROE, en y incluant par exemple des observateurs et des Membres associés, chacun d'entre eux bénéficiant d'avantages et de restrictions spécifiques.

Le processus de révision et de mise à jour des cotisations devrait être revu.

- Certains Membres du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer qu'il n'existe actuellement aucun mécanisme de révision permettant de s'assurer que les cotisations des Membres évoluent en fonction de l'IPC (comme indiqué dans la section 2.2.1 de l'analyse des données) et que des options devraient être évaluées et étudiées. Il s'agit là d'un point important dans la mesure où le coût des activités du PROE a considérablement augmenté ces dernières années, notamment en ce qui concerne les déplacements. Or, le PROE devrait être en mesure de prendre en compte l'augmentation de ses coûts dans la structure des cotisations, ainsi que dans la structure des frais de programmes. L'équipe financière du PROE doit contribuer à l'évaluation des besoins de revenus et de dépenses du PROE dans le cadre de ce processus.
- Dans le même ordre d'idées, 85 % des répondants à l'enquête sont d'accord (56 %) voire tout à fait d'accord (29 %) pour dire que le PROE devrait procéder à une révision régulière de ses cotisations tous les deux ou trois ans afin de rester en phase avec le coût des activités. Il convient toutefois de noter qu'un ÉTIO Membre (sur les deux interrogés dans cette catégorie) a répondu qu'il n'était pas d'accord avec ce processus.
- Le PROE pourrait s'inspirer d'autres organisations dans ce domaine. Par exemple, et comme cela a été relevé précédemment, la CTI dispose de règles spécifiques régissant le calcul des cotisations des Membres chaque année, leur répartition entre les pays et la possibilité de proposer une augmentation, alignée sur l'IPC.

2.2.4 Analyse et recommandations

Un niveau adéquat de cotisations des Membres est essentiel pour la viabilité future du PROE. Les cotisations des Membres du PROE sont très inférieures à celles d'autres organisations du CORP comparables et sont restées inchangées au cours des vingt dernières années. Ces contributions sont également un indicateur clé du niveau d'appropriation de l'organisation par les Membres, reflétant leur adhésion au PROE et à son mandat dans la région. Dans les faits, les contributions des Membres du PROE sont, en proportion par rapport au financement de base, les plus faibles de toutes les organisations comparables étudiées, ce qui sous-entend une mobilisation et un sentiment d'appropriation moindres de la part des Membres.

RECOMMANDATION 3 : Le PROE devrait faire en sorte que la décision de la 28^e Conférence du PROE (28^e CP) en 2017, qui recommandait notamment : « une augmentation de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitaux, à compter de l'exercice financier 2018 du PROE ». Le secrétariat du PROE devrait préciser la valeur monétaire en USD de l'augmentation de 20 % à tous ses Membres.

Il convient de faire connaître clairement les avantages du PROE et de ses programmes pour les États et territoires insulaires océaniques. Dans la plupart d'entre eux, les décisions relatives aux contributions des organismes du CORP relèvent des Ministères des finances, qui doivent être pleinement conscients des retombées positives des programmes du PROE pour leur pays/territoire. Un argumentaire explicite devrait être présenté aux instances concernées, dont les ministères des Finances, pour faire valoir les raisons pour lesquelles les cotisations au PROE devraient être à la fois payées et majorées, conformément à la décision de la CP de 2017. L'équipe chargée de l'évaluation note que les Ministères des finances et des affaires étrangères occupent un rôle déterminant en termes d'harmonisation des contributions versées aux différents organismes du CORP. Ces ministères devraient être activement et efficacement impliqués dans les discussions et dans tout plaidoyer liés à ces contributions. La question des cotisations nettement inférieures du PROE par rapport aux autres organismes du CORP pourrait faire partie de ce plaidoyer. De nombreux Membres du PROE interrogés ont souligné l'utilité de la pratique antérieure du PROE consistant à adresser à chaque État et territoire insulaire océanique un relevé annuel de l'appui fourni. En effet, cette démarche mettait en lumière les activités en cours dans leur pays/territoire et assurait une plus grande transparence quant aux avantages et aux coûts de leur participation au PROE.

RECOMMANDATION 4 : Le Secrétariat du PROE devrait rétablir la pratique antérieure consistant à envoyer à tous les Membres du PROE une déclaration annuelle sur l'appui apporté par l'organisation à chacun des États et territoires insulaires océaniques, afin de mettre en évidence la valeur des services fournis et la proposition de valeur globale du PROE.

Le PROE est peu présent à Guam et dans le Commonwealth des îles Mariannes septentrionales (CNMI), ce qui se traduit par le non-paiement des cotisations par ces Membres. Il est à noter que les arriérés de cotisation du CNMI à la CPS sont considérables. Il existe des précédents de négociation d'arriérés de cotisations des Membres du PROE²⁵, aboutissant notamment à un calendrier de paiement acceptable pour l'organisation et le pays Membre. Toutefois, cette solution est peu probable dans le cas de Guam et du CNMI, à moins qu'un effort ne soit déployé pour convaincre ces deux pays des avantages de leur adhésion au PROE. Un nouveau directeur du PROE pour la sous-région du Pacifique Nord a été nommé. Basé en République des Îles Marshall, il devrait être pleinement impliqué dans les efforts visant à renforcer la participation de Guam et du CNMI. D'autres collaborateurs du PROE, notamment le Directeur général, le personnel des finances et le personnel chargé des programmes, devraient également jouer un rôle clé en incitant Guam et le CNMI, ainsi que d'autres Membres, à payer/augmenter leurs contributions, conformément aux décisions prises par la Conférence du PROE à ce sujet.

²⁵ Comme ce fut le cas pour Nauru.

RECOMMANDATION 5 : Le PROE devrait s'attaquer au problème du non-paiement des contributions à Guam et au Commonwealth des îles Mariannes du Nord (CNMI), notamment en renforçant sa visibilité et sa présence dans la sous-région du Pacifique Nord (en particulier à Guam et au CNMI), le directeur général, les responsables de direction et le nouveau directeur de la sous-région du Pacifique Nord étant appelés à jouer un rôle clé dans ces efforts.

Les Membres du PROE se composent de gouvernements d'États et territoires insulaires océaniques et de pays métropolitains. Plusieurs Membres ont proposé de créer différentes catégories de membres qui pourraient être considérés comme des Membres associés, notamment des représentants du secteur privé, des ONG et d'autres gouvernements (non-membres). Il est à noter que des gouvernements, comme le Japon, appuient activement les programmes du PROE, notamment ceux mis en œuvre conjointement par le PROE et l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) dans le domaine de la gestion des déchets. Il convient également de souligner que le gouvernement chinois, bien que n'étant pas membre du PROE, verse une contribution annuelle au PROE, d'un niveau comparable aux cotisations de plusieurs Membres métropolitains. Les ONG participent activement aux travaux du PROE depuis ses débuts, notamment par l'intermédiaire de la Table ronde océanique pour la conservation de la nature (PIRT). Jusqu'à présent, le PROE n'a eu qu'une participation limitée avec le secteur privé, bien que sa collaboration récente avec SWIRE Shipping²⁶ dans le domaine de la gestion des déchets ait porté ses fruits. Un certain nombre de Membres consultés dans le cadre de cette évaluation ont suggéré de définir d'autres catégories de membres au sein du PROE dans le but d'étendre et d'améliorer les partenariats avec le PROE afin de traiter les questions environnementales dans la région. L'un des avantages secondaires pourrait être de constituer une source supplémentaire de revenus de base pour le PROE.

RECOMMANDATION 6 : Le PROE devrait étudier différentes catégories de Membres (dont les Membres associés et les Observateurs permanents) dans le but d'élargir et d'améliorer les partenariats pour traiter les questions environnementales dans la région.

L'approche du PROE en matière de cotisations est restée inchangée au cours des vingt dernières années. Un certain nombre de points mériteraient d'être abordés :

- (a) L'absence de mécanisme convenu à long terme pour ajuster les contributions des Membres au fil de l'évolution de l'organisation.
- (b) Les cotisations n'ont pas suivi la croissance du portefeuille du PROE, ni même l'inflation. Ce décalage présente des risques pour la bonne exécution des programmes du PROE dans les États et territoires insulaires océaniques, ainsi que pour la viabilité à long terme de l'organisation.
- (c) Le PROE est l'une des rares organisations du CORP, ou l'une des principales organisations multilatérales, à ne pas avoir mis sur pied de procédures de gestion des arriérés de cotisations. Comme indiqué plus haut, la CPS a mis en place des politiques claires pour les membres ayant des arriérés de cotisations²⁷.
- (d) Les entretiens menés avec d'autres organismes CORP ont également révélé que le SFIP et la FFA étaient d'avis que leurs organisations devaient viser une contribution minimale de 50 % des membres au fonds de base de l'organisation afin de fournir une base de revenu stable et de garantir la mobilisation de leurs membres. La CPS se rapproche déjà de ce chiffre, avec 46 %.

²⁶ Pour en savoir plus sur Swire Shipping, consultez le site <https://www.swireshipping.com/>

²⁷ Si les cotisations de ses membres ont moins de cinq ans d'arriérés, le membre en question ne pourra pas présider le CRGA de la CPS (Comité des représentants des gouvernements et des administrations de la Communauté du Pacifique). Si les cotisations ont plus de cinq ans d'arriérés, ce membre ne recevra aucun service de la part de la CPS.

RECOMMANDATION 7 : Le PROE devrait élaborer une politique sur les contributions des Membres, qui pourrait notamment inclure les éléments suivants :

- a) Élaboration des seuils cibles afin de garantir l'équité et le sentiment d'appropriation, dont un objectif visant à ce que ces contributions représentent au moins 50 % du financement de base total du PROE chaque année, en tenant compte de la façon d'atteindre un tel objectif au fil du temps.
- b) Élaborer un mécanisme de révision à long terme²⁸ afin de garantir que les contributions des Membres du PROE évoluent en fonction des coûts de fonctionnement et de la croissance de l'organisation, tout en tenant compte des conditions économiques des différents pays Membres.
- c) Élaborer un mécanisme permettant de traiter équitablement le non-paiement des contributions et des arriérés, sachant que le PROE (contrairement au SFIP, à la CPS ou à toute autre grande organisation multilatérale) est le seul à ne prévoir aucune pénalité en cas de retard ou de non-paiement. La recommandation de l'évaluation indépendante du PROE de 2017 portant sur cette question devrait être appliquée, et plus précisément, le règlement financier du PROE doit être modifié pour prévoir une série de sanctions graduelles et croissantes en cas de non-paiement des contributions et des arriérés.
- d) Inclure une période de révision spécifiée pour les contributions des Membres.
- e) S'assurer qu'il existe des procédures de gouvernance adéquates au sein du PROE pour garantir le suivi des paiements et des hausses des contributions des membres.
- f) Examiner comment atténuer le risque d'une dépendance excessive à l'égard des contributions substantielles de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.
- g) Envisager des contributions supplémentaires des Membres pour des projets (et pas uniquement pour les activités de base), comme c'est le cas pour le SFIP. Cette solution pourrait éventuellement permettre de financer des projets très utiles pour la région, mais sans frais de gestion pour le PROE (par exemple, par l'intermédiaire du FEM et du FVC).
- h) S'inspirer de l'expérience d'autres organisations, notamment la CPS et le SFIP, le cas échéant.

²⁸ Les éléments de ce mécanisme de révision sont abordés dans la section 6 du présent rapport.

2.3 Frais de gestion des programmes

Cette section est consacrée aux questions et aux tendances des frais de gestion des programmes. Étant donné que le recouvrement des coûts est étroitement lié aux frais de gestion des programmes (les frais de gestion des programmes étant des frais facturés aux projets pour couvrir les coûts indirects de l'organisation, tandis que le recouvrement des coûts concerne les dépenses de coûts directs du budget de base qui sont directement attribuables aux projets), le recouvrement des coûts sera également abordé dans cette section.

2.3.1 Analyse des données

Tendance à long terme des frais de gestion de programme

Comme le montre la figure 7 ci-dessous, les frais de gestion des programmes ont été relativement constants en termes de contribution au financement de base du PROE sur la période 2013-2022. Deux des points les plus bas ont été enregistrés en 2020 (22 %) et en 2021 (25 %), en raison de contrecoups dus en grande partie à la pandémie de COVID-19. Ces baisses de recettes des frais de gestion des programmes peuvent être très perturbatrices. Ces frais sont débloqués en tant que revenus une fois que les objectifs spécifiques des programmes ont été atteints, et ce pour la majorité des financements. Par conséquent, lorsque l'exécution est affectée par des événements imprévus (tels qu'une pandémie, ou même simplement une lenteur dans l'exécution des projets), le versement des frais de gestion de programme est retardé, ce qui se ressent sur la position de financement de base du PROE. Étant donné que ces frais de gestion de programme sont budgétisés au cours de l'exercice financier précédent, tout retard ou réduction de ces frais peut avoir des répercussions importantes sur la disponibilité des fonds en cours d'exercice, ce qui oblige à réduire les budgets opérationnels de base en milieu d'année. Cette question sera abordée plus en détail à la section 3.2, lorsque nous examinerons les coûts opérationnels de base.

Tendance à long terme du recouvrement des coûts

Les données financières relatives au recouvrement des coûts ne remontent qu'à 2017. Le taux de recouvrement par rapport au financement total du programme a augmenté régulièrement, passant de 0,9 % en 2017 à plus de 3 % au cours des deux dernières années (voir figure 8). Toutefois, les comparaisons avec d'autres organisations (voir section 2.3.2), ainsi que le point de vue des membres de l'équipe de direction (voir section 2.3.3) indiquent que des améliorations significatives doivent encore être apportées dans ce domaine.

Figure 7. Contribution relative, en % des frais de gestion de programmes au financement de base 2013-2022.

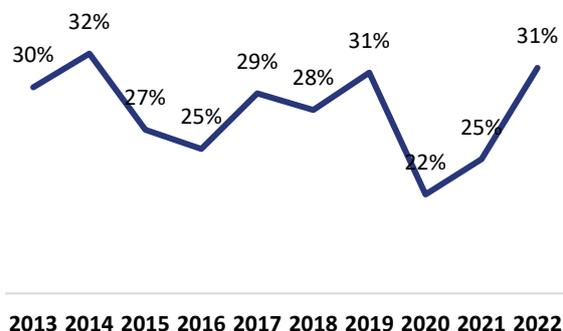
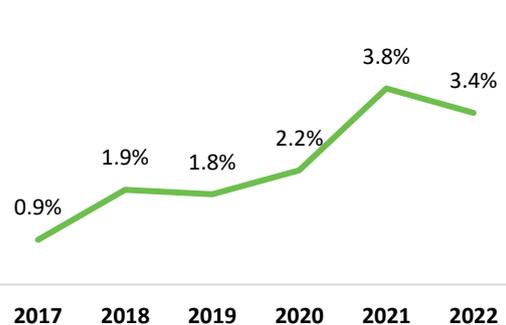


Figure 8. Recouvrement des coûts, en % du financement total du programmes 2017-2022.



Variation des frais de gestion des programmes

Les frais de gestion des programmes varient considérablement d'un bailleur à l'autre et même d'un projet à l'autre, allant de 2 à 16 %, avec une moyenne d'environ 8,3 %. Cette moyenne est bien en deçà de la fourchette idéale de 12 à 15 % visée par le PROE. Le tableau 2 ci-dessous présente les 20 principaux bailleurs du PROE sur la période 2013-2022, et leurs frais de gestion de programme moyens. Il ressort de ce tableau que la Banque asiatique de développement (BAD) perçoit les frais de gestion de programme les plus élevés et que tous les projets du PROE appuyés par l'Australie et ses organismes publics, la Nouvelle-Zélande, la Finlande et l'Allemagne ont des frais de gestion de programme supérieurs à 10 %.

Vingt premiers bailleurs	Financement total (en millions d'USD)	Moyenne des frais de gestion de programmes
Union européenne	27,7 \$	6,0 %
Gouv. australien, Budget supplémentaire	21,4 \$	11,9 %
Programme des Nations Unies pour l'environnement	19,2 \$	4,7 %
Programme des Nations Unies pour le développement	11,4 \$	4,2 %
NZ Aid, Budget supplémentaire	9,1 \$	10,3 %
Fonds vert pour le climat	8,9 \$	7,1 %
NZ Aid, Budget supplémentaire additionnel	7,2 \$	6,2 %
Gouvernement allemand	5,1 \$	11,0 %
Autres fonds	5,1 \$	4,3 %
Gouv. australien, Budget supplémentaire additionnel	4,1 \$	10,5 %
Gouvernement finlandais	3,1 \$	12,7 %
Bureau australien de météorologie	3,0 \$	12,0 %
Fonds d'adaptation	3,0 \$	4,9 %
Banque asiatique de développement	2,6 \$	13,6 %
Gouvernement français	2,4 \$	6,4 %
Gouvernement suédois	2,2 \$	0,0 %
GIZ	2,0 \$	8,5 %
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	1,9 \$	2,1 %
Organisation météorologique mondiale	1,7 \$	7,3 %
USAID	1,7 \$	6,7 %

Tableau 2. Financement total et frais de gestion de programme moyens pour les 20 principaux bailleurs du PROE sur la période 2013-2022.

2.3.2 Comparaison avec des organisations similaires

Notes sur les données disponibles concernant les frais de gestion des programmes pour d'autres organisations

Les données relatives aux frais de gestion des programmes ne sont pas facilement disponibles dans les rapports annuels de l'Initiative du Triangle de corail et de la Communauté des Caraïbes, de sorte que la comparaison avec ces deux organisations a été exclue dans cette section. En outre, la taille du portefeuille pour l'année de comparaison 2021 n'a pas été explicitée dans le rapport annuel de la Commission du Mékong, de sorte qu'on s'est fondé sur une hypothèse brute de 12 millions d'USD (d'après les 60 millions d'USD de projets déclarés sur cinq ans), bien que ce chiffre doive être considéré avec prudence, étant donné qu'il est peu probable que l'exécution des projets soit uniformément répartie sur la période de cinq ans.

Il convient également de noter que les organisations n'ont pas toutes la même façon de comptabiliser les frais de gestion des programmes. Par exemple, la CPS déclare les frais de gestion de programmes comme une dépense négative, et les déduit de ses dépenses d'administration. La CPS vise un taux de 15 % pour les frais de gestion de projet, bien qu'elle soit également confrontée à des difficultés similaires en ce qui concerne les bailleurs s'en tenant à des normes fixes, telles que la limite de 7 % de l'UE pour les frais de gestion de projet. Ces bailleurs comptabilisent également le recouvrement des coûts comme une dépense négative, mais en la compensant par les lignes de coûts directs. Le SFIP, quant à lui, présente les frais de gestion de programmes et les recouvrements de coûts comme des lignes de revenus distinctes. De son côté, le PROE présente les frais de gestion de programme comme une ligne de revenus et déduit les recouvrements de coûts des lignes de dépenses.

Comparaison des frais de gestion des programmes et du recouvrement des coûts dans les rapports annuels

Le tableau 4 ci-dessous présente quelques comparaisons avec les principaux indicateurs relatifs aux frais de gestion des programmes et au recouvrement des coûts pour des organisations comparables.

Comparaison récapitulative 2022	PROE	CPS	SFIP	FAA	C. Mékong
Frais gestion (éqv. USD)	1 797 631	4 972 682	826 980	542 640	332 146
Frais gestion, % financement de base	31 %	21 %	9 %	8 %	4 %
Frais gestion, % financement total projets	9,3 %	6,8 %	11,5 %	5,6 %	2,77 %
Recouvrement des coûts (éqv. USD)	650 916	6 739 203	892 919	–	Inconnu
Recouvrement, % financement total projets	3,4 %	9,2 %	12,5 %	0,0 %	Inconnu
Rapport gestion des programmes	Revenus	Dépenses négatives	Revenus	Revenus (combinés)	Revenus
Recouvrement des coûts	Dépenses négatives	Dépenses négatives	Revenus		Inconnu

Tableau 4. Frais de gestion du programme 2022 et indicateurs de recouvrement des coûts par rapport à d'autres organisations.

Recouvrement des coûts % : Le pourcentage de recouvrement des coûts du PROE (calculé d'après le montant en USD que le PROE a collecté par le biais des activités de recouvrement des coûts, rapporté au financement total du programme) n'est que de 3,4 %, ce qui est très faible par rapport à la CPS (9,2 %) et au SFIP (12,5 %). Il convient de noter que chaque organisation a sa propre politique de recouvrement des coûts, qu'elle a élaborée elle-même et qui est propre aux coûts qu'elle encourt. L'élimination de cet important écart pourrait avoir de fortes retombées sur les besoins en financement de base du PROE. Si, au cours de l'année 2022, le PROE avait atteint le taux de recouvrement des coûts de la meilleure pratique que le SFIP a pu atteindre (12,5 %), il aurait recouvré près de 2,4 millions d'USD, ce qui représente une différence de près d'1,8 million USD par rapport au recouvrement réel de 0,65 million USD.

Frais de gestion de programmes, en % du financement de base : Le PROE a la contribution la plus élevée de toutes les organisations comparées au titre des frais de gestion de programmes, soit 31 %. Cela s'explique en partie par l'ampleur des projets menés par le PROE par rapport à d'autres organisations, mais cela peut également être considéré comme un risque étant donné que les frais de gestion de programmes ne sont pas garantis (parce qu'ils sont perçus au moment de l'exécution et qu'ils sont sujets à des perturbations telles que celles qui se sont produites au cours de la COVID-19). Par conséquent, le PROE est plus dépendant des frais de gestion de programmes que d'autres organisations, ce qui l'expose à des déficits en cas d'interruption ou de retard dans l'exécution des projets.

Frais de gestion du programme, en % du financement total du projet : Le taux de frais de gestion de programmes du PROE se situe dans la moyenne (9,3 %) par rapport à d'autres organisations similaires, la variabilité des frais de gestion du programme pour les différents bailleurs étant examinée à la section 2.3.1 ci-dessus.

Autres informations sur les frais de gestion de programme tirées des entretiens avec des organisations comparables

- Les trois organes du CORP interrogés ont des points de vue similaires sur les frais de gestion de programmes, déclarant qu'ils n'ont pas de « solution miracle » et qu'ils sont confrontés à des problèmes similaires à ceux du PROE, à savoir que certains bailleurs ne financent pas les taux cibles de chaque organisation.
- Ces trois organisations ont également un taux cible de 15 % pour les non-membres, mais constatent qu'elles ne sont pas en mesure de l'atteindre dans la plupart des cas. Le SFIP a un taux cible de 10 % pour ses membres, tandis que la CPS et la FFA ont le même taux de 15 % pour tous leurs membres.
- Le SIFP et la CPS ont tous deux refusé certains projets dans le passé si ceux-ci ne permettaient pas de recouvrer les coûts de mise en œuvre du projet, mais cela est rare, et ils sont généralement en mesure de trouver une solution de rechange. Le SFIP a déclaré qu'il préparerait une analyse coûts-avantages détaillée avant de prendre une telle décision. La FFA, qui a fait l'expérience de projets pour lesquels les frais de gestion étaient de 0 % ayant entraîné des coûts importants pour l'organisation, entend réévaluer la possibilité de poursuivre des projets similaires à l'avenir.

Autres informations sur le recouvrement des coûts tirées d'entretiens avec des organisations comparables

Les trois organes du CORP interrogés ont fourni des indications intéressantes sur le recouvrement des coûts, dont le PROE pourrait utilement s'inspirer et tirer parti.

CPS

- La CPS a des approches différentes en matière de recouvrement des coûts en fonction de la ligne de coût. Par exemple :
 - Les frais d'informatique sont calculés comme un coût fixe par employé, qui comprend à la fois le matériel, l'assistance et les logiciels nécessaires.
 - Les installations sont calculées en tenant compte d'un coût par mètre carré et par employé. Ce coût est déterminé en calculant le nombre d'employés de chaque division affectés à un projet donné, en pourcentage du nombre total d'employés de chaque division. Ce pourcentage est multiplié par les mètres carrés utilisés par cette division et par le coût fixe par mètre carré des installations.
 - Les publications, les traductions et l'interprétation se fondent sur les services fournis, avec des coûts fixes par service (ex. : coût fixe par mot traduit).
 - La CPS estime que certains coûts ne sont toujours pas couverts de manière adéquate, notamment les coûts de recrutement, les coûts juridiques, les subventions et les coûts d'approvisionnement.
- La CPS estime que la meilleure approche pour parvenir à un recouvrement total des coûts est d'abord de recenser et de consigner tous les coûts indirects, puis d'élaborer une approche simple pour déterminer ces coûts et de les vérifier par rapport aux politiques d'éligibilité des bailleurs en matière de recouvrement des coûts.
- Une personne interrogée, ancien employé de la CPS, a souligné que la CPS facture 5 800 euros (l'équivalent de 6 342 USD) par employé et par an pour les seuls coûts liés à l'informatique, ce qui a été accepté par l'UE.

SFIP

- Le SIFP utilise actuellement un cout fixe par personne pour les bureaux et l'informatique, qui a été accepté par l'UE. Il calcule les dépenses annuelles pour les installations et les couts informatiques, et les divise par le nombre de personnes travaillant sur chaque programme ou chaque projet. Le montant actuel est de 1 400 FJD par mois.
- Le SIFP examine également la manière dont il peut couvrir les couts supplémentaires qui ne sont pas actuellement recouverts, tels que les chefs d'équipe et le personnel de gestion, à partir d'un modèle de calcul des couts du travail avec les feuilles de temps du personnel, etc.

FAA

- La FAA est également en train de revoir son mécanisme de recouvrement des couts et a convenu de nouvelles normes pour différents couts.
- La FAA a récemment dû rembourser 500 000 USD à l'UE à la suite d'un audit sur le recouvrement des couts ; cela a été un facteur important à l'origine de son dernier examen du recouvrement des couts ; les activités à cet égard ont été limitées ces derniers temps, jusqu'à ce que cet examen soit achevé.

2.3.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE

Les points de vue suivants des Membres du PROE et de la direction du PROE sur les frais de gestion du programme et le recouvrement des couts du PROE ont été exprimés lors des entretiens menés dans le cadre de la présente étude.

Généralités

- Les Membres du PROE ont relevé le fait que les fonds provenant des projets constituent la majeure partie du budget global du PROE, et que le PROE est tributaire des frais de gestion des programmes, à la fois pour le financement des fonctions essentielles associées à ces projets et pour les fonctions essentielles du PROE à un niveau plus général.
- La plupart des Membres et de l'équipe de direction ont noté que les conférences précédentes du PROE avaient adopté une politique relative aux frais de gestion des programmes (12 % pour les Membres et 15 % pour les non-membres) qui, si elle était mise en œuvre, se traduirait par une amélioration substantielle de son budget de base.
- Toutefois, les frais de gestion de programme effectivement payés par les bailleurs sont bien inférieurs à la politique convenue et devraient idéalement être augmentés. De nombreux Membres ont demandé au PROE de se montrer plus assidu lorsqu'il discute de cette question avec les bailleurs, et notamment de « refuser » lorsque les frais de programme sont insuffisants pour assurer les fonctions de base associées à la mise en œuvre du programme ou lorsque le rapport cout-avantage est trop élevé (c'est-à-dire considérant le niveau de prestation pour les Membres du PROE et de couts de mise en œuvre au sein du Secrétariat). Il est à noter qu'il s'agit d'un défi dans la mesure où le PROE s'efforce de répondre aux besoins et aux demandes de ses Membres par le biais de projets soutenus par des bailleurs de fonds. On note également que cette approche (« refuser ») est rarement appliquée par d'autres organes du CORP, comme nous l'avons vu plus haut. En outre, la plupart des bailleurs qui financent des projets soutenant les Membres insulaires ont des frais de gestion de projet inférieurs à ceux prévus par la politique du PROE.
- Les membres de l'équipe de direction notent qu'il existe des exceptions. Par exemple, l'Australie a généralement appliqué des frais de programmes de 15 % pour son soutien aux projets et aux programmes.
- Les Membres ont également suggéré que le PROE étudie des moyens flexibles d'inclure les couts de base traditionnels, tels que le recrutement et l'approvisionnement, dans les postes budgétaires des projets des bailleurs, sans pour autant encourir des dépenses inéligibles. Un Membre du PROE a fait remarquer : « *Il serait utile que le PROE examine comment d'autres dépenses de programme/projet couvrant les dépenses opérationnelles peuvent être rattachées aux programmes et aux projets. En d'autres termes, pour les bailleurs qui ne sont pas en mesure de*

respecter le barème des frais administratifs du PROE, il convient d'explorer d'autres moyens pour que ces programmes et projets couvrent d'autres coûts tout en restant dans les limites des directives des bailleurs ». L'équipe d'évaluation a noté que le PROE inclut certains de ces coûts dans plusieurs projets, mais qu'une approche uniforme et cohérente pourrait être mise en œuvre pour garantir le recouvrement intégral de ces coûts.

- Certains Membres du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer que le PROE se trouvait « entre le marteau et l'enclume », car il est essentiel d'augmenter les frais de programme, hors les bailleurs sont limités par leurs politiques en ce qui concerne le niveau des frais administratifs qui peuvent être facturés. Comme l'a fait remarquer un Membre : « *les bailleurs doivent faire face à leur bureaucratie et ils ont souvent une latitude limitée pour modifier leurs politiques sur des questions telles que les frais de programme* ». Il se peut donc qu'il ne soit pas possible d'y remédier rapidement.
- Un membre note que, considérant la faible probabilité que cette situation n'évolue, « *Le PROE devrait choisir de planifier et de préparer son budget en tenant compte des frais administratifs admissibles des différents bailleurs et partenaires* ».
- Certains membres de la direction ont avancé que les bailleurs ont différents niveaux de « flexibilité » : certains sont prêts à discuter et à négocier des moyens de faire face aux coûts de base, tandis que d'autres sont très rigides, n'autorisant des frais de mise en œuvre que de 5 à 9 %.
- Il a été suggéré d'adopter une approche cohérente des frais de gestion de programme à l'échelle du CORP, et que le Secrétariat du PROE prenne contact avec d'autres organes du CORP sur cette question afin de convenir d'une approche plus cohérente sur ce point. La plupart des agences du CORP travaillent avec les mêmes bailleurs, une telle approche semble donc logique. Il a également été suggéré que le PROE envisage de convoquer une réunion de tous les partenaires/bailleurs actuels afin de soulever la question ci-dessus et de trouver des moyens de l'aborder.
- Les Membres du PROE notent qu'un engagement important des bailleurs est essentiel. Nombre d'entre eux ont indiqué que le « Dialogue entre bailleurs et partenaires » organisé avant la Conférence du PROE de 2023 était très important et devait être poursuivi. La plupart des Membres du PROE et des bailleurs ont indiqué qu'il serait utile d'organiser régulièrement une table ronde des bailleurs afin de discuter des priorités des uns et des autres, d'obtenir les points de vue des bailleurs sur ces priorités, et d'aborder des questions telles que le financement de base. Par exemple, la question des frais programmatiques et de leur adéquation a été discutée ouvertement lors du « Dialogue avec les bailleurs et les partenaires » de 2023. Un partenariat étroit et efficace entre le PROE et les bailleurs est essentiel. Il convient d'étudier les possibilités de communication ouverte et claire entre le PROE, les bailleurs et les partenaires.
- Plusieurs membres de l'équipe de direction ont alerté de la hausse constante du coût des activités dans la région Pacifique, ce qui justifie clairement l'accroissement des frais de gestion de programmes dans cette région en particulier afin d'assurer une couverture adéquate des opérations de base.

Bailleurs spécifiques - Union européenne

- Les membres de l'équipe de direction notent que l'UE est le principal bailleur de fonds du PROE et qu'elle est donc très importante. Le tableau 2 ci-dessus indique que l'UE a fourni un financement total de 27,7 millions d'USD au PROE pour la mise en œuvre de projets pertinents, sur la période 2013-2022. L'appui de l'UE au PROE a considérablement augmenté au cours des dix dernières années, et cela devrait se poursuivre à l'avenir.
- Bien que l'UE semble inflexible avec ses frais de programme fixés à 7 %, l'expérience de la division des finances du PROE, qui travaille avec l'UE depuis de nombreuses années, a montré que celle-ci est prête à faire preuve de souplesse en ce qui concerne les options de recouvrement des coûts. Les Membres du PROE ont noté que ce point a été renforcé lors de la réunion des bailleurs/partenaires qui s'est tenue avant la Conférence du PROE de 2023, au cours de laquelle le représentant de l'UE a indiqué que l'UE pouvait faire preuve de « souplesse » en ce qui concerne l'inclusion des coûts de base traditionnels dans les lignes budgétaires des projets.

- D'expérience, les membres de l'équipe de direction du PROE ont constaté que l'UE considère que les coûts des ressources humaines doivent être couverts par les frais de programme de 7 %, mais que d'autres domaines, tels que les coûts informatiques, des finances et de la communication, peuvent être inclus dans les lignes budgétaires en tant que coûts directs, lorsque les dépenses sont directement liées aux résultats du projet.
- Il est important qu'il y ait une consultation étroite avec le personnel concerné de l'UE et que cette consultation ait lieu à un stade précoce de la planification et de la préparation du projet. Il est important que tous les coûts pertinents, dont les coûts de base, soient planifiés et programmés bien à l'avance lors de cette phase préparatoire et qu'ils soient pris en compte dans le budget.
- Le service financier du PROE a indiqué qu'il travaillait efficacement avec le responsable financier de l'UE à Suva : « *Ils entretiennent de bonnes relations et discutent en permanence de questions d'intérêt mutuel, notamment des domaines pouvant faire l'objet d'un recouvrement des coûts* ». Il est très important que cette étroite coopération se poursuive et se renforce. Les membres de la direction ont noté l'expérience positive du projet Pacific Bioscapes, financé par l'UE et mis en œuvre par le bureau du PROE à Fidji. Dans ce cas, le PROE a nommé une personne qui avait déjà travaillé avec le service financier de l'UE, ce qui a permis de capitaliser sur les connaissances internes de l'UE. Cette expérience a montré les avantages de disposer de personnel au PROE ayant une expérience préalable de la gestion financière de l'UE.
- Les membres de la direction ont noté que la question des « dépenses inéligibles », en particulier avec l'UE, a été un problème majeur pour la CPS et le SFIP, qui ont dû mettre en place des dispositions au fil du temps pour rembourser l'UE, à la suite d'audits réalisés pour le Fonds européen de développement (FED)²⁹. Le financement inéligible a été moins problématique pour le PROE, ce qui reflète une politique interne de « tolérance zéro » pour le financement inéligible au sein de l'organisation. Le PROE doit s'efforcer de trouver un équilibre entre le recouvrement de tous les coûts éligibles selon les directives des bailleurs et partenaires, sans pour autant dépasser les limites fixées.

Bailleurs spécifiques - Instruments de financement internationaux (FEM et FVC)

- De nombreux membres du PROE notent que les instruments de financement internationaux, tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds vert pour le climat (FVC) et le Fonds d'adaptation, ont été très utiles pour appuyer les projets associés à l'environnement et à la lutte contre les changements climatiques dans la région Pacifique, bien que la plupart des membres aient noté un niveau de familiarité et de confort plus élevé avec le FEM qu'avec le FVC, ce qui reflète en partie l'ancienneté du FEM dans la région Pacifique par rapport à celle du FVC.
- Certains membres de la direction ont noté que le FVC s'est avéré être un donateur « très difficile » lorsque l'on compare les coûts et les avantages. Les exigences du FVC, en particulier celles qui concernent la conformité, les rapports et les décaissements, ont été jugées très onéreuses par un certain nombre d'ÉTIO Membres, qui ont suggéré que les systèmes du FVC étaient beaucoup trop bureaucratiques par rapport aux avantages qu'ils procuraient. De nombreux Membres ont également noté que le Fonds d'adaptation est similaire à ce niveau. Les relations avec le FEM sont meilleures, même s'il ne fournit que des frais de programme très limités (5 %).
- Certains Membres du PROE ont indiqué qu'il était possible d'accroître les recettes du FVC, du FEM et du FA à condition que le PROE travaille en étroite collaboration avec les pays insulaires du Pacifique à un stade précoce de la planification des projets. Par exemple, un Membre du PROE a noté ce qui suit : « *Les pays insulaires peuvent apporter leur aide (revenus) au PROE en faisant de lui l'entité accréditée et le partenaire de choix pour la plupart de nos projets de préparation soumis au FVC, ainsi qu'au FEM, grâce au statut d'entité d'exécution du PROE et à l'utilisation mutuellement*

²⁹ De plus amples informations sur le FED sont disponibles à l'adresse suivante : <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/european-development-fund.html>

convenue des fonds STAR du FEM³⁰ alloués aux pays océaniques pour soutenir la participation du PROE ».

- Les Membres du PROE ont suggéré que le PROE s'assure de tirer pleinement parti des possibilités offertes par le FEM, telles que l'allocation STAR du FEM, et par le biais du FVC, en s'efforçant de devenir le partenaire de choix pour les projets de préparation du FVC des pays insulaires du Pacifique. Il a également été suggéré que le PROE renforce sa capacité à traiter avec ces agences de financement multilatérales. Un Membre du PROE a fait remarquer : « *Cette approche pourrait constituer une source de revenus importante pour le PROE et un moyen de mise en œuvre des programmes pour ses Membres* ».
- Plusieurs Membres métropolitains du PROE sont des bailleurs importants du FVC et du FEM. Notamment le Royaume-Uni, qui est le plus grand bailleur cumulé du Fonds mondial, a fait part de son intérêt considérable pour l'amélioration de la mise en œuvre de ce fonds, en particulier pour les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement³¹. Le PROE devrait s'engager auprès des Membres métropolitains concernés afin d'accroître la prestation et l'impact du financement climatique dans la région du Pacifique. Les Membres métropolitains sont également d'importants bailleurs du FEM, notamment du dernier programme FEM 8 et du fonds du Cadre mondial pour la biodiversité (CMB), qui offrent des possibilités d'aide importante aux pays insulaires du Pacifique en matière de conservation de la biodiversité.

Possibilités de recouvrement des coûts

- Une personne interrogée a souligné que le PROE pourrait recouvrer bien d'autres coûts, mais qu'il ne le fait pas actuellement (du moins pas de manière cohérente). C'est particulièrement le cas en ce qui concerne le coût des postes financés de base, les coûts liés à l'informatique et aux espaces de bureau.
- Un Membre a expliqué que l'ONU dispose de guides de bonnes pratiques pour le recouvrement des coûts : le PROE pourrait s'y référer pour faciliter la mise en œuvre de son propre recouvrement des coûts. L'ONU elle-même propose des ensembles de services standard qui s'accompagnent d'une tarification standard, ainsi qu'une grille tarifaire pour les services supplémentaires. Ces politiques sont utilisées depuis des décennies par les Nations Unies et sont généralement connues et acceptées par les bailleurs. Ces informations doivent être examinées afin de déterminer comment le PROE pourrait s'inspirer de processus similaires qui se sont avérés acceptables pour les bailleurs.
- L'une des personnes interrogées a également souligné la nécessité de mettre en place un système et une procédure rationnels de gestion du recouvrement des coûts, de manière à ce qu'il puisse être comptabilisé efficacement dès le début du projet, puis contrôlé et faire l'objet d'un rapport à toutes les étapes du projet.

2.3.4 Analyse et recommandations

Frais de gestion des programmes

La politique du PROE en matière de frais de gestion de programme (12 % pour les Membres, 15 % pour les non-Membres) n'est pas respectée, principalement parce que certains bailleurs clés ont leurs propres politiques qui n'autorisent que des taux de frais de gestion de programme inférieurs. En outre, le fait d'avoir une politique flexible et à plusieurs niveaux en matière de frais de gestion de programme signale probablement à certains bailleurs que ces frais peuvent être négociés. Comme l'ont montré les entretiens avec les autres organes du CORP, la CPS et la FFA ont toutes deux une politique fixe de 15 %.

³⁰ Système d'allocation transparente des ressources du FEM. Voir : <https://www.thegef.org/publications/system-transparent-allocation-resources-star>

³¹ Extrait de l'entretien avec M. Jean-Paul Penrose, Royaume-Uni, interviewé le 30 octobre 2023.

Le taux moyen des frais de gestion des programmes du PROE varient considérablement d'un bailleur à l'autre et même d'un projet à l'autre, allant de 2 % à 16 %, avec une moyenne d'environ 8,3 %. Cela signifie que le PROE gère certains projets avec un déficit, ce qui pèse sur la capacité de l'organisation à gérer efficacement l'ensemble de son portefeuille. Le PROE est également plus tributaire des frais de gestion de programme que d'autres organisations, ce qui l'expose à des déficits si l'exécution des projets est perturbée (comme cela s'est produit lors de la pandémie de COVID-19) ou retardée pour d'autres raisons. Il convient de noter que les frais de gestion de programme les plus élevés que le PROE reçoit sont ceux de la BAD et que tous les projets mis en œuvre par l'intermédiaire de l'Allemagne, de l'Australie et de la Finlande ont des frais de gestion de programme supérieurs à 10 %. En outre, le principal bailleur de fonds du PROE, l'UE, n'autorise des frais de gestion de programme que de 7 %.

RECOMMANDATION 8 : Le PROE devrait actualiser sa politique en matière de frais de gestion des programmes pour fixer le taux à 15 % (pour les Membres et les non-Membres) et exhorter tous les bailleurs à appliquer cette politique. La justification de la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes doit être clairement communiquée aux bailleurs, notamment en soulignant le coût des activités dans la région et les conséquences pour l'exécution des programmes du PROE dans les États et territoires insulaires océaniques si cette politique n'est pas respectée. Le PROE devrait mener une étude indépendante sur le coût des activités dans la région, afin de justifier clairement auprès des bailleurs la nécessité pour le PROE d'adhérer à sa politique de 15 % pour les frais de gestion des programmes.

Taux de recouvrement des coûts

Les taux de recouvrement des coûts du PROE³² pour les projets des bailleurs sont nettement inférieurs à ceux d'autres organisations similaires, notamment d'autres organisations du CORP examinées dans le cadre de cette étude. Les comparaisons avec d'autres organisations (voir section 2.3.2), ainsi que les points de vue des membres de l'équipe de direction du PROE (voir section 2.3.3) indiquent qu'il reste encore beaucoup d'améliorations à apporter dans ce domaine. Le taux de recouvrement des coûts du PROE (3,4 %) est très faible par rapport à celui de la CPS (9,2 %) et à celui du SFIP (12,5 %). Le présent rapport note que les faibles taux de recouvrement des coûts sont susceptibles de faire rater des opportunités de recouvrement de plus d'un million d'USD chaque année. D'autres organes du CORP ont tiré des enseignements précieux en matière de recouvrement des coûts, qu'il pourrait être utile au PROE d'examiner et d'appliquer. Certaines de ces leçons sont mentionnées dans les sections 2.2.2 et 2.2.3. L'équipe chargée de l'évaluation considère que l'approche de la CPS en matière de recouvrement des coûts est applicable au PROE, de même que le Guide des bonnes pratiques de l'ONU en matière de recouvrement des coûts, auquel le PROE pourrait se référer pour obtenir de l'aide dans la mise en œuvre des procédures de recouvrement des coûts. Les entretiens avec les bailleurs et le personnel du PROE font également état d'un certain nombre de mesures spécifiques que le PROE pourrait prendre pour accroître le recouvrement des coûts³³.

RECOMMANDATION 9 : Le PROE devrait donc réviser en priorité ses pratiques de recouvrement des coûts, dans le but de relever ses taux de recouvrement à hauteur de ceux actuellement atteints par la CPS et le SFIP. Cette démarche devrait s'inspirer des politiques de recouvrement des coûts existantes de la CPS et du SFIP, ainsi que de l'ONU, qui proposent des orientations en matière de bonnes pratiques dans ce domaine. Elle devrait également inclure des systèmes et des procédures adéquats permettant de comptabiliser, de suivre et de rendre compte efficacement du recouvrement des coûts au sein du PROE.

Renforcement du partenariat avec les bailleurs et les autres organes du CORP

L'examen souligne que le PROE est considéré comme un partenaire précieux pour les bailleurs. Nombre d'entre eux ont indiqué que le « Dialogue avec les bailleurs et les partenaires » organisé avant la

³² À partir du montant en USD que le PROE a collecté par le biais des activités de recouvrement des coûts, divisé par le financement total du programme.

³³ Voir la section 3.3.3 : Possibilités de recouvrement des coûts.

Conférence 2023 du PROE était très important et devait être poursuivi. Un partenariat étroit et efficace entre le PROE et les bailleurs est essentiel. Il convient d'étudier les possibilités de communication ouverte et claire entre le PROE, les bailleurs et les partenaires. Il est important de consulter étroitement les bailleurs de fonds à un stade précoce de la planification et de la préparation du projet et que tous les coûts pertinents, dont les coûts de base, soient planifiés et programmés bien à l'avance à ce stade préparatoire et pris en compte dans le budget.

La plupart des organes du CORP travaillent avec les mêmes bailleurs et sont confrontées à des défis similaires à ceux du PROE en ce qui concerne les frais de gestion des programmes. Plusieurs initiatives sont en cours pour assurer une meilleure harmonisation entre les organes du CORP³⁴, sous la direction du groupe des directeurs généraux du CORP. Cependant, il n'existe actuellement aucune approche cohérente à l'échelle du CORP concernant les frais administratifs perçus par les bailleurs, bien que certains d'entre eux (tels que l'UE, qui finance des projets émanant de plusieurs organes du CORP) aient des politiques cohérentes. Le PROE devrait consulter les autres organes du CORP et coopérer avec eux afin d'assurer le partage des informations et d'élaborer une approche cohérente à l'échelle du CORP en ce qui concerne les frais de gestion des programmes. Il pourrait être possible d'examiner, au sein des organes du CORP, des questions telles que l'harmonisation des services et la possibilité de réaliser des économies en fusionnant les fonctions de « back-office » au sein des organes du CORP.

RECOMMANDATION 10 : Le PROE doit veiller à établir une communication et une concertation ouvertes et claires avec les bailleurs à un stade précoce de la planification et de la préparation des projets, et à ce que tous les coûts pertinents (dont les coûts de base) soient pris en compte et intégrés dans le budget. Le dialogue avec les bailleurs et les partenaires, qui s'est tenu avant la Conférence du PROE de 2023, est un bon modèle de consultation et de dialogue avec les bailleurs, qui devrait être prolongé et utilisé pour permettre de discuter ouvertement de questions cruciales telles que les frais de gestion du programme.

RECOMMANDATION 11 : Le PROE devrait consulter les autres organes du CORP et coopérer avec eux afin d'assurer le partage des informations et de travailler à une approche cohérente à l'échelle du CORP pour résoudre les difficultés communes, tels que les frais de gestion des programmes, le recouvrement des coûts et les problèmes d'ordre plus général liés à la collecte de fonds.

Instruments de financement internationaux

Le PROE doit veiller à exploiter pleinement les possibilités offertes par le FEM, telles que l'allocation STAR du FEM, et par le FVC en s'efforçant de devenir le partenaire de choix pour les projets de préparation des pays océaniques dans le cadre du FVC. L'équipe d'évaluation note que le PROE travaille déjà avec les pays sur leurs allocations STAR, et ce depuis un certain temps. Cependant, les pays ne sont pas toujours disposés à partager leurs allocations STAR avec le PROE. Un Membre du PROE a fait remarquer : « Cette approche constituera une source de revenus importante pour le PROE et un moyen de mise en œuvre du programme pour ses Membres ». Il a également été suggéré que le PROE renforce sa capacité à traiter avec ces agences de financement multilatérales. Il est à noter que le PROE disposait auparavant d'un poste dédié au FEM, ce qui a permis d'apporter un soutien inestimable aux pays océaniques dans le cadre de l'élaboration de projets du FEM. Des dispositions justes, équitables et transparentes sont également nécessaires lorsque les Membres du PROE demandent au PROE d'être l'entité de mise en œuvre ou d'exécution de projets financés par des mécanismes de financement mondiaux, tels que le FVC, le Fonds d'adaptation et le FEM. Le PROE doit exploiter pleinement les possibilités offertes par les grandes institutions de financement multilatérales telles que la Banque mondiale, le Fonds d'adaptation, le FEM et le FVC dans les domaines où les priorités de ces organes et celles du PROE dans la région du Pacifique se recoupent clairement.

Plusieurs Membres métropolitains du PROE sont des bailleurs importants du FVC et du FEM. Le PROE devrait contacter les Membres métropolitains concernés afin d'accroître la fourniture et les retombées du financement climatique dans la région du Pacifique provenant du FEM et du FVC. Le PROE devrait

³⁴ Pour de plus amples informations sur le CORP, voir : <https://forumsec.org/council-regional-organisations-pacific-crop>.

également renforcer sa participation au FEM, notamment au programme FEM 8 et au Fonds mondial pour la biodiversité, afin d'accroître l'aide aux pays insulaires du Pacifique en matière de conservation de la biodiversité.

RECOMMANDATION 12 : Le PROE devrait renforcer sa capacité interne à traiter avec les organismes de financement multilatéraux, notamment en créant des postes dédiés au FEM et au FVC, sous réserve des fonds disponibles.

RECOMMANDATION 13 : Le PROE devrait contacter les Membres métropolitains concernés afin d'accroître la quantité et les retombées du financement climatique et du financement de la biodiversité dans la région du Pacifique provenant du FEM, du FVC et du FA.

2.4 Revenus provenant d'autres fonds

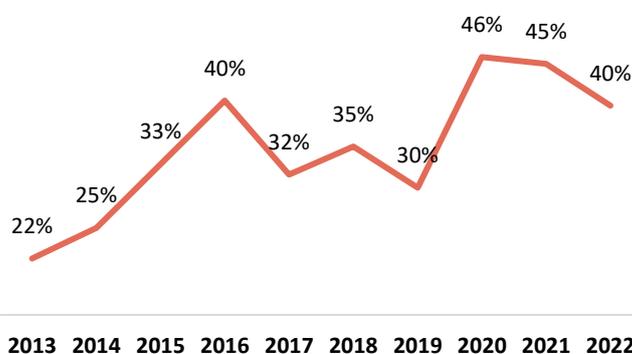
2.4.1 Analyse des données

Les recettes provenant de fonds divers constituent une source importante de recettes de base, car elles sont à la fois non affectées (c'est-à-dire qu'elles ne sont pas liées à des projets et peuvent donc servir directement à financer les opérations de base) et fiables (c'est-à-dire qu'elles ne sont pas soumises à la réalisation des projets, contrairement aux frais de gestion des programmes).

Tendance à long terme concernant les revenus provenant d'autres fonds

La contribution relative des revenus provenant d'autres fonds au financement de base du PROE s'est accrue au fil du temps, comme le montre la figure 9 ci-dessous. Cela a permis en partie de combler le déficit dû au non-alignement des contributions des Membres à l'augmentation des frais organisationnels du PROE (voir section 2.2).

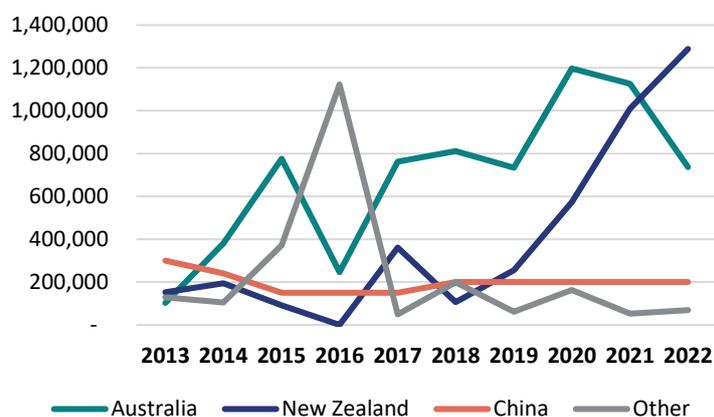
Figure 9. Contribution relative, en % des revenus provenant d'autres fonds au financement de base 2013-2022.



Origine des revenus provenant d'autres fonds

La majorité de la hausse des revenus d'autres fonds provient de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, comme le montre la figure 10 ci-dessous (voir également la liste complète à l'annexe 5). À l'exception de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et de la Chine, il n'y a pas eu d'autres sources importantes et régulières de revenus provenant d'autres fonds au cours des dix dernières années. On notera en particulier que les trois autres pays Membres métropolitains n'ont pas apporté de contribution importante aux revenus provenant d'autres fonds. Sachant combien le PROE dépend de ce financement (comme l'illustre la figure 8), le manque de diversification parmi les bailleurs constitue un risque indéniable pour le PROE.

Figure 10. Origine des principaux revenus provenant d'autres fonds, 2013-2022.



2.4.2 Comparaison avec des organisations similaires

Comparaison des revenus provenant d'autres fonds dans les rapports annuels

Le tableau 5 ci-dessous présente quelques comparaisons avec les principaux indicateurs des revenus provenant d'autres fonds pour des organisations comparables.

Comparaison récapitulative 2022	PROE	CPS	SFIP	FAA	CTI	C. Mékong	CARICOM
RAF, éqv. USD	2 294 333	6 833 328	5 824 429	156 250	30 000	3 117 060	935 034
RAF, % financement de base	40 %	29 %	61 %	2 %	6 %	16 %	17 %
RAF, % financement total projets	11,8 %	9,3 %	81,2 %	1,6 %	Inconnu	25,98 %	Inconnu

Tableau 5. Indicateurs 2022 des revenus provenant d'autres fonds (RAF) par rapport à d'autres organisations.

Bien que le PROE ait enregistré une progression constante des revenus provenant d'autres fonds ces dix dernières années, il reste à la traîne par rapport au SFIP, qui est passé de 400 000 USD en 2013 à près de 6 millions d'USD en 2022. La liste des bailleurs qui contribuent à ces fonds n'est pas présentée dans ses états financiers. Cette question a été abordée lors de l'entretien avec le SFIP et est résumée dans la sous-section suivante.

D'autres organisations ont connu des niveaux de réussite variables dans l'obtention de revenus provenant d'autres fonds. Le pourcentage de contribution du PROE aux recettes provenant d'autres fonds est relativement élevé (40 %) par rapport à d'autres organisations, bien que le SFIP (61 %) occupe la première place (principalement parce qu'il reçoit moins de fonds de projets spécifiques). La contribution à la FAA est très faible (2 %) et est entièrement constituée d'un don du Fonds de développement australien. Ce faible taux s'explique peut-être par le fait que, la FAA recevant des contributions beaucoup plus importantes de l'industrie, les bailleurs sont moins disposés à fournir des fonds supplémentaires pour subvenir aux opérations de base de l'organisation. La Commission du Mékong a relativement bien réussi à obtenir des revenus provenant d'autres fonds, avec des contributions importantes originaires d'Australie (0,5 million d'USD) et de la Nouvelle-Zélande (0,7 million d'USD), mais aussi de la Suisse (0,5 million d'USD) et de la Suède (1 million d'USD).

Autres informations sur les revenus provenant d'autres fonds tirées d'entretiens avec des organisations comparables

SFIP

- Bien que les revenus provenant d'autres fonds représentent une part importante des revenus de base du SFIP, il n'existe pas de solution miracle pouvant inspirer le PROE. Le SFIP a confirmé que la grande majorité de ses revenus résultant actuellement d'autres provient des Ministères australien et néo-zélandais du commerce et des affaires étrangères, qui financent également le PROE. Ces fonds sont fournis par le biais d'accords-cadres triennaux.
- Il n'y a pas eu de financement provenant de sources philanthropiques.
- Le SFIP se consacre fortement à l'avancement du Mécanisme de résilience du Pacifique, qui est un fonds de 1,5 milliard d'USD visant à améliorer la résilience de la communauté du Pacifique face aux changements climatiques. Le SFIP pourrait en tirer des fonds, mais très probablement par le biais d'un financement de projet, et non d'un financement de base.

CPS

- De même, la CPS a indiqué qu'elle avait connu le même succès que le PROE avec les revenus provenant d'autres fonds, avec un financement volontaire de l'Australie et de la France.
- La CPS a déclaré qu'il lui avait été difficile de trouver des fonds philanthropiques et qu'elle pensait qu'il était difficile de financer de cette manière une grande organisation ayant d'importants frais généraux. Elle étudie actuellement la possibilité d'un financement par la fondation Bezos, ce qui

constituerait un nouveau type d'accord pour elle et serait probablement un peu plus souple que le financement par d'autres bailleurs.

- Elle a également déclaré avoir plus de flexibilité avec le financement de programmes qu'avec le financement de projets, car les programmes ont tendance à financer des résultats globaux, tandis que les projets financent des activités spécifiques. Cette situation est identique à celle du PROE.

FAA

- La FFA reçoit également un financement non lié des Ministères australien et néo-zélandais du commerce et des affaires étrangères, fondé sur des accords quinquennaux. Ce financement soutient les fonctions de base : 40 % pour le personnel, 60 % pour les activités.

2.4.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE

Les points de vue suivants des Membres du PROE et de la direction du PROE sur les revenus provenant d'autres fonds ont été exprimés lors des entretiens menés dans le cadre de la présente étude.

- Les membres du PROE ont noté que l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont apporté une aide importante au PROE par le biais d'accords-cadres pluriannuels à plus long terme. Ces accords apportent un appui direct aux fonctions essentielles du PROE, chaque accord étant lié à la réalisation de résultats à plus long terme, en rapport avec le mandat et le plan stratégique du PROE. Un membre du PROE a indiqué que cette aide était essentielle pour assurer le bon fonctionnement du PROE.
- Plusieurs Membres ont noté que, lorsque ces accords-cadres ont été négociés puis mis en œuvre en 2012, on s'attendait à ce que les autres Membres métropolitains du PROE (États-Unis, France et Royaume-Uni) élaborent également des accords-cadres similaires pour subvenir au bon fonctionnement et aux ressources de base du PROE. Cela n'a pas été le cas, et de nombreux Membres du PROE et membres de la direction ont noté que ces trois pays Membres métropolitains n'ont fourni aucune contribution importante au titre des revenus provenant d'autres fonds. L'aide et la participation de tous les pays métropolitains du PROE sont décrits à la section 3.3 du présent rapport.
- De nombreux Membres du PROE ont relevé que l'Australie et la Nouvelle-Zélande fournissent la majorité du financement non lié ou programmatique du PROE, et que les autres Membres métropolitains n'« assument pas leur part ». Les Membres suggèrent fortement que ces Membres métropolitains soient encouragés à élaborer des accords-cadres (ou équivalents) avec le PROE.
- Il convient également de noter que la Chine, bien qu'elle ne soit pas Membre du PROE, fournit actuellement au PROE un appui de base important et non lié, dont le niveau équivaut aux cotisations annuelles payées par certains Membres métropolitains du PROE. De nombreux Membres du PROE ont été surpris de constater que la Chine fournit un financement de base aussi important au PROE.
- Certains Membres du PROE ont noté que cette aide offerte par la Chine est une initiative récente, et ont suggéré que le PROE envisage également de nouveaux partenariats avec d'autres bailleurs de fonds, notamment les États arabes du Golfe. Le PROE, en tant qu'organisation, doit être ouverte à de nouveaux partenariats pour combler les lacunes de ses ressources.
- Certains Membres ont suggéré que le PROE devrait travailler plus étroitement avec tous les Membres métropolitains, tant individuellement que collectivement, en mettant particulièrement l'accent sur les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. Les possibilités d'interaction du PROE avec ces pays sont décrites à la section 3.3 du présent rapport.³⁵
- L'une des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête a mis l'accent sur le fait que la législation nationale de certains pays les empêche de fournir un financement de base aux organisations intergouvernementales. « *Par exemple, les États-Unis n'ont plus de mécanisme pour*

³⁵ Un rapport complet comprenant le texte de tous les entretiens sera soumis séparément à la direction du PROE dans le cadre de ce projet.

augmenter le financement. Je crois savoir que la France est dans la même situation. Le PROE doit envisager des options de financement de base qui ne dépendent pas de l'électorat et des différentes lois nationales. J'encourage vivement le Secrétariat à rechercher des financements auprès d'organisations philanthropiques telles que Bezos et Bloomberg. L'embauche d'un coordonnateur du développement ou d'un collecteur de fonds junior serait également un bon investissement. »

- Un autre participant à l'enquête a souligné la possibilité de rechercher d'autres bailleurs de fonds nationaux, tels que « la Corée, les Émirats arabes unis, le Japon et la Suède ». Ce point sera approfondi à la section 3.1.

2.4.4 Analyse et recommandations

L'aide fournie par les Membres métropolitains au titre des revenus provenant d'autres fonds, notamment par le biais d'accords-cadres et d'initiatives programmatiques majeures.

Le PROE est fortement tributaire des accords-cadres conclus avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande, qui apportent une contribution importante à son budget global. Il n'y a pas eu de contributions similaires de la part d'autres pays métropolitains. S'ils devaient contribuer de la même manière que l'Australie et la Nouvelle-Zélande, cela pourrait faire une grande différence pour la viabilité financière à long terme du PROE.

Il est aussi noté que tous les Membres métropolitains du PROE ont mis en place ou sont en train de mettre en place des initiatives et des programmes majeurs étroitement liés au mandat du PROE. Par exemple, le Président français a annoncé en juillet 2023 une augmentation significative de l'appui aux programmes dans la région du Pacifique (200 millions d'euros jusqu'en 2027), en particulier dans les domaines de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de ses effets, ainsi que de la conservation des océans et de la gestion des aires marines protégées³⁶. Les efforts importants déployés par le PROE dans la région ont été soulignés et reconnus par le Président français. De même, le Fonds du Royaume-Uni pour la planète bleue³⁷ est un important programme de 500 millions de livres sterling qui aide les pays en développement à protéger l'environnement marin et à réduire la pauvreté. Le Royaume-Uni a notamment appelé à protéger au moins 30 % de l'océan mondial d'ici à 2030 et à empêcher la pollution plastique de pénétrer dans l'océan³⁸. En septembre 2022, le Président des États-Unis, M. Joe Biden a annoncé une stratégie nationale, la toute première que son pays consacre au Pacifique insulaire. Cette stratégie conforte la Stratégie des États-Unis pour l'Indo-Pacifique, et est conforme aux objectifs de la stratégie 2050 du Forum des îles du Pacifique. Les éléments de cette stratégie relatifs à la lutte contre la crise climatique et au développement durable sont particulièrement pertinents : « Combattre la crise climatique et renforcer la résilience climatique dans le Pacifique ». D'autres Membres métropolitains du PROE ont également pris des engagements similaires en matière de conservation, de lutte contre les changements climatiques, de gouvernance des océans et de gestion des déchets – autant de domaines dans lesquels le PROE joue un rôle de premier plan dans le Pacifique.

La section 3.3.1 du présent rapport (Bailleurs bilatéraux – Membres métropolitains du PROE) contient de plus amples informations sur les initiatives susmentionnées.

Il existe d'importantes possibilités pour le PROE de travailler en partenariat avec les Membres métropolitains afin de soutenir les efforts des États et territoires océaniques dans ces domaines. Le PROE devrait se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE. C'est déjà le cas en ce qui concerne l'Australie et la Nouvelle-Zélande, comme en témoignent les financements à grande échelle

³⁶ Pour de plus amples informations, voir : https://www.lemonde.fr/en/france/article/2023/07/29/france-relies-on-climate-adaptation-to-retain-influence-in-the-pacific_6071432_7.html

³⁷ Pour de plus amples informations, voir : <https://www.gov.uk/government/publications/blue-planet-fund/blue-planet-fund>

³⁸ Par le biais de l'Alliance du Commonwealth pour un Pacifique propre , dirigée conjointement par le Royaume-Uni et par Vanuatu.

accordés par ces deux pays, notamment au Centre océanien sur les changements climatiques (PCCC) et à la subvention de 20 millions de dollars néo-zélandais accordée par le Ministère néo-zélandais du commerce et des affaires étrangères pour lutter contre les espèces envahissantes. Des informations sur les programmes et les points de vue des membres métropolitains sont présentées dans les sections 3.3.1 (Bailleurs bilatéraux – Membres du PROE) et 2.4.4 (Revenus d'autres fonds – Analyse et recommandations).

RECOMMANDATION 14 : Le PROE devrait encourager vivement les Membres métropolitains (États-Unis, France et Royaume-Uni) à élaborer des accords-cadres (ou équivalents) avec le PROE, sur le modèle des accords-cadres existants avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

RECOMMANDATION 15 : Le PROE devrait se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni, de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans, ainsi que des aspects pertinents de la Stratégie nationale des États-Unis consacrée au Pacifique insulaire, annoncée par le Président des États-Unis en septembre 2022.

Autres nouveaux partenariats et perspectives pour le PROE

Le PROE devrait envisager de nouveaux partenariats pour combler les lacunes de ses ressources. Le PROE devrait explorer de nouveaux partenariats avec d'autres partenaires bailleurs ayant des programmes dans des domaines relevant du mandat du PROE, tels que l'Allemagne³⁹, le Canada⁴⁰, la Corée, les États arabes du Golfe et le Japon en s'inspirant du modèle de l'aide fournie par la Chine au PROE. La question de savoir si ces pays seraient ouverts à l'idée de contribuer au budget de base du PROE nécessiterait des discussions supplémentaires avec ces pays. Le PROE devrait également envisager une série d'options non traditionnelles pour générer des revenus, notamment en travaillant avec des fondations, des fonds fiduciaires, des organisations caritatives, le secteur privé et d'autres sources. Cette démarche devra être guidée par la stratégie de partenariat et de mobilisation des ressources du PROE. Cette question est examinée plus en détail à la section 3.

Explorer d'autres possibilités de collecte de fonds

Le PROE devrait employer en priorité une ou plusieurs personnes spécifiquement affectées à la collecte de fonds pour l'organisation. Les éléments du mandat de ce poste de collecteur de fonds doivent notamment inclure les éléments suivants : (a) des bailleurs bilatéraux supplémentaires ; (b) des organisations philanthropiques ; (c) le secteur privé ; et (d) des sources de financement innovantes.

RECOMMANDATION 16 : Le PROE devrait employer une ou plusieurs personnes spécifiquement chargées de la collecte de fonds pour l'organisation.

RECOMMANDATION 17 : Le PROE devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte de fonds qui prenne en compte toutes les options évoquées dans le présent rapport, notamment (par ordre de priorité) :

a) **Autres bailleurs bilatéraux :** accords de financement avec d'autres bailleurs bilatéraux dont les programmes sont liés au mandat du PROE et l'appuient. Il peut s'agir, entre autres, de l'Allemagne, de la Chine, de la Corée, des États arabes concernés ou du Japon.

b) **Organisations philanthropiques :** Une stratégie ciblée visant à obtenir des financements philanthropiques, axée sur ceux qui sont fortement alignés sur le mandat du PROE et qui disposent d'un volume de financement important.

³⁹ L'Allemagne fournit un financement à grande échelle par le biais de son Initiative internationale sur le climat (IKI) pour des projets d'adaptation écosystémique, les espèces envahissantes et la lutte contre les changements climatiques.

⁴⁰ Voir la section 3.1 pour une analyse plus approfondie des contributions significatives de l'aide publique au développement aux causes environnementales.

c) Secteur privé : une stratégie ciblée visant à obtenir des sources de financement non traditionnelles et innovantes, dont le mécénat d'entreprise et provenant des plans de responsabilité sociale des entreprises (RSE), de la part d'organisations privées fortement alignées sur le mandat du PROE.

d) Sources innovantes : prise en compte potentielle de sources plus innovantes, telles que les obligations, les crédits, les compensations et les fonds fiduciaires, en particulier en cas d'élaboration d'un programme environnemental à grande échelle avec des résultats thématiques clairs.

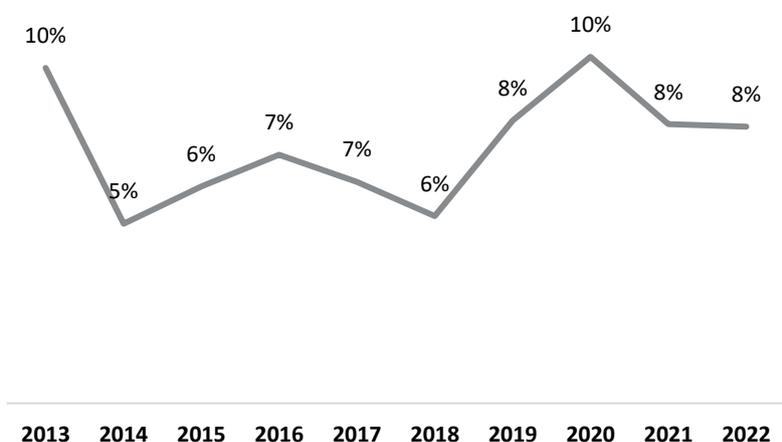
2.5 Revenus divers

2.5.1 Analyse des données

Tendance à long terme concernant les revenus divers

Au cours de la période 2013-2022, les revenus divers ont apporté une contribution faible, mais relativement stable, au financement de base voir la figure 11 ci-dessous.

Figure 11. Contribution relative, en % des revenus divers au financement de base 2013-2022.



Sources de revenus divers

Pour le PROE, les revenus divers sont essentiellement constitués des loyers des bureaux, des frais de voyage et autres recouvrements, ainsi que d'autres revenus divers. L'analyse des données n'a pas mis en évidence de problèmes ou de potentialités particuliers pour cette ligne de revenus.

2.5.2 Comparaison avec des organisations similaires

Comparaison des revenus divers dans les rapports annuels

Le tableau 6 ci-dessous présente quelques comparaisons avec les principaux indicateurs des revenus divers pour des organisations comparables.

Comparaison récapitulative 2022	PROE	CPS	SFIP	FAA	CTI	C. Mékong	CARICOM
Loyers (éqv. USD)	172 864	-113 237	126 507	130 497	0	0	0
Intérêts (éqv. USD)	0	458 057	73 230	49 605	1 729	81 760	0
Frais divers (éqv. USD)	295 387	241 716	255 750	4 269 203	0	20 181	191 987
Total revenus divers (éqv. USD)	468 251	586 536	455 486	4 449 305	1 729	101 941	191 987
Revenus divers, % financement de base	8 %	3 %	5 %	62 %	0 %	1 %	4 %
Revenus divers, % financement total projets	2,4 %	0,8 %	6,4 %	46,2 %	Inconnu	0,8 %	Inconnu

Tableau 6. Indicateurs 2022 des revenus divers par rapport à d'autres organisations.

La seule organisation comparable étudiée qui tire d'importants revenus de sources diverses est la FFA. La FFA tire une part importante de ses revenus des droits d'immatriculation des navires (plus de 3 millions d'USD par an) et d'autres prélèvements (environ 0,5 million d'USD par an). Ces revenus flexibles constituent une base de financement stable sur laquelle la FFA peut compter chaque année. En outre, la FFA tire également un petit revenu de la location de logements (130 000 USD), d'intérêts (environ 50 000 USD) et d'autres bénéfices provenant de biens, d'installations et d'équipements (près de 0,5 million d'USD).

Le PROE et le SFIP tirent tous deux un petit revenu de la location de bureaux. Des efforts pourraient être faits pour revoir ces loyers et les ajuster en fonction de l'inflation et du marché de la location commerciale en général.

La CPS, le SFIP et la FFA tirent tous des revenus raisonnables des intérêts. Ce point a été approfondi lors des entretiens avec chacune de ces organisations, et est décrit à la section 2.5.3.

Les revenus divers du PROE sont assez élevés (295 000 USD), bien que la majorité d'entre eux (81 %) soit constituée par l'amortissement des revenus différés, tandis que le reste correspond à des recouvrements de frais de voyage.

Un autre point intéressant est que les revenus divers de la CPS proviennent généralement de deux sources principales (en dehors du gain net de change et des intérêts déjà évoqués) :

- *Loyers* : Lorsque la CPS loue un logement à ses employés à un coût subventionné à 75 % et payé à 25 % par l'employé, ceci est déclaré comme un revenu pour la CPS. Cela a généré une perte de 113 000 USD en 2022, mais les revenus perçus sont généralement beaucoup plus élevés que cela. Par exemple, en 2021, la CPS a gagné 2,15 millions d'USD grâce à la location de logements et a eu des dépenses de 1,85 million d'USD, ce qui a généré un excédent d'environ 300 000 USD. L'un des principaux avantages de ces revenus est qu'il n'existe aucune restriction quant à leur utilisation.
- *Revenus de la cantine* : La cantine de la CPS comprend un magasin qui vend des marchandises et des produits hors taxes exclusivement au personnel. En 2022, le chiffre d'affaires de la cantine s'élevait à 660 000 USD et ses dépenses à 595 000 USD, soit un excédent de 65 000 USD. Comme pour les loyers, le principal avantage de ce revenu est qu'il n'y a aucune restriction à son utilisation. L'inconvénient est que la cantine a été déficitaire pendant plusieurs années, ce qui signifie qu'elle a parfois été plus une perte de ressources qu'un gain.

Bien qu'aucune des deux sources susmentionnées ne génère de revenus particulièrement élevés pour la CPS, il s'agit d'exemples d'entreprises sociales gérées au sein d'organisations, où tout excédent dégagé peut être utilisé directement par les opérations de base, sans aucune restriction.

Il convient également de noter que rien dans les rapports annuels examinés n'indique que d'autres organisations ont eu du succès avec des options non traditionnelles pour le financement de base, telles que les partenariats d'entreprises, les fonds de dotation ou les entreprises sociales. Ce point a été approfondi lors des entretiens avec les organes du CORP et les organisations philanthropiques, et est abordé dans la sous-section suivante.

Autres informations sur les revenus divers tirées d'entretiens avec des organisations comparables

CPS

- La CPS a expliqué qu'elle investissait certains fonds reçus à l'avance pour des projets ou des programmes dans des dépôts à terme afin de percevoir des intérêts, appliquant ainsi une approche similaire à celle du PROE. Elle ne le fait que lorsqu'elle sait que les fonds seront utilisés dans un délai d'un à deux ans. Ces investissements devant présenter un risque nul, ils sont placés dans des dépôts à terme garantis. En raison de leur volume, ils bénéficient désormais de meilleurs taux d'intérêt de la part des banques et de meilleures conditions en cas de résiliation anticipée.
- La CPS dispose de deux sources de revenus « autofinancées » : la cantine du personnel et les loyers. La CPS a fait savoir qu'elle ne reversait pas actuellement les excédents au budget de base, car elles souhaitent que ces entreprises soient autonomes. Elle pourrait cependant choisir de le faire un jour. Les loyers concernent 100 propriétés à Nouméa, qui servent à loger le personnel international.

FAA

- La FFA loue également des propriétés à Honiara à son personnel à un prix réduit. Cela permet à la FFA d'atteindre son seuil de rentabilité et de s'assurer qu'elle est viable en soi, plutôt que de puiser dans ses ressources pour financer d'autres domaines.
- Elle dispose également d'un règlement financier qui autorise son directeur général à déposer les fonds reçus à l'avance sur des comptes à terme afin de percevoir des intérêts. Les fonds doivent être disponibles au moment où ils sont nécessaires et ne présenter aucun risque.

SFIP

- Le SFIP perçoit des intérêts sur les réserves de base de son fonds général qui sont placées dans des dépôts à terme. L'examen des rapports annuels du SFIP confirme que des dépôts à terme ont été placés auprès d'ANZ Australia et de Westpac New Zealand. Il ne perçoit pas d'intérêts sur les fonds reçus à l'avance pour les projets, car il a déclaré que les accords avec les bailleurs l'en empêchaient.

2.5.3 Points de vue des Membres du PROE et de la direction du PROE

Les points de vue suivants des Membres du PROE et de la direction du PROE sur les revenus divers ont été exprimés lors des entretiens menés dans le cadre de la présente étude.

Le PROE devrait étudier les possibilités de financement auprès d'une série de bailleurs non traditionnels.

- La plupart des Membres du PROE ont fait remarquer que le PROE s'est appuyé sur les mêmes bailleurs au cours des 20 dernières années et qu'il devrait faire davantage pour élargir l'éventail des bailleurs afin de garantir des sources de financement à long terme plus sûres.
- Toutes les personnes interrogées ont indiqué que le PROE disposait d'une large gamme d'options, notamment la collaboration avec des fondations, des fonds fiduciaires, des organisations caritatives, le secteur privé et d'autres sources.
- Le PROE a une certaine expérience de la collaboration avec les fondations américaines, notamment la Fondation Pew qui a déjà soutenu le travail du PROE sur la conservation des espèces marines, bien qu'il s'agisse d'un financement de projet et non d'un revenu de base. Cette fondation a également financé un poste de collaborateur. L'équipe du PROE a indiqué que cette expérience

avait été positive, mais que des problèmes se posaient lorsque les priorités d'une fondation donnée évoluaient vers d'autres domaines qui ne correspondaient plus aux priorités du PROE.

- Le PROE n'a qu'une expérience limitée de la collaboration avec le secteur privé, bien qu'il ait récemment mis en place un partenariat avec SWIRE Shipping⁴¹ par l'intermédiaire de la Division de la gestion des déchets et de la lutte contre la pollution (WMPC). Dans le cadre de ce partenariat, SWIRE offre certains Membres du PROE la possibilité de transporter gratuitement leurs déchets, ce qui couvre 65 % des coûts de transport des déchets de certains pays insulaires du Pacifique, à l'exclusion de la ferraille.
- Plusieurs Membres du PROE et membres de la direction ont fait remarquer que l'expérience des grandes ONG basées aux États-Unis (telles que Conservation International et The Nature Conservancy) est riche d'enseignements pour le PROE et qu'il conviendrait d'en tenir compte. Il a été noté que ces ONG ont très bien réussi à collecter des fonds pour des projets de conservation prioritaires et qu'elles ont toutes une approche professionnelle de la génération de revenus, qui comprend l'emploi de collecteurs de fonds professionnels. Cela dit, certaines personnes interrogées ont souligné la difficulté de collecter des fonds pour la gouvernance ou le renforcement des capacités par rapport à la collecte de fonds pour des projets très médiatisés.
- Certains membres du PROE ont fait état de l'expérience acquise dans la région en matière de fonds fiduciaires pour la conservation et la gestion de l'environnement : a) le fonds fiduciaire de l'aire protégée de l'île Phoenix⁴², à Kiribati, qui a été créé pour générer des revenus pour les coûts permanents de cette aire, tels que les salaires du personnel, avec l'aide de plusieurs bailleurs, dont Conservation International, la Fondation Waitt, et Oceans 5 ; b) le fonds fiduciaire du bassin de Sovi⁴³, qui a été créé avec l'appui financier de Fiji Water et Conservation International, bénéficiant en outre des conseils d'un courtier basé à Singapour.
- Plusieurs Membres du PROE ont suggéré d'envisager la création d'un fonds fiduciaire pour le PROE, qui pourrait accepter des contributions de différents bailleurs et pays en vue de sa capitalisation. Tout fonds de ce type devrait être mis en place et géré de manière professionnelle, les intérêts produits étant utilisés pour soutenir les opérations récurrentes du Secrétariat. Pour que cela fonctionne, le PROE devra sonder les possibilités de partenariats avec des bailleurs de fonds et des collaborateurs partageant les mêmes idées.

Options de réduction des coûts et d'augmentation des recettes internes au sein du Secrétariat.

- Le personnel du PROE a noté qu'un examen approfondi des possibilités d'économies et de recettes au sein du Secrétariat a déjà eu lieu, notamment en ce qui concerne l'utilisation des fonds de base pour les déplacements. Les déplacements liés aux projets ont été exclus de ces examens car ils sont inclus dans les budgets des projets en tant qu'élément intégral de leur mise en œuvre. Les déplacements sont une composante majeure du budget du PROE. Pour le personnel des projets, elle est allouée dans le cadre des budgets des projets. Les membres de l'équipe d'un programme peuvent accéder aux budgets de voyage des projets s'ils travaillent directement sur les activités du projet, en accord avec le bailleur. Les déplacements des membres de la direction et des conseillers principaux sont toutefois couverts par les coûts de base, à moins qu'il ne soit démontré que ces déplacements sont directement associés à un projet particulier et qu'ils peuvent être financés par le budget de celui-ci. Pendant la pandémie, il n'était pas possible de voyager, ce qui a encouragé le PROE à utiliser la vidéoconférence sur des plateformes telles que Zoom et Teams pour mener à bien ses activités. Il convient de continuer à utiliser ces options dans la mesure du possible, tout en restant conscient que la communication en face à face est essentielle à la bonne exécution des projets.
- Plusieurs Membres du PROE ont fait remarquer que d'autres agences du CORP, telles que la CPS et le SFIP, génèrent leurs propres revenus à partir de différentes sources, notamment les revenus des

⁴¹ De plus amples informations sur SWIRE Shipping sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.swireshipping.com/>

⁴² Pour plus d'informations, voir <https://whc.unesco.org/en/list/1325/>

⁴³ Pour plus d'informations, voir <https://www.cbd.int/financial/trustfunds/Fiji-sovifund.pdf>

cantines, la location de logements et les entreprises commerciales. Cette observation ressort également de l'analyse ci-dessus. Bien que ces options soient moins applicables au PROE, elles n'en restent pas moins des possibilités à considérer et seront examinées plus en détail dans la section 3. Les entretiens ont permis de relever d'autres options pour la génération de revenus internes, à savoir : (a) augmenter la production d'électricité à partir des panneaux solaires installés dans l'enceinte du PROE et la vendre à l'EPC (compagnie électrique du Samoa) ; (b) réévaluer les loyers payés par les organisations hébergées au PROE, compte tenu de l'augmentation des coûts actuels de l'activité, et revoir les loyers actuels à la hausse le cas échéant ; et (c) examiner l'intérêt qu'auraient d'autres organisations à partager les locaux du PROE, tant au siège du Samoa que dans les bureaux du PROE dans d'autres pays, afin de réduire ou partager les frais de bureau.

- Certains membres du PROE notent que les postes du Secrétariat pris en charge par le budget principal⁴⁴ sont restés inchangés au cours des dix dernières années au moins. Il s'agit notamment des directeurs de programme et des conseillers du PROE dans chaque division. Les personnes interrogées se sont donc demandé si ces postes ne pourraient pas être financés par les revenus des projets, ce qui permettrait d'économiser des fonds sur le budget de base. Un membre de la direction du PROE a indiqué que cela ne serait possible que s'ils devenaient membres du personnel du projet pour un financement à temps plein, ou s'ils bénéficiaient d'un accord au prorata des heures travaillées sur le projet, comme convenu dans le budget du projet.
- Une autre personne interrogée a souligné la nécessité d'un examen « *des dépenses de consultants indépendants prises en charge par le budget de base susceptibles d'être réduites, voire supprimées* ».
- Il semble donc qu'il existe des possibilités de réduire les coûts au sein du PROE et d'augmenter les recettes du Secrétariat. Ces options devraient être étudiées par un comité interne et des recommandations devraient être soumises à l'examen de l'équipe de direction.
- Une autre personne interrogée a souligné qu'il y aurait peut-être une possibilité de renforcer les partenariats commerciaux pour réduire les coûts organisationnels : « *Renforcer les relations commerciales pour améliorer la conduite des affaires, car les coûts du secteur privé peuvent avoir un impact considérable sur l'utilisation des fonds.* » Il existe de multiples possibilités à étudier avec les partenaires du secteur privé, notamment la fourniture de services en nature ou à faible coût, les dons au titre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou d'autres formes de contribution.

Dotation en personnel et options de restructuration du PROE.

- De nombreux Membres du PROE ont fait remarquer que la structure du PROE devait être aussi efficace et « allégée » que possible, en mettant l'accent sur la mise en œuvre des programmes et services prioritaires du plan stratégique à l'intention des États et territoires océaniques. Les membres de la direction ont souligné que la structure organisationnelle est déjà allégée, notamment en ce qui concerne la fourniture de services techniques. Toutefois, le présent examen porte avant tout sur les questions financières plutôt qu'organisationnelles. Le présent rapport ne prend en compte que les aspects organisationnels ayant un lien direct avec les finances et/ou la viabilité financière du PROE.
- Bien qu'une structure organisationnelle du PROE ait été élaborée en 2018, de nombreux postes au sein de cette structure n'ont pas été financés. Plusieurs Membres ont estimé qu'une révision de la structure organisationnelle devrait avoir lieu, en lien avec l'élaboration du prochain Plan stratégique qui sera élaboré en 2025.
- De nombreux Membres du PROE ont accueilli favorablement les propositions de restructuration de l'Unité de gestion de projet du PROE. Le personnel de l'équipe de direction a noté que cela inclurait un poste de conseiller en planification stratégique, qui jouera un rôle dans la collecte de fonds, les partenariats et l'engagement des bailleurs. Il a été noté que l'objectif de ce poste sera de « *veiller à ce que tous les projets du PROE soient correctement planifiés et administrés* », ce qui

⁴⁴ Cela inclurait les membres de la direction et les conseillers principaux

pourrait contribuer à faire avancer concrètement l'amélioration des processus de recouvrement des coûts.

- Certains Membres du PROE et bailleurs et partenaires s'étonnent que le PROE n'emploie pas de personne spécifiquement chargée de la collecte de fonds pour l'organisation et suggèrent que ce poste soit recruté en priorité. Certains ont également suggéré que le mandat du conseiller en planification stratégique soit réorienté pour mettre l'accent sur la collecte de fonds.
- Certains Membres notent que la majorité du personnel du PROE sont recrutés pour leurs compétences techniques et que les compétences en matière de gestion de projet et de gestion financière sont également très importantes. Le PROE devrait s'assurer que le personnel recruté possède bien ces compétences ou qu'il bénéficie d'une formation adéquate pour le perfectionner le cas échéant.
- Le partenariat positif existant entre le personnel financier et le personnel technique du PROE doit également être maintenu et renforcé ; le personnel financier doit être invité à participer pleinement dès le début des projets, de la planification et de la conception des programmes. Il a été noté que de nombreux projets emploient du personnel financier spécifique par le biais des budgets de projet. Il est important d'appliquer le principe de « ne pas remédier plus tard mais planifier dès le début ». Ce principe a été mentionné par certains Membres du PROE ainsi que par plusieurs membres de l'équipe de direction, qui ont souligné la nécessité d'un partenariat étroit entre le personnel technique et financier à tous les stades des projets du PROE, en particulier au début de leur conception, lorsqu'il existe davantage d'options pour en affiner la portée, résoudre les questions financières et tenir compte de tous les coûts directs et indirects éligibles susceptibles d'être recouverts auprès des bailleurs.

Processus et systèmes financiers du PROE.

- De nombreux Membres du PROE et membres de la direction ont noté que les systèmes financiers et administratifs du PROE devaient être améliorés, rationalisés et mieux connectés en interne. Un membre de l'équipe de direction a noté que : *« les systèmes financiers ont été remplacés en 2014, de sorte que les RH gèrent les salaires au sein du PROE dans le cadre du système PAYGLOBAL et que la division financière utilise le système d'information sur la gestion financière (FMIS). Toutefois, ces systèmes n'incluaient pas un certain nombre de modules clés permettant aux services financiers de soutenir les programmes et les projets et d'assurer l'interface entre eux. L'établissement de rapports fait partie intégrante de notre travail, mais les systèmes existants ne le permettent pas. Il est également nécessaire d'automatiser la soumission de rapports de manière à répondre aux besoins des multiples bailleurs et Membres avec lesquels nous travaillons. La nécessité de disposer d'interfaces plus efficaces avec les différentes parties des différents systèmes a été reconnue comme un domaine à haut risque auquel il convient de prêter attention. La gestion financière au sein du PROE est correcte, mais les systèmes ne le sont pas ».*
- Cet examen ne portera que sur les processus et systèmes du PROE qui sont directement liés aux finances du PROE et/ou à sa viabilité financière.

2.5.4 Analyse et recommandations

Options pour l'augmentation des recettes.

Le PROE doit envisager l'ensemble des options permettant de réduire les coûts et d'augmenter les recettes du Secrétariat. Par exemple :

- a) Le PROE devrait envisager la possibilité d'investir les fonds reçus à l'avance dans des dépôts à terme afin de percevoir des intérêts, comme le font actuellement la CPS et la FFA. Cette solution nécessiterait un examen minutieux des accords conclus avec les bailleurs afin de s'assurer de leur validité, ainsi qu'un examen des partenaires d'investissement potentiels afin de maximiser les intérêts tout en minimisant les risques.
- b) Étudier des options d'entreprises à vocation sociale, à condition qu'elles soient en phase avec les valeurs du PROE et qu'elles puissent être gérées durablement.

- c) Accroître l'énergie produite au moyen de panneaux solaires dans les locaux du PROE pour la vendre à la Compagnie samoane de l'énergie.
- d) Revoir à la hausse les loyers payés par les organisations colocalisées au sein du PROE, tant dans les bureaux du PROE situés au Samoa que dans les autres pays et territoires océaniques.
- e) Inciter d'autres organisations à s'installer dans les locaux du PROE afin d'augmenter davantage les revenus locatifs (sous réserve de disponibilité des espaces).

RECOMMANDATION 18 : Le PROE devrait envisager toutes les possibilités d'augmenter les revenus provenant d'autres sources, y compris, sans s'y limiter :

- a) Le PROE doit continuer à investir les fonds reçus à l'avance dans des dépôts à terme afin de percevoir des intérêts, comme le font actuellement la CPS et la FFA, sous réserve d'un examen des accords conclus avec les bailleurs pour s'assurer de leur admissibilité et d'un examen des partenaires d'investissement potentiels qui maximisent les intérêts tout en minimisant les risques.
- b) Étudier des options d'entreprises à vocation sociale, à condition qu'elles soient en phase avec les valeurs du PROE et qu'elles puissent être gérées durablement.
- c) Accroître l'énergie produite au moyen de panneaux solaires dans les locaux du PROE pour la vendre à la Compagnie samoane d'énergie.
- d) Réviser les loyers payés par les organisations colocalisées au sein du PROE, tant dans les bureaux du PROE situés au Samoa que dans les autres pays et territoires océaniques.
- e) Inciter d'autres organisations pertinentes à s'installer dans les locaux du PROE afin d'augmenter davantage les revenus locatifs (sous réserve de la disponibilité des espaces).

Dotation en personnel et options de restructuration du PROE.

Il ressort du présent examen que la structure du PROE devrait être aussi efficace et « allégée » que possible, en mettant l'accent sur la mise en œuvre des programmes et services prioritaires du plan stratégique à l'intention des États et territoires océaniques. Toutefois, l'examen ne prend en compte que les aspects organisationnels ayant un lien direct avec les finances ou la viabilité financière du PROE. L'équipe d'évaluation note également que le PROE devrait veiller à ce que le personnel technique et le personnel de projet recrutés possèdent au moins des compétences de base en matière de gestion financière ou bénéficient d'une formation adéquate pour les perfectionner. L'équipe financière pourrait également aider le personnel technique à renforcer ses capacités en matière de compétences financières et de « culture financière », afin de s'assurer que le personnel est en mesure de gérer tous les aspects financiers pertinents des projets.

L'équipe de suivi note que les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines du PROE pourraient être améliorés afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs du PROE. De meilleurs systèmes permettraient de simplifier les procédures et d'optimiser les ressources, ce qui pourrait réduire le coût global des opérations de base. Ces améliorations peuvent être, entre autres : a) l'amélioration des liens entre le système PAYGLOBAL et le Système d'information sur la gestion financière, afin que le service financier puisse appuyer les programmes et les projets et permettre leur interconnexion ; b) l'amélioration des mécanismes de communication pour mieux répondre aux besoins des multiples bailleurs et Membres avec lesquels le PROE travaille.

RECOMMANDATION 19 : Le service financier du PROE devrait continuer à offrir une sensibilisation financière au personnel technique et aux employés affectés aux projets en dispensant des formations, si nécessaire, et la fourniture de systèmes, de procédures et d'outils permettant au personnel de gérer les aspects financiers pertinents des projets (notamment la planification budgétaire et le recouvrement des coûts).

RECOMMANDATION 20 : Le PROE devrait envisager toutes les possibilités de réduction interne des coûts au sein de l'organisation, y compris, mais sans s'y limiter :

- a) S'assurer de la disponibilité des fonds pour permettre les déplacements dans le cadre d'activités non financées par des projets qui contribuent à respecter d'autres engagements en matière de conseil technique, stratégique et de renforcement des capacités, et pour participer à des ateliers et des réunions qui constituent l'activité principale du PROE.
- b) Inciter à utiliser davantage les communications électroniques dans la mesure du possible.
- c) Examiner les possibilités de réduire les honoraires des consultants et d'effectuer une partie de ce travail en interne.
- d) Entreprendre un examen interne des dépenses actuellement couvertes par le financement de base et susceptibles d'être réduites, voire supprimées⁴⁵.
- e) Étudier les possibilités de partenariats commerciaux afin d'identifier les domaines dans lesquels des services en nature ou à faible coût peuvent être fournis par le secteur privé dans le cadre de programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

RECOMMANDATION 21 : Les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines du PROE, ainsi que le Système de gestion intégrée de l'entreprise, devraient être améliorés afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs du PROE.

⁴⁵ Cela pourrait être entrepris après l'amélioration des systèmes, ce qui améliorerait à son tour les mécanismes conduirait à des gains d'efficacité et à la possibilité de revoir les postes clés. Cette question n'entre pas dans le cadre de ce projet, mais il est important de l'examiner à l'avenir.

3. Paysage du financement par les bailleurs

Cette section présente des informations sur l'état du financement par les bailleurs dans des domaines importants pour le PROE, dont les objectifs fondamentaux du PROE tels que :

- Résilience face aux changements climatiques
- Écosystèmes insulaires et océaniques
- Gestion des déchets et lutte contre la pollution
- Gouvernance environnementale

Il existe généralement de bonnes sources d'information pour l'aide publique au développement mondiale, mais il est plus difficile d'obtenir des informations sur les investissements philanthropiques, en particulier en ce qui concerne la gestion des déchets et lutte contre la pollution, ainsi que la gouvernance environnementale.

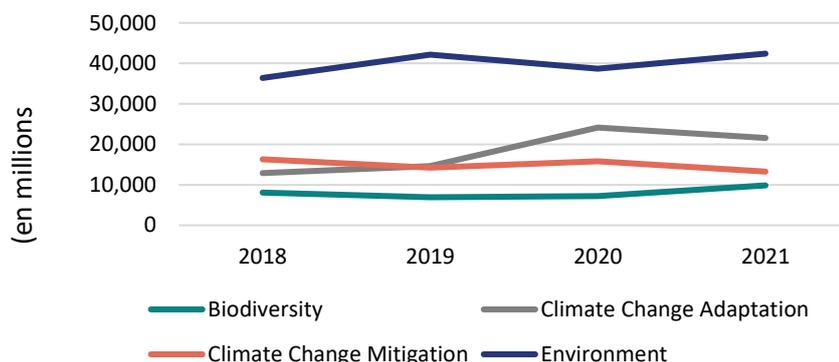
3.1 Financement de l'aide publique au développement

Comme indiqué à la section 2.4, les principales sources de revenus du PROE provenant d'autres bailleurs sont l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Pour étudier d'autres possibilités de financement en dehors de ces sources, il est utile de se tourner vers les pays qui, dans le passé, ont apporté la plus grande aide aux domaines correspondant aux objectifs fondamentaux du PROE. Le Système de notification des pays créanciers de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)⁴⁶ comporte une base de données recensant les financements accordés aux objectifs environnementaux mondiaux, dont plusieurs coïncident avec les principaux objectifs du PROE, notamment la biodiversité, l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation des changements climatiques et l'environnement en général. Certaines grandes tendances concernant ces données sont présentées ci-dessous. Ces informations se fondent sur les financements qui ont été étiquetés comme « principal » ou « significatif » pour chaque objectif environnemental.

La figure 12 ci-dessous présente les tendances du financement au titre de l'aide publique au développement en matière d'environnement sur une période de quatre ans (2018-2021). La tendance générale indique une augmentation du financement de l'aide publique au développement sur la période pour les causes environnementales, en particulier pour l'adaptation aux changements climatiques (68 %), mais aussi pour la biodiversité (23 %) et l'environnement (18 %). L'atténuation des changements climatiques a subi une diminution du financement de l'aide publique au développement au cours de la période (19 %), peut-être en raison d'un changement d'orientation de l'atténuation vers l'adaptation.

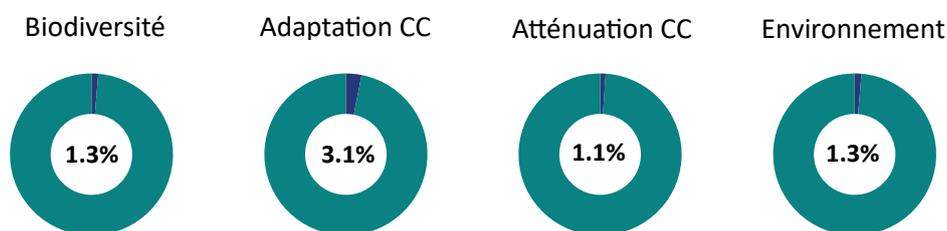
⁴⁶ Pour de plus amples informations, voir : <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>

Figure 12. Répartition du financement mondial de l'aide publique au développement par cause environnementale pour la période 2018-2021.



La proportion du financement de l'aide publique au développement pour chaque catégorie environnementale qui a été fournie à l'Océanie (terme qui englobe largement la région du Pacifique) est présentée dans la figure 13 ci-dessous. L'adaptation aux changements climatiques représente la plus grande proportion, ce qui souligne l'importance critique de cette question et le fait que la lutte contre les changements climatiques est la proposition de valeur la plus forte pour les partenaires de l'aide publique au développement actifs dans la région.

Figure 13. Proportion du financement de l'aide publique au développement dans la catégorie environnementale allouée à l'Océanie pour 2018-2021.



Le tableau ci-dessous présente les principaux bailleurs de fonds de l'aide publique au développement pour les causes environnementales dans la région « Océanie » pour la période de quatre ans allant de 2018 à 2021. Il n'est pas surprenant de voir l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Union européenne en tête de liste. Le PROE pourrait chercher à solliciter les pays figurant à l'échelon immédiatement inférieur, tels que le Japon, les États-Unis, la Corée, l'Allemagne et la France. En effet, ces pays ont l'habitude de financer des causes en Océanie liées aux objectifs du PROE, mais l'Océanie ne représente qu'une très faible part de leurs dépenses globales d'aide publique au développement dans ces domaines environnementaux. Si la Corée, la France et le Japon ont apporté un certain soutien au PROE, il est possible de l'accroître à l'avenir. Parmi les pays cités, la France et les États-Unis sont des membres métropolitains du PROE. Les possibilités de partenariat et de coopération entre le PROE et ses membres métropolitains sont décrites dans la section 3.3 ci-dessous.

Pays	Biodiv.	Atténuation CC	Adaptation CC	Env.	Total	Part de l'Océanie
Australie	263	423	1 321	1 524	3 531	45,1 %
Institutions UE	158	252	371	474	1 255	2,0 %
Nouvelle-Zélande	92	145	328	566	1 130	76,6 %
Japon	20	72	656	100	847	1,2 %
États-Unis d'Amérique	39	7	13	76	134	0,8 %
Corée du Sud	15	23	40	51	129	1,8 %
Allemagne	23	25	23	36	108	0,1 %
France	10	6	9	63	88	0,2 %
Canada	9	9	22	39	79	1,0 %
Norvège	11	13	3	9	36	0,5 %
Irlande	2	7	7	7	24	2,2 %
Royaume-Uni	4	3	6	9	23	0,1 %
Italie	2	2	2	2	8	0,2 %
Suède	0,3	3	0,5	4	8	0,1 %
Autriche	0,1	3	1	3	7	0,4 %
Espagne	0,4	0,4	0,4	0,4	2	0,1 %
Suisse	0	0,1	0,3	0,4	1	0,0 %
Total	649	993	2 804	2 963	7 410	1,9 %

Tableau 7. Financement au titre de l'aide publique au développement accordé à la région Océanie pour la période 2018-2021, réparti par pays et par cause (en millions d'USD). **Source** : Système de notification des pays créanciers de l'OCDE, utilisant les marqueurs de financement « principal » ou « significatif ».

Si le tableau 7 ci-dessus présente les principaux bailleurs de fonds de la région Océanie, l'annexe 6 contient un autre tableau indiquant les principaux bailleurs de fonds au titre de l'aide publique au développement pour les mêmes catégories d'environnement au niveau mondial. Ce tableau permet au PROE d'examiner les principaux bailleurs d'aide publique au développement pour les catégories environnementales à l'échelle mondiale qui ne financent pas actuellement des programmes connexes dans le Pacifique.

3.2 Financement philanthropique

Il existe moins d'informations publiques sur les sources de financement philanthropiques, mais certaines sont disponibles pour la résilience face aux changements climatiques et les écosystèmes océaniques : elles sont présentées ci-dessous.

Résilience face aux changements climatiques

Le financement total de la lutte contre les changements climatiques provenant de sources philanthropiques s'élevait à près de 3,1 milliards d'USD en 2021 (Climate Works, 2022). Comparées au financement au titre de l'aide publique au développement pour la même année, ces données soulignent la difficulté d'obtenir des financements de sources philanthropiques pour les projets de lutte contre les changements climatiques. Cela dit, le financement philanthropique de la lutte contre les changements climatiques augmente plus rapidement que l'aide publique au développement, puisqu'il a plus que doublé au cours des cinq dernières années, alors que l'aide publique au développement n'a progressé que de 25 %, ce qui signifie que le moment est peut-être venu pour le PROE de commencer à étudier ces possibilités avec une attention renouvelée. Une part importante du financement total de l'aide publique au développement consacrée à la lutte contre les changements climatiques est dédiée à l'adaptation, à hauteur de 22,9 milliards d'USD de dépenses en 2021 (66 %).

Figure 14. Répartition par source du financement de la lutte contre les



Les principales organisations philanthropiques qui financent l'adaptation et la résilience aux changements climatiques, selon Inside Philanthropy (2022), sont présentées ci-dessous. Si le PROE devait poursuivre une stratégie visant à obtenir des financements philanthropiques, comme le recommande la présente étude, ces organisations pourraient être les premières à être considérées⁴⁷.

- Ballmer Group
- Bezos Earth Fund
- Fondation Crankstart
- Fondation Bill & Melinda Gates
- The William and Flora Hewlett Foundation
- The David and Lucile Packard Foundation
- Sea Change Foundation
- Fondation John D. et Catherine T. MacArthur
- Fondation McKnight
- Fondation The Kresge
- Fondation Gordon and Betty Moore
- Breakthrough Energy
- Bloomberg Philanthropies
- Fondation Rockefeller
- Fondation Waverley Street
- Fondation Sequoia Climate
- The Chan Zuckerberg Initiative

⁴⁷ Classement par ordre de financement des programmes de résilience face aux changements climatiques.

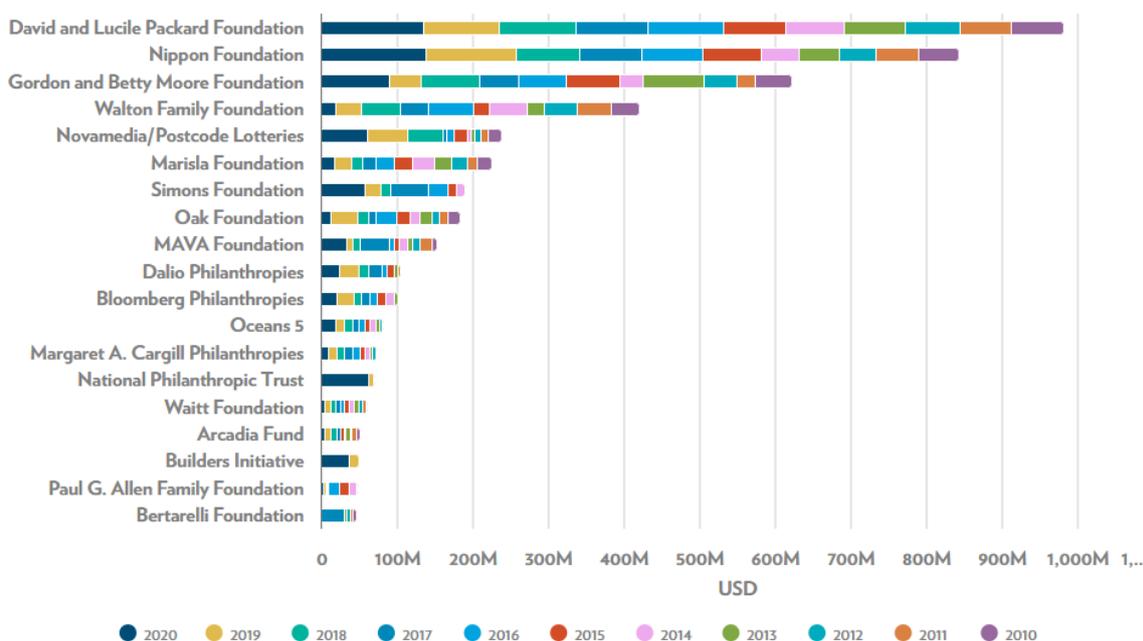
Écosystèmes océaniques

Le total des subventions provenant de sources philanthropiques pour la conservation marine a approximativement doublé au cours de la décennie 2010-2019. Avec plus de 7 milliards d'USD, il s'agit d'un montant à peu près comparable au financement provenant des sources d'aide publique au développement (Our Shared Seas, 2021).

L'Océanie n'a reçu que 0,66 % (48 millions d'USD) du financement philanthropique mondial, mais plus de 12 % (900 millions d'USD) du financement mondial au titre de l'aide publique au développement pour les écosystèmes marins. D'une part, cela met en évidence la difficulté d'obtenir un financement philanthropique pour les écosystèmes océaniques dans le Pacifique. D'autre part, cela souligne les possibilités qui s'offrent au PROE compte tenu de son rôle clé dans la conservation des océans et du milieu marin, à condition notamment de savoir clairement formuler et promouvoir sa proposition de valeur dans ce domaine auprès des bailleurs concernés. Le climat océanique est perçu comme un thème émergent dans l'octroi de subventions axées sur les océans, passant de 3,6 millions d'USD en 2010 à près de 50 millions d'USD en 2020.

Les 20 premiers bailleurs de fonds philanthropiques marins sur la décennie 2010-2019 sont présentés ci-dessous, la Fondation Bezos étant également considérée comme un nouvel entrant dans cette liste (avec un financement postérieur à la période).

Figure 16. Les 20 premiers bailleurs de fonds philanthropiques de la conservation marine pour la période 2010-2020.



Sources: Our Shared Seas, 2021. "A Decade of Ocean Funding: 2010-2020 Landscape Review." 2021. Notes: This analysis captures ocean-related funding of the National Philanthropic Trust. The Trust provides funding for many issues beyond marine conservation. Bezos Earth Fund is considered a top 20 marine funder, despite entering the field beyond this study period. It is excluded from this graph, which only shows funding for 2010-2020.

Figure 15. Répartition par source du financement de la conservation marine en 2021 (en milliards d'USD)



Parmi les récentes évolutions, citons des rapports selon lesquels la Fondation Packard⁴⁸, un bailleur de fonds traditionnel de la conservation de la biodiversité, pourrait revenir dans la région⁴⁹. En 2022, Bloomberg Philanthropies a annoncé un investissement dans la Bloomberg Ocean Initiative d'environ 204 millions d'USD, qui s'appuiera sur des solutions fondées sur des données et sur des politiques, et sur la participation des populations pour protéger les récifs coralliens, empêcher la pêche illégale et protéger les écosystèmes marins et la biodiversité qui sont menacés par les incidences croissantes des changements climatiques. L'Initiative Bloomberg pour les océans vise à renforcer la durabilité des océans et collabore avec les populations côtières, les organisations à but non lucratif, les autorités locales et nationales, les décideurs politiques et les groupes universitaires.

Le Bezos Earth Fund (« Fonds Bezos pour la Terre »)⁵⁰ a également annoncé récemment un financement de 100 millions d'USD pour appuyer des initiatives environnementales et de conservation dans le Pacifique, ce qui est considéré comme le plus grand effort de conservation jamais réalisé.

3.3 Perspectives concernant les fonds publics et les organisations philanthropiques

3.3.1 Bailleurs bilatéraux : Membres métropolitains du PROE

Généralités

Le PROE devrait se rapprocher de ses Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec les mandats régionaux du PROE. Il s'agit notamment du Fonds pour la planète bleue (Blue Planet Fund) du Royaume-Uni⁵¹ et de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans. Il convient de mettre l'accent sur le positionnement du PROE en tant que partenaire de ses Membres métropolitains là où les priorités et les programmes coïncident. Il est aussi noté que tous les Membres métropolitains du PROE ont mis en place ou sont en train de mettre en place des initiatives et des programmes majeurs dans la région du Pacifique, étroitement liés au mandat du PROE.

France

En juillet 2023, M. Emmanuel Macron, Président de la République française, a annoncé un programme de 200 millions d'euros pour appuyer la région Pacifique afin d'aborder les questions prioritaires, à savoir : la conservation de la biodiversité marine et terrestre, la gouvernance des océans et la lutte contre les changements climatiques. Autant de domaines dans lesquels le PROE joue un rôle crucial dans le Pacifique (en particulier dans les domaines de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de ses effets, de la conservation des océans et de la gestion des aires marines protégées). L'Agence française de développement a affirmé « [être prête à] engager 200 millions d'euros dans le Pacifique d'ici 2027, un financement qui représenterait un quintuplement des plans précédents. S'appuyant sur le succès de l'initiative Kiwa, lancée par la France et l'UE en 2017 pour renforcer la résilience face aux changements climatiques dans le Pacifique, la nouvelle aide régionale favorisera l'adaptation aux changements climatiques en faisant le lien entre les connaissances traditionnelles locales et la science mondiale. M. Macron a également promis que Paris allait développer un plan intégré à l'échelle du pays pour les forêts, la nature et le climat avec la Papouasie-Nouvelle-Guinée sous la rubrique de l'initiative Global Gateway de l'UE »⁵².

⁴⁸ Pour de plus amples informations, voir : <https://www.packard.org/>

⁴⁹ Communication personnelle, Micronesian Conservation Trust

⁵⁰ Pour plus d'informations, voir <https://www.bezosearthfund.org/>

⁵¹ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.gov.uk/government/publications/blue-planet-fund/blue-planet-fund>

⁵² Pour en savoir plus, consultez le site <https://asia.nikkei.com/Opinion/Macron-is-not-giving-up-France-s-role-as-a-Pacific-player>

Intérêt et perspectives pour le PROE. Les efforts importants déployés par le PROE dans la région ont été soulignés et reconnus par le Président français dans son annonce de juillet 2023. Compte tenu des liens étroits entre le mandat du PROE et cette annonce récente, on peut espérer une consolidation et une optimisation des liens entre la France et le PROE à l'avenir, en s'appuyant sur la coopération passée fructueuse entre le PROE et l'État français par le biais de l'AFD⁵³. On peut notamment songer à des opportunités spécifiques concernant le travail du PROE sur les changements climatiques, la conservation des océans, la gestion des déchets et la conservation de la biodiversité. Il existe sans doute des possibilités de renforcer et d'étoffer l'action du PROE dans les territoires français qui sont Membres du PROE, notamment en employant plus de personnes bilingues français/anglais au sein de l'organisation.

Royaume-Uni

Le Fonds pour la planète bleue⁵⁴ est une importante initiative britannique dirigée conjointement par le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement et le Ministère de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales du Royaume-Uni. Ce fonds est le programme britannique, d'une valeur de 500 millions de livres sterling, qui aide les pays en développement à protéger l'environnement marin et à réduire la pauvreté. Financé par le budget de l'aide publique au développement, le Fonds pour la planète bleue est une composante majeure de l'action menée par le Royaume-Uni sur les questions marines à l'échelle mondiale. Il inclut l'appel du Royaume-Uni à protéger au moins 30 % de l'océan mondial d'ici à 2030, et les engagements actuels du Royaume-Uni à mettre fin à la pollution plastique qui pénètre dans l'océan, par le biais de l'Alliance du Commonwealth pour un Pacifique propre, dirigée conjointement par le Royaume-Uni et Vanuatu. Il existe une large fenêtre de financement. Le PROE a déjà eu des discussions avec le Ministère britannique de l'environnement à ce sujet, et devrait poursuivre ces discussions.

Intérêt et perspectives pour le PROE. Étant donné les liens étroits entre le mandat du PROE et cette annonce récente, celle-ci peut mener à un resserrement des liens entre le Royaume-Uni et le PROE sur ce sujet. On peut notamment songer à des opportunités spécifiques concernant le travail du PROE sur les changements climatiques, la conservation des océans, la gestion des déchets et la conservation de la biodiversité. Il existe des liens clairs entre les priorités définies dans le Fonds pour la planète bleue et la lutte contre le plastique marin menée par le PROE.

États-Unis d'Amérique

Les États-Unis sont un membre important et de longue date du PROE. La fonction de Membre du PROE est assurée par le Département d'État, tandis que l'aide publique au développement est fournie par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le PROE met en œuvre des programmes considérés comme prioritaires par les États-Unis, notamment dans les domaines de la lutte contre les changements climatiques et de la conservation des océans.

En septembre 2022, le Président des États-Unis, M. Joe Biden a annoncé une stratégie nationale, la toute première que son pays consacre au Pacifique insulaire⁵⁵. Cette stratégie conforte la Stratégie des États-Unis pour l'Indo-Pacifique, et est conforme aux objectifs de la stratégie 2050 du Forum des îles du Pacifique. Les éléments de cette stratégie relatifs à la lutte contre la crise climatique et au développement durable sont particulièrement pertinents :

⁵³ Cela inclurait entre autres les programmes liés à la gestion des déchets que le PROE met en œuvre dans les territoires français d'outre-mer du Pacifique par l'intermédiaire de l'AFD.

⁵⁴ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.gov.uk/government/publications/blue-planet-fund/blue-planet-fund>

⁵⁵ Pour plus d'informations, voir <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/09/29/fact-sheet-president-biden-unveils-first-ever-pacific-partnership-strategy/>

« *Combattre la crise climatique et renforcer la résilience face aux changements climatiques dans le Pacifique : De toutes les menaces qui pèsent sur nous au cours de ce 21^e siècle, aucune n'est plus urgente pour la région du Pacifique insulaire que celle des changements climatiques. Nous collaborerons avec le Pacifique pour lutter contre la crise climatique et limiter ses effets sur le Pacifique, notamment par les actions suivantes :*

- *renforcement de la capacité d'adaptation et de la résilience du Pacifique insulaire face aux effets dévastateurs causés par les changements climatiques, grâce au plan d'urgence du Président pour l'adaptation et la résilience (PREPARE) ;*
- *collaboration avec divers partenaires et des institutions internationales pour améliorer l'accès des pays insulaires du Pacifique au financement de l'adaptation à partir de sources multiples ;*
- *promotion de l'action, soutien à l'investissement dans l'atténuation des effets des changements climatiques dans la région ;*

Nous contribuons à la conservation du milieu marin, à la sécurité maritime et aux droits souverains, notamment par les actions suivantes :

- *renfort de la présence des Garde-côtes des États-Unis (USCG), de l'Administration nationale des océans et de l'atmosphère (NOAA) et du Ministère de la défense (DOD) ;*
- *coordination de la coopération et de la formation en matière de sécurité avec des partenaires de même sensibilité et avec la société civile ;*
- *mise en place d'économies « bleues » durables et résistantes aux changements climatiques pour gérer durablement les zones économiques exclusives, notamment en ce qui concerne la pêche et les aires protégées ; coordination de la coopération et de la formation en matière de sécurité avec d'autres partenaires ».*

L'USAID a apporté son aide à l'Initiative du Triangle de corail dans le cadre de la mise en place d'un fonds fiduciaire afférent⁵⁶. L'USAID pourrait éventuellement être ouverte à une approche similaire de la part du PROE, même s'il convient de noter que ce fonds fiduciaire a été créé pour répondre à des menaces environnementales spécifiques dans la région du Triangle de corail (et non pour financer les opérations de base de l'Initiative), de sorte qu'il est peu probable qu'il apporte une solution aux problèmes de financement de base du PROE.

Intérêt et perspectives pour le PROE. Il convient d'encourager une plus grande coopération des États-Unis auprès du PROE, notamment en ce qui concerne les liens entre la stratégie susmentionnée et le mandat du PROE. L'aide apportée par l'USAID à l'Initiative du Triangle de corail concernant la mise en place de son fonds fiduciaire peut être intéressante et pertinente.

Australie et Nouvelle-Zélande

L'Australie et la Nouvelle-Zélande soutiennent et promeuvent toutes deux le développement durable, notamment par la protection de l'environnement et la lutte contre les effets des changements climatiques. Toutes deux accordent une haute priorité à leur aide publique au développement, qu'elles concentrent dans la région du Pacifique. Elles ont toutes deux conclu avec le PROE des accords-cadres portant sur des domaines d'intérêt commun.

Intérêt et perspectives pour le PROE. L'aide fournie au PROE par l'Australie et la Nouvelle-Zélande, notamment par le biais d'accords-cadres, est essentielle pour la viabilité de l'organisation. Ces deux pays sont les principaux contributeurs dans l'aide apportée au PROE. Tout doit être mis en œuvre pour que ce partenariat produise des résultats de haute qualité pour les pays océaniques, correspondant aux priorités de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du PROE. Ces relations sont d'une importance vitale pour le PROE. Il faut tout faire pour qu'elles restent « *aussi cordiales que possible* » grâce à une communication ouverte, fréquente et claire.

⁵⁶ Communication personnelle : M. David Myers.

3.3.2 Autres bailleurs bilatéraux (non Membres du PROE)

Le PROE a mis en œuvre plusieurs programmes avec d'autres bailleurs bilatéraux, en particulier le Japon, par le biais de l'aide apportée par l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) aux programmes de gestion des déchets. En fait, le programme de gestion des déchets JICA-PROE est l'un des plus anciens programmes encore en cours de l'aide publique japonaise ; il jouit d'une bonne réputation auprès des autorités japonaises⁵⁷. La JICA a également été le principal soutien à la planification et à la construction du Centre océanien sur les changements climatiques au sein du PROE, qui sert de centre régional pour appuyer l'action des pays insulaires océaniques en matière de résilience climatique. Le PROE reçoit également une aide non négligeable de la part de la République populaire de Chine, qui offre un financement flexible, non lié à des résultats de projets particuliers. Il existe également d'autres possibilités d'appui bilatéral de la part de certains pays, notamment les États arabes du Golfe et la République de Corée.

Le PROE devrait songer à établir des partenariats et des programmes conjoints avec d'autres bailleurs bilatéraux lorsque ceux-ci disposent de programmes ou de plans d'aide publique au développement conformes au mandat du PROE tel qu'il est défini dans son Plan stratégique. Dans la mesure du possible, ces partenariats devraient s'appuyer sur les actions conjointes existantes et les renforcer, comme la coopération avec la JICA dans le domaine de la gestion des déchets.

3.3.3 Bailleurs multilatéraux

Union européenne

L'UE est le plus important bailleur du PROE. Il s'agit donc d'un partenaire crucial. L'appui de l'UE a considérablement augmenté au cours des dix dernières années ; cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir⁵⁸. Bien que l'UE semble intransigeante concernant les 7 % de frais de programmes, elle s'est montrée prête à faire preuve de « flexibilité » en ce qui concerne les options de recouvrement des coûts, comme cela a été relevé précédemment. Les membres du PROE ont noté que ce point a été renforcé lors de la réunion des bailleurs et des partenaires qui s'est tenue avant la Conférence du PROE en 2023, au cours de laquelle le représentant de l'UE a indiqué que l'UE pouvait faire preuve de « souplesse » en ce qui concerne l'inclusion des coûts de base traditionnels dans les lignes budgétaires des projets.

L'entretien avec le représentant de l'UE dans le cadre de cette étude a permis de constater qu'elle peut en effet faire preuve de flexibilité. Il a été relevé que, pour l'UE, les coûts de l'informatique, des finances et de la communication peuvent être inclus dans les lignes budgétaires en tant que coûts directs, lorsque les dépenses sont directement liées aux résultats du projet. Il est constaté que le budget du programme Pacific BioScapes, financé par l'UE, comporte une ligne budgétaire « frais de recrutement ». En général, l'UE est stricte en ce qui concerne ses coûts directs (7 %), mais fait preuve de souplesse pour appuyer les coûts de base traditionnels dans le cadre d'autres lignes budgétaires, pour autant que la pertinence soit justifiée par rapport aux résultats du projet et que ces dépenses ne relèvent pas de « dépenses inéligibles » selon la définition de l'UE.

Cependant, une concertation totale et ouverte avec le personnel compétent de l'UE est essentielle et doit avoir lieu à un stade précoce de la planification et de la préparation de tout projet. Il est important que tous les coûts pertinents, dont les coûts de base, soient planifiés et programmés bien à l'avance à ce stade préparatoire et qu'ils soient pris en compte dans le budget.

⁵⁷ Communication personnelle : représentant du Gouvernement japonais lors de la Conférence du PROE de 2023.

⁵⁸ Communication personnelle : membres de la direction

À l'avenir, l'aide de l'UE à la région du Pacifique sera octroyée dans le cadre de son programme d'Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDCI)⁵⁹. L'IVCDCI met résolument l'accent sur des domaines apparentés à ceux du PROE, notamment la résilience face aux changements climatiques, la biodiversité, la gestion des déchets et l'adaptation écosystémique. Il est important que le PROE focalise ses futures demandes de financement à l'UE dans les domaines qui recoupent ses priorités stratégiques et les domaines correspondants de l'IVCDCI.

Banque Mondiale

La Banque mondiale (BM) est une institution financière internationale qui accorde des prêts et des subventions aux pays à revenu faible ou intermédiaire pour la réalisation de projets d'investissement⁶⁰. « Banque mondiale » est l'appellation collective de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et de l'Association internationale de développement (IDA), deux des cinq organisations internationales appartenant au Groupe de la Banque mondiale. Le FEM fait également partie du Groupe de la Banque mondiale.

La Banque mondiale est un partenaire relativement récent du PROE. Des discussions sont actuellement en cours au sujet de la coopération sur la pollution plastique dans la région du Pacifique. La Banque mondiale et le PROE reconnaissent que le problème du plastique dans la région du Pacifique existe à de nombreux niveaux, y compris les politiques concernant les produits importés au niveau national et les problèmes liés à l'élimination des plastiques au niveau local. Une harmonisation est nécessaire au niveau régional, notamment par l'élaboration de politiques et de normes régionales visant à réduire l'utilisation et l'importation de plastique dans la région.

Il est prévu que le programme faisant actuellement l'objet de pourparlers avec le PROE puisse soutenir des interventions régionales relatives au plastique. Par exemple, il peut s'agir de normes régionales, de la participation des pays océaniques au nouvel instrument international contraignant sur la pollution plastique, ou encore de projets nationaux ciblés visant à réduire la pollution plastique⁶¹. Le programme pourrait également faire intervenir la Banque mondiale aux côtés du PROE pour étudier des solutions de financement de l'élimination et de la réduction du plastique, telles que le financement de la gestion des déchets plastiques et l'étude d'options de financement innovantes. Ce programme et ses éléments clés sont encore en cours de discussion, mais il pourrait être similaire au Programme du paysage océanique régional du Pacifique (PROP), qui vise à renforcer la gestion partagée de certaines pêcheries océaniques et côtières du Pacifique insulaire, ainsi que des habitats essentiels dont elles dépendent.

Il est prévu que la coopération entre la Banque mondiale et le PROE porte dans un premier temps sur les déchets et la pollution, avec des possibilités d'élargir par la suite le partenariat à d'autres domaines⁶². Il convient de noter que le bureau de la Banque mondiale à Sydney et le PROE coopèrent également en matière de garanties sociales et environnementales, dans le cadre du travail de la division Gouvernance et surveillance environnementales du PROE (Rachelle Marburg, du bureau de la Banque mondiale à Sydney, a été interrogée séparément dans le cadre du présent examen des finances du PROE). Au cours de cet entretien, l'équipe chargée de l'examen a constaté un degré élevé de recoupement entre les priorités de la Banque mondiale dans le Pacifique et les domaines d'intervention du PROE, dont une corrélation

⁵⁹ Pour en savoir plus, consultez le site https://www.eeas.europa.eu/eeas/new-%E2%80%98ndici-global-europe%E2%80%99-2021-2027_en

⁶⁰ De plus amples informations sur la Banque mondiale sont disponibles à l'adresse : https://www.worldbank.org/en/home?cid=ECR_GA_worldbank_EN_EXTP_search&s_kwcid=AL!18468!3!665425039372!b!!world%20bank%20projects&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAkeSsBhDUARIsAK3tieeuZNfHjDq5p00MBNed0MAJtkmZ6KuQ_g0PdDmalfrTFtPkhxOplaAqiDEALw_wcB

ainsi que sur ce lien : https://en.wikipedia.org/wiki/World_Bank

⁶¹ Communication personnelle : Delphine Arri et Stavros Papageorgiou, Banque mondiale, 9 novembre 2023, dans le cadre de l'entretien réalisé aux fins de la présente étude.

⁶² Communication personnelle : Delphine Arri et Stavros Papageorgiou, Banque mondiale, 9 novembre 2023, dans le cadre de l'entretien réalisé aux fins de la présente étude.

particulièrement forte avec l'action menée par le PROE en matière de gestion des déchets et de lutte contre la pollution, ainsi que sur les écosystèmes insulaires et océaniques. D'autres pistes de coopération associées à ces domaines sont à l'étude.

L'entretien avec la Banque mondiale a également fait état de possibilités pour la coopération future entre la Banque mondiale et le PROE, à savoir : a) la conservation marine, dont la conception et l'application de la planification spatiale marine, l'incorporation de directives pour la conservation et la gestion des zones de biodiversité marine en haute mer, et les aires marines protégées ; b) les applications pratiques des solutions fondées sur la nature dans les pays océaniques ; c) l'examen des options de financement pour la nature, afin d'aider les pays océaniques à atteindre les objectifs du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, dont les objectifs 30x30.

L'entretien indique également que le personnel de la Banque mondiale a été « *très impressionné par la réunion avec le PROE en septembre 2023 à Apia. Le PROE jouit de bonnes connaissances, de conseillers et de gestionnaires éprouvés, et d'une bonne organisation. En outre, l'entretien a mis en évidence le grand respect dont jouit le PROE auprès des pays océaniques de toute la région, ainsi que le mandat clair du PROE dans des domaines qui revêtent une importance vitale pour la Banque mondiale* ⁶³ ». L'équipe chargée de l'examen considère qu'il s'agit là d'éléments importants de la proposition de valeur du PROE.

Il ressort de l'entretien que la Banque mondiale peut financer le PROE, en particulier par le biais des frais de consultants et des frais marginaux (frais de fonctionnement, frais de bureau, etc.). Toutefois, la Banque mondiale devra procéder à une évaluation du PROE pour s'assurer qu'il est bien capable de se conformer à ses exigences dans des domaines tels que la capacité à appliquer les mesures de sauvegarde de la Banque et la gestion financière efficace. Le PROE doit démontrer qu'il a la capacité d'absorber les fonds reçus de la Banque et de les distribuer conformément aux prévisions. Il a également été relevé que la Banque mondiale ne peut pas financer le personnel actuel pour la mise en œuvre des composantes techniques des projets, mais qu'elle peut financer des consultants. Il s'agit là d'un problème récurrent et difficile à résoudre dans le cadre des projets mis en œuvre par l'intermédiaire de la CPS et de la FFA. Une façon de résoudre ce problème serait de développer une activité qui appuierait la capacité interne à renforcer les capacités. Des consultants peuvent être engagés à cette fin.

Fonds pour l'environnement mondial

Le FEM⁶⁴ est un fonds multilatéral pour l'environnement qui accorde des subventions et des financements mixtes pour des projets ayant trait à la biodiversité, à la lutte contre les changements climatiques, aux eaux internationales, à la dégradation des sols, aux polluants organiques persistants, au mercure, à la gestion durable des forêts, à la sécurité alimentaire et aux villes durables dans les pays en développement. Il s'agit de la plus grande source de financement multilatéral pour la biodiversité à l'échelle mondiale. Elle distribue plus d'un milliard d'USD par an en moyenne destinés à contrer les menaces interdépendantes qui pèsent sur l'environnement. En juin 2022, les bailleurs du FEM se sont engagés à verser un montant record de 5,33 milliards d'USD pour son dernier cycle de reconstitution quadriennal (FEM-8), lequel s'étend jusqu'en juin 2026. Cette opération devrait générer 9,1 milliards d'USD supplémentaires en cofinancement⁶⁵.

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) collabore depuis longtemps avec les pays océaniques et le PROE, puisqu'il dispose d'un programme actif dans la région depuis plus de 30 ans et 14 pays océaniques peuvent prétendre à ses ressources⁶⁶. L'un des premiers projets régionaux du FEM dans le Pacifique a été

⁶³ Communication personnelle : Delphine Arri et Stavros Papageorgiou, Banque mondiale, 9 novembre 2023, dans le cadre de l'entretien réalisé aux fins de la présente étude.

⁶⁴ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.thegef.org/>

⁶⁵ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.thegef.org/newsroom/press-releases/gef-council-provides-1-4-billion-boost-environmental-action>

⁶⁶ La liste complète des projets du FEM dans tous les pays du Pacifique est disponible à l'adresse suivante : https://www.thegef.org/gef/country_profile.

mis en œuvre par le PROE de 1993 à 2001 : il s'agissait du Programme de conservation de la biodiversité du Pacifique Sud (SPBCP)⁶⁷, qui a ouvert la voie à des approches locales pour la création et la gestion d'aires protégées, terrestres et marines, au niveau régional, et a renforcé les capacités des États et des ONG en matière de gestion d'aires protégées. Les Membres du PROE confirment que le FEM a joué un rôle très utile dans l'appui des projets relatifs à l'environnement, à la biodiversité et aux changements climatiques dans la région du Pacifique, et déclarent être plus familiers et plus à l'aise avec le FEM qu'avec d'autres organisations internationales de financement telles que le FVC et le FA, ce qui s'explique en partie par l'ancienneté de l'engagement du FEM dans la région.

Plusieurs initiatives récentes du FEM concernent la région du Pacifique, notamment l'allocation de 125 millions d'USD, par l'intermédiaire du FEM-8 dans le cadre du système d'allocation STAR, pour la conservation⁶⁸ des océans dans le cadre de l'initiative « Donner libre cours à la prospérité du Pacifique bleu » des dirigeants du Pacifique, qui vise à revitaliser le continent du Pacifique bleu. Par ailleurs, le programme « Îles bleues et vertes » du FEM présente un grand intérêt pour les pays océaniques et le PROE⁶⁹. Ce programme aidera les petits États insulaires en développement à évaluer les services écosystémiques et à les intégrer dans la prise de décisions afin de protéger la nature, fondement de sociétés prospères et résilientes. Dans le même temps, il favorisera le déploiement des solutions axées sur la nature sur les terres et dans l'eau dans les secteurs du tourisme, de l'alimentation et de l'urbanisme.

Les Membres du PROE ont proposé que le PROE exploite pleinement les possibilités offertes par le FEM, telles que son allocation STAR, ainsi que par d'autres instruments de financement internationaux tels que le FVC.

L'entretien avec la représentante du FEM dans le cadre de la présente étude⁷⁰ a permis de constater que le financement des pays insulaires en développement augmentera considérablement dans le cadre du FEM-8 par rapport au FEM-7. Le montant minimum pour chaque pays devrait être de 11 millions d'USD dans le FEM-8, contre 4 millions d'USD dans le FEM-7 ; il existe donc des possibilités d'accroître considérablement le financement des pays et du PROE, lorsqu'il participe aux projets du FEM à l'appui des pays insulaires. Il a également été noté que le soutien des pays insulaires au PROE dans le cadre des projets du FEM (ex. : par le biais d'allocations STAR dans les pays) devrait être discuté et convenu au début du cycle de projet du FEM. Le PROE a besoin de l'autorisation des pays et d'une procédure claire et transparente pour l'obtenir.

L'entretien avec le FEM a également permis de constater que :

- Le PROE doit maintenir un niveau élevé de prestations techniques pour les projets du FEM et les autres projets financés par des bailleurs de fonds. Le PROE doit disposer des capacités techniques et administratives nécessaires.
- Le PROE doit être financé de manière adéquate par les projets du FEM à l'appui des pays insulaires pour lesquels il fournit un appui technique et administratif.
- Le FEM alloue au PROE une commission de 5 % pour les frais administratifs lorsqu'il est l'entité d'exécution des projets du FEM. Toutefois, le PROE peut et doit inclure les coûts techniques dans les lignes budgétaires des projets du FEM pour couvrir les apports techniques et les fonctions d'appui lorsqu'ils coïncident directement avec les objectifs des projets du FEM.

⁶⁷ De plus amples informations sont disponibles à l'adresse :

<http://www.reefbase.org/gefl/pdf/South%20Pacific%20Biodiversity%20Conservation%20Program.pdf>

⁶⁸ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.pacificislandtimes.com/post/funding-support-poured-into-pacific-islands-new-ocean-saving-initiative>

⁶⁹ De plus amples informations sont disponibles à l'adresse :

https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/2022-10/GEF_IP_BlueGreenIslands_2022_10_12.pdf

⁷⁰ Entretien avec M^{me} Sarah Wyatt, FEM, le 18 octobre 2023.

- Le PROE devrait examiner attentivement ses mécanismes de gestion budgétaire interne afin de mieux prendre en charge les coûts administratifs, notamment en regroupant les fonctions de l'unité de gestion de projets dans plusieurs projets financés par des bailleurs tels que le FEM.
- Le PROE devrait transformer les projets en programmes et encourager plusieurs bailleurs à apporter leur aide, en plus du FEM. Le Service régional d'aide à la lutte contre les espèces envahissantes dans le Pacifique (PRISMSS)⁷¹ est un bon modèle ; il a utilisé les frais d'administration de 5 % du FEM ainsi que l'aide du FEM pour les intrants techniques. Cela a stimulé les investissements et l'appui d'autres bailleurs, parmi lesquels l'attribution de 20 millions de dollars néo-zélandais en 2023 par le Ministère néo-zélandais des affaires étrangères et du commerce.
- Le PROE devrait se concentrer sur le créneau de la gestion de l'environnement et de la conservation de la biodiversité dans le Pacifique. Cela signifierait de jouer un rôle plus important dans des domaines tels que la mise sur pied de centres d'excellence et de centres d'échange d'informations.
- Pour attirer les bailleurs, le PROE doit mettre l'accent sur son rôle de coordination et de facilitation des travaux dans l'ensemble du Pacifique. Plusieurs bailleurs devraient être encouragés à combiner leurs ressources par l'intermédiaire du PROE afin de mettre en œuvre des programmes environnementaux et de conservation plus efficaces dans l'ensemble du Pacifique.

Plusieurs Membres métropolitains du PROE sont des bailleurs importants du FVC et du FEM. Par exemple, le Royaume-Uni, qui est le plus grand bailleur cumulé du Fonds mondial, a fait part de son intérêt considérable pour l'amélioration de la mise en œuvre de ce fonds, en particulier pour les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. Le PROE devrait s'engager auprès des Membres métropolitains concernés afin d'accroître la prestation et l'impact du financement climatique dans la région du Pacifique. Les Membres métropolitains sont également d'importants bailleurs du FEM, notamment du dernier programme FEM 8 et du fonds du Cadre mondial pour la biodiversité (CMB), qui offrent des possibilités d'aide importante aux pays insulaires du Pacifique en matière de conservation de la biodiversité.

RECOMMANDATION 22 : Le PROE devrait poursuivre et élargir sa coopération avec les bailleurs bilatéraux et multilatéraux tels que l'Union européenne, la Banque mondiale, le FEM et le FVC, en tenant compte des enjeux et des possibilités soulevés dans la section 3.3 du présent rapport.

3.4 Mécanismes de financement innovant

Outre les sources de financement traditionnelles, un examen des mécanismes de financement novateurs supplémentaires a été réalisé dans le cadre de la présente étude, en utilisant un cadre de la Conservation Finance Alliance (2020)⁷² comme base de référence. En outre, l'équipe d'évaluation a ajouté à la liste les sources de financement actuelles du PROE (avec des possibilités potentielles d'amélioration ou d'extraction d'une plus grande valeur de ces sources) comme points de comparaison.

Chacune de ces sources a été examinée en fonction des critères décrits ci-dessous ; une pondération a été appliquée pour estimer son importance relative :

- Adaptation au budget de base du PROE (25 %) : Le mécanisme est-il adapté au contexte ? Ce mécanisme de financement est-il généralement utilisé pour financer les opérations de base d'une organisation à vocation environnementale telle que le PROE ?
- Échelle potentielle (20 %) : Quelle est l'ampleur potentielle des recettes pour le PROE ?
- Probabilité (20 %) : Quelle est la probabilité que le PROE en bénéficie ?
- Flexibilité (20 %) : Une souplesse dans l'utilisation des fonds obtenus est-elle possible, en particulier pour l'application au budget de base du PROE ?

⁷¹ Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.sprep.org/sites/default/files/documents/publications/prismss-%20e-brochure.pdf>

⁷² Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.conservationfinancealliance.org/>

- Durabilité (5 %) : Les avantages pour le PROE sont-ils durables, ou doivent-ils être renouvelés régulièrement ?
- Investissement en temps ou en coût (10 %) : L'obtention de fonds par le biais de ce mécanisme ou d'un projet entrainera-t-elle un coût pour le PROE du point de vue du temps investi ?

Corporate Social Responsibility (CSR)	M	M	L	H	M	M	67
Voluntary Offsets	L	M	L	H	M	M	58
Credits (carbon, biodiversity, etc.)	L	M	L	H	M	H	55
Environmental Bonds	L	M	L	H	M	H	55
Risk Management							
Insurance products	L	M	L	M	H	H	50
Pay for Success	L	M	L	M	M	H	48
Financial Efficiency							
Public Private Partnerships	L	L	L	H	H	M	53

Tableau 8. Évaluation des mécanismes de financement innovants

Nombre de ces mécanismes de financement ont été jugés inappropriés ou peu applicables au financement des opérations de base du PROE, bien que plusieurs d'entre eux aient été jugés dignes d'être étudiés plus avant pour que le PROE puisse envisager un financement programmatique de l'organisation. Ceux qui ont reçu une note de 55 ou plus ont été inclus dans les sections suivantes pour une étude plus approfondie. Parmi ces mécanismes, le mécénat privé et d'entreprise ainsi que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont probablement ceux qui conviennent le mieux au PROE, tout en notant que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour en déterminer la faisabilité. Les mécanismes de financement axés sur la nature, tels que les fonds d'affectation spéciale pour la conservation, les compensations, les crédits et les obligations vertes, gagnent tous en importance, mais sont généralement utilisés pour financer des projets, et non des opérations de base. Une entreprise à vocation sociale pourrait également être une option, mais elle comporte souvent un degré élevé d'incertitude et de risque, tout en exigeant un investissement initial important en études de faisabilité et en coûts d'investissement. Elles requièrent également de posséder de solides capacités entrepreneuriales, avec des intérêts bien différents de ceux du mandat actuel du PROE.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La RSE peut revêtir diverses significations en fonction du contexte, mais elle est généralement considérée comme des fonds philanthropiques reçus de la part d'entreprises ou des efforts déployés par celles-ci. Il s'agit le plus souvent d'un engagement volontaire des entreprises à encourager le développement durable des localités dans lesquelles elles mènent leurs activités ou des intérêts proches de leur mandat organisationnel. Les priorités sont adoptées en interne et peuvent inclure le développement social, la gouvernance institutionnelle et la protection de l'environnement. Les paiements sont souvent versés à des ONG ou à des fonds publics d'investissement social (Walsh *et al.*, 2021). Un autre moyen pour les entreprises d'offrir une valeur RSE est de fournir des services en nature ou à faible coût, ou de faire du bénévolat.

Les paiements RSE (tout comme les autres mécanismes de financement innovants énumérés ci-dessous) sont généralement orientés vers le financement de programmes ou les fonds de conservation. Toutefois, plus de possibilités d'utilisation flexible des fonds pour les opérations que pour d'autres mécanismes peuvent potentiellement s'envisager. À ce jour, la plupart des organismes régionaux de protection de l'environnement s'appuient davantage sur des fonds philanthropiques publics que sur des fonds d'entreprises ; en effet, les revenus de la RSE ont jusqu'à présent peu profité à la conservation marine et à la biodiversité en général.

L'un des aspects de la RSE dont il faut se méfier lorsqu'on reçoit des fonds de parties extérieures est le risque potentiel pour la réputation, lorsqu'une organisation est perçue comme œuvrant pour le compte d'entreprises qui peuvent avoir de mauvaises valeurs ou une éthique fautive (que cela soit réellement le cas ou qu'elles soient perçues comme telles). S'il s'agit d'un mécanisme de financement actif que le PROE entend poursuivre, il est recommandé de mettre en place une politique et une procédure de sélection solide afin de garantir la conformité des intérêts de toute entreprise donatrice.

Les considérations environnementales et sociales ne cessant de croître, les contributions de la RSE continueront d'augmenter et représenteront à l'avenir un domaine de croissance important (Bohorquez *et al.*, 2022 ; Walsh *et al.*, 2021). Pour accéder à des aides découlant de la RSE, le PROE devra l'inclure dans ses efforts de collecte de fonds et l'étudier en collaboration avec la direction.

Fonds d'affectation spéciale pour la conservation

Les fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) sont des institutions privées, juridiquement indépendantes, qui catalysent le financement et les ressources pour la conservation à long terme de la biodiversité et représentent une option de financement importante pour de nombreuses institutions. Ces fonds ne constituent pas une source de financement en soi ; ils dépendent de niveaux adéquats de financement de départ générés par d'autres sources, telles que le financement de bailleurs philanthropiques, les frais d'utilisation, etc. La création et la capitalisation d'un fonds fiduciaire nécessitent des revenus initiaux importants ainsi qu'un savoir-faire spécialisé.

Comme indiqué dans les sections précédentes, la région Pacifique dispose d'une expérience limitée en matière de fonds fiduciaires pour la conservation et la gestion de l'environnement. On peut citer le fonds fiduciaire de la PIPA⁷³, à Kiribati, qui a été créé pour générer des revenus destinés à couvrir les coûts permanents de la PIPA, et le fonds fiduciaire du bassin du Sovi⁷⁴, qui a été créé avec l'appui financier de Fiji Water and CI et a bénéficié des conseils d'un courtier basé à Singapour. On relève cependant plusieurs obstacles, tels que l'établissement d'attentes réalistes concernant les montants que de tels mécanismes fiduciaires peuvent générer, ce qui a été un problème spécifique associé au fonds de la PIPA, par exemple.

Les travaux sur le Fonds fiduciaire de l'Initiative du Triangle de corail sont pertinents pour le PROE, étant donné que les deux organisations ont des structures similaires et ont deux membres en commun (la Papouasie-Nouvelle-Guinée et les Îles Salomon). L'idée de ce fonds est née en 2019 ; les travaux de planification ont commencé en 2021. La Wildlife Conservation Society (WCS) a fourni des conseils sur ce fonds fiduciaire ; l'USAID et l'UE ont également fourni des financements et des conseils pour l'appuyer⁷⁵. Certains obstacles ont été rencontrés, notamment la structure intergouvernementale de l'Initiative, qui requiert la participation de tous ses membres. À ce jour, le financement du fonds fiduciaire de l'ITC a couvert l'assistance technique et les conseils. Le fonds fiduciaire de l'Initiative est toujours en cours de création ; il n'y a actuellement aucun bailleur disponible pour financer la dotation. De plus, le fonds fiduciaire n'est pas destiné à financer les opérations de base de l'Initiative, de sorte que ce modèle est susceptible de rester problématique pour le PROE.

Il est important de noter que les FFC sont généralement créés pour financer des thèmes et des projets programmatiques plutôt que les fonctions essentielles d'une organisation (gestion d'aires protégées, adaptation aux changements climatiques). Les décaissements annuels sont affectés aux budgets des programmes qui soutiennent la mission de tels fonds, les dépenses administratives et de gestion étant plafonnées à 15-20 % de leur budget annuel (y compris les frais de gestion supplémentaires découlant de l'usage d'un tel fonds). S'il n'est pas rare que des organisations telles que le PROE hébergent des FFC, ces fonds sont créés pour répondre à des questions environnementales ou sociales spécifiques. Par exemple, le Micronesia Conservation Trust (MCT) a été créé pour appuyer la mise en œuvre du Micronesia Challenge. De même, le récent Fonds Bezos pour la Terre, qui s'est engagé à verser 100 millions d'USD sous la forme de subventions, a pour but de soutenir la réalisation de l'initiative « Donner libre cours à la prospérité du Pacifique bleu ».

⁷³ Pour plus d'informations, voir <https://whc.unesco.org/en/list/1325/>

⁷⁴ Pour plus d'informations, voir <https://www.cbd.int/financial/trustfunds/Fiji-sovifund.pdf>

⁷⁵ Communication personnelle : M. David Myers, Conservation Alliance (CFA), interrogé dans le cadre du présent examen le 8 novembre 2023.

La capitalisation d'un fonds fiduciaire visant essentiellement à subvenir au financement de base du PROE constituerait un enjeu de taille. La conception et la mise en œuvre d'un fonds fiduciaire axé sur l'un des objectifs fondamentaux du PROE pourraient être viables, mais elles nécessiteront un important savoir-faire technique et de collecte de fonds, et le financement des fonctions essentielles sera limité. L'affectation d'un certain pourcentage des cotisations des Membres du PROE à la capitalisation du fonds pourrait être une autre option potentielle, mais elle nécessiterait leur accord, et la priorité est de se concentrer sur l'augmentation du niveau actuel des cotisations.

Compensations et crédits

Les compensations et les crédits de biodiversité sont des instruments fondés sur le marché qui visent à protéger et à restaurer la biodiversité en créant une incitation financière à la conservation et à la réhabilitation. Bien qu'il s'agisse de mécanismes distincts, ils représentent tous deux des systèmes de comptabilité visant à équilibrer les questions environnementales (ex. : pollution, perte de biodiversité) :

- Une « compensation » représente l'annulation de la pollution générée, en investissant par exemple dans la réhabilitation de zones humides hors site pour compenser un développement réalisé ailleurs, ou en payant pour éliminer des gaz à effet de serre de l'atmosphère afin de compenser les émissions d'une entreprise.
- Un crédit représente une réduction de la pollution, c'est-à-dire qu'un crédit ou allocation carbone permet à l'entreprise d'émettre du CO₂. Ce plafond se réduit au fil du temps : les entreprises dont les émissions sont plus élevées peuvent continuer à opérer, mais doivent acheter davantage de crédits.

Les organisations de protection de la nature peuvent bénéficier de ces mécanismes en élaborant des projets et des programmes qui génèrent ces « compensations et crédits ». Toutefois, il est important de noter que ces mécanismes de financement exigent un « résultat de conservation mesurable », c'est-à-dire que les paiements sont destinés à améliorer les paramètres environnementaux. En tant que tels, les revenus basés sur les compensations et les crédits sont généralement programmés dans leur conception. En outre, l'élaboration de tels projets nécessite des capacités et des ressources supplémentaires, ainsi que des investissements importants dans le suivi et la transparence des projets. Ces systèmes en sont également aux premiers stades de leur conception, les normes mondiales étant en cours d'élaboration et la demande encore indéterminée.

Obligations environnementales, naturelles, vertes et bleues

Les obligations environnementales sont émises par des sociétés, des organismes publics ou des organisations afin d'emprunter de l'argent auprès d'investisseurs pour des projets de conservation et d'utilisation durable de la nature. L'emprunteur rembourse ensuite l'obligation selon un calendrier prédéterminé, en y ajoutant un paiement d'intérêts. Les obligations environnementales ciblent des projets spécifiques qui produisent des bénéfices environnementaux et exigent généralement la présence d'une activité économique viable sur laquelle l'obligation peut s'appuyer (ex. : investissement dans des projets de pêche « écologique » à petite échelle). Ces projets doivent également générer suffisamment de revenus ou d'économies pour rembourser le capital et les intérêts.

Étant donné la nature innovante et multipartite de la plupart des obligations environnementales, des coûts initiaux importants ainsi que des exigences supplémentaires en matière d'infrastructure institutionnelle pour gérer les flux de trésorerie sont à prévoir. Comme pour les instruments de financement susmentionnés, les recettes des obligations sont principalement liées à des programmes et ne répondent pas aux besoins du financement de base.

Entreprises sociales

Les entreprises sociales sont des entreprises commerciales détenues à part entière qui génèrent des excédents pour des causes sociales ou environnementales. Elles représentent une option de revenu supplémentaire potentielle pour le PROE. Contrairement aux mécanismes plus innovants mentionnés ci-dessus, les entreprises sociales constituent un modèle « plus simple » de génération de revenus, qu'appliquent déjà d'autres organisations régionales (ex. : CPS, SFIP). Les revenus générés par ces entreprises commerciales sont également totalement flexibles et peuvent être utilisés par des organisations telles que le PROE comme bon lui semble, constituant des options de financement de base viables. Une entreprise prospère peut également générer des revenus annuels relativement durables à perpétuité.

Les entreprises sociales incluent diverses options dont des : cafés, vente de marchandises, magasins en ligne, entreprises de services payants, etc. Tous ces types d'entreprises varient en complexité et en rentabilité. Toutefois, la mise en place d'une entreprise sociale viable et rentable nécessite un solide savoir-faire commercial et un personnel dévoué doté de compétences entrepreneuriales uniques. De plus, les coûts de démarrage peuvent s'avérer importants. Il s'agit également d'une divergence importante par rapport au mandat actuel du PROE.

Résumé

Les autres approches de financement non traditionnelles doivent être abordées avec réalisme. La plupart d'entre elles sont axées sur les programmes et nécessiteront l'élaboration de nouveaux volets de travail. Il est possible que, dans le cadre de certains de ces flux de financement supplémentaires, une partie soit affectée au financement des coûts de base du PROE, à condition toutefois qu'elle soit conforme aux conditions et directives de financement respectives. De plus, il y a peu de chances que ces revenus jouent un rôle de premier plan, et ils s'accompagnent de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités organisationnelles.

Afin d'augmenter le financement organisationnel, le PROE pourrait poursuivre un « nouveau » domaine thématique environnemental régional pour lequel un financement important est disponible. Ex. : financement durable d'aires protégées, financement innovant de la conservation. Ce genre de domaine thématique suscite un intérêt croissant et est susceptible de faire l'objet d'investissements futurs tant au niveau mondial que dans la région du Pacifique. À ce titre, les bailleurs et les investisseurs rechercheront des partenaires convenables, capables de se positionner en tant qu'homologues régionaux, c'est-à-dire capables d'assurer la coordination entre les parties concernées et les pays insulaires océaniques. Même si, là encore, il s'agira probablement d'un financement essentiellement programmatique, les économies d'échelle ainsi qu'une sensibilisation accrue du PROE aux coûts réalistes et aux allocations du budget de base par rapport au budget du programme pourraient améliorer les fonds disponibles pour les opérations de base. Toutefois, cela nécessitera probablement de nouveaux effectifs et de nouvelles connaissances techniques. Une telle décision ne devrait pas être appliquée sans un examen approfondi et une coordination avec la planification stratégique du PROE.

Les entretiens menés avec la Banque mondiale⁷⁶ ont montré qu'elle disposait d'un savoir-faire spécialisé dans l'analyse économique, qui a été mis à contribution pour aider à la mise en place d'outils financiers tels que les obligations bleues aux Fidji, les obligations corail en Indonésie, et des fonds fiduciaires en général. Ces connaissances pratiques pourraient éventuellement être mises à la disposition du PROE, notamment dans le cadre d'une coopération dans des domaines spécifiques, comme indiqué dans les sections ci-dessus, par exemple en ce qui concerne la lutte contre la pollution plastique dans le Pacifique.

RECOMMANDATION 23 : Le PROE devrait envisager l'application d'approches de financement non traditionnelles. Cependant, l'analyse et les entretiens avec les bailleurs suggèrent que ces approches sont susceptibles de s'appliquer davantage au financement des programmes qu'au financement de base du PROE, et qu'elles devraient donc être priorisées en conséquence.

⁷⁶ Entretien avec Delphine Arri et Stavros Papageorgiou, siège de la Banque mondiale, mené dans le cadre de cette étude le 9 novembre 2023.

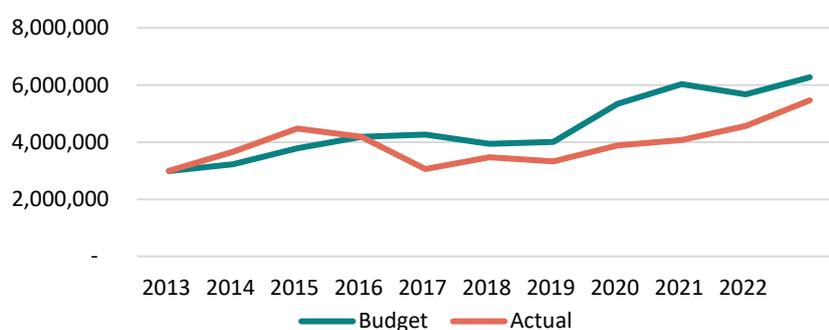
4. Analyse des besoins de financement de base

4.1 Historique des frais organisationnels

Tendance à long terme concernant les frais organisationnels

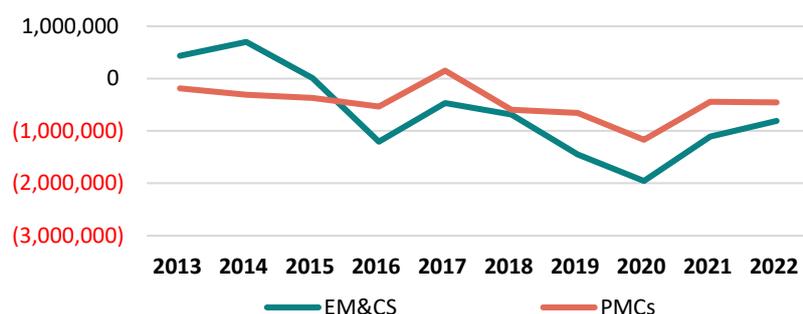
Les coûts opérationnels de base du PROE, présentés sous la rubrique « Gestion exécutive et services généraux », sont largement limités par le budget mis à disposition par les revenus du fonds de base perçus au cours de chaque exercice financier (comme indiqué à la section 2 ci-dessus). L'une des difficultés auxquelles le PROE est confronté est que le budget préparé l'année précédente se fonde sur les recettes attendues l'année suivante. Or, comme nous l'avons expliqué à la section 2.3, le PROE reste en grande partie tributaire du financement provenant des frais de gestion de programmes, qui varient en fonction des différentes étapes des projets réalisées tout au long de l'année, et sont également soumis à des événements imprévus tels que la pandémie de COVID-19. Il arrive donc régulièrement que les fonds disponibles en cours d'année ne soient pas suffisants pour financer l'intégralité des coûts opérationnels prévus au budget. La figure 17 ci-dessous illustre l'écart entre les lignes de tendance des coûts opérationnels budgétisés et des coûts réels observés chaque année depuis 2016, entraînant un déficit des coûts réels par rapport au budget.

Figure 17. Dépenses budgétaires et dépenses réelles de la direction générale et des services généraux pour la période 2013-2022.



Cet écart s'explique en grande partie par la réduction des frais de gestion de programmes perçus chaque année par rapport au budget. Ce problème apparaît clairement dans la figure 18 ci-dessous, qui montre la différence entre les dépenses réelles et le budget pour les frais de direction et des services généraux, ainsi que pour les frais de gestion des programmes. La corrélation entre les deux est observée sur le même graphique au fil du temps (en particulier depuis 2016), montrant que le déficit des frais de gestion des programmes contribue de manière significative aux déficits annuels des fonds disponibles pour le budget opérationnel de base. Le déficit moyen des frais de gestion des programmes par rapport au budget au cours des cinq dernières années est significatif : -663 000 USD, l'année 2020 ayant été particulièrement dramatique (déficit de 1,17 million d'USD par rapport au budget) en raison de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la mise en œuvre des projets.

Figure 18. Différence entre les réalisations et le budget pour les frais de direction et les services généraux (EM&CS) et les frais de gestion de programmes (PMC) 2013-2022.



Si la question de la dépendance et de la vulnérabilité aux perturbations des frais de gestion de programmes a déjà été soulevée à la section 2.3, l'analyse ci-dessus met encore plus en évidence l'importance de cette question et son impact sur les coûts opérationnels en cours d'exercice. Il existe également des écarts naturels entre les réalisations et les budgets pour d'autres lignes de recettes essentielles, mais ces écarts sont généralement beaucoup moins importants que ceux observés pour les frais de gestion des programmes.

En résumé, les recettes réelles du PROE ont toujours été bien inférieures aux recettes prévues, la plupart d'entre elles étant dues aux frais de gestion des programmes (comme exposé ci-dessus). Depuis 2018, les revenus réels ont effectivement été inférieurs de 13 % aux revenus budgétisés, soit plus de 700 000 USD en moyenne. Pour la stratégie de financement durable recommandée, il est donc important de prévoir une certaine marge de manœuvre au cas où surviendraient des frais de gestion de programmes ou tout autre manque à gagner imprévu. L'équipe d'évaluation estime qu'il serait possible de financer cette éventualité si les recommandations du présent rapport étaient mises en œuvre. Ce point est approfondi dans la feuille de route de ce projet, plus précisément à la section 6.4.

RECOMMANDATION 24 : Le PROE devrait prévoir une certaine marge de manœuvre dans sa budgétisation prévisionnelle afin de tenir compte des déficits imprévus de certaines sources de revenus (en particulier pour les frais de gestion de programmes, qui sont souvent inférieurs aux niveaux budgétisés). Tout excédent dégagé d'une année sur l'autre peut alors alimenter les réserves du PROE pour faire face aux imprévus des années à venir. Le financement d'une telle réserve serait réalisable si les recommandations du présent rapport étaient mises en œuvre. Ce point est développé dans la feuille de route de ce projet, en particulier dans la section 6.4 relative à la mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires.

4.2 Frais organisationnels projetés

Difficultés liées à la projection des frais organisationnels

Les frais organisationnels sont difficiles à prévoir, compte tenu de la manière dont ils sont généralement budgétisés. Tout d'abord, l'équipe financière détermine les revenus connus susceptibles d'être perçus tout au long de l'année : cotisations des Membres (généralement fiables), revenus divers (généralement fiables), revenus provenant d'autres bailleurs (plutôt fiables), les frais de gestion des programmes (moins fiables, comme indiqué ci-dessus). Les frais de gestion de programmes budgétisés sont fonction des calendriers de mise en œuvre de chacune des quatre unités de programme : Changements climatiques, Écosystèmes insulaires et océaniques, Gestion des déchets et lutte contre la pollution, Gouvernance et surveillance environnementales. Le budget opérationnel de base est alors calculé en fonction des revenus prévus. Toutefois, les allocations budgétaires disponibles sont généralement inférieures au budget idéal pour des conditions de fonctionnement optimales. C'est ce que révèle l'étude du budget 2024 du PROE (page 10), qui comprend près de 2,5 millions d'USD d'allocations budgétaires non financées pour l'année, ce qui pose d'importantes difficultés opérationnelles à l'organisation.

D'une manière générale, l'équipe d'évaluation note qu'il est difficile de prévoir un budget « optimal » pour le PROE, étant donné qu'il existe de nombreuses variables et que le budget du PROE a augmenté rapidement au cours des 15 dernières années en raison de nombreux facteurs, tels que l'extension du portefeuille de projets du PROE et l'inflation. L'équipe d'évaluation note que seuls les postes prioritaires non financés ont été inclus dans ce déficit de 2,5 millions d'USD pour 2024, mais pas le nombre total de postes vacants (plus de 40) conformément à la structure organisationnelle réelle et donc optimale du PROE telle qu'approuvée en 2017. Le budget optimal est plus difficile à prévoir et doit tenir compte des besoins à long terme de l'organisation. Les 40 postes encore vacants devront être pris en compte dans le budget optimal. Le budget optimal doit être relié au nouveau plan stratégique (étant donné que le plan actuel arrive à échéance en 2026). Cet aspect nécessite également un travail séparé pour suivre le coût des activités, comme souligné dans la section 7 du rapport, en tant que domaine nécessitant un travail plus approfondi.

En outre, en raison des déficits des frais de gestion de programmes qui se produisent régulièrement chaque année, et qui ont déjà fait l'objet de discussions approfondies, les allocations budgétaires déjà sous-optimales pour l'année sont encore plus affectées en cours d'année. Il en résulte d'importantes répercussions sur le plan opérationnel : gel de l'embauche du personnel prévu, surcharge de travail pour les personnes qui tentent de remplacer les postes non pourvus, réduction des budgets opérationnels.

Ainsi, alors que les données réelles constituent généralement une bonne représentation pour la prévision des besoins organisationnels futurs, dans le cas du PROE, nous proposons d'utiliser les frais organisationnels budgétisés comme base pour les besoins organisationnels projetés.

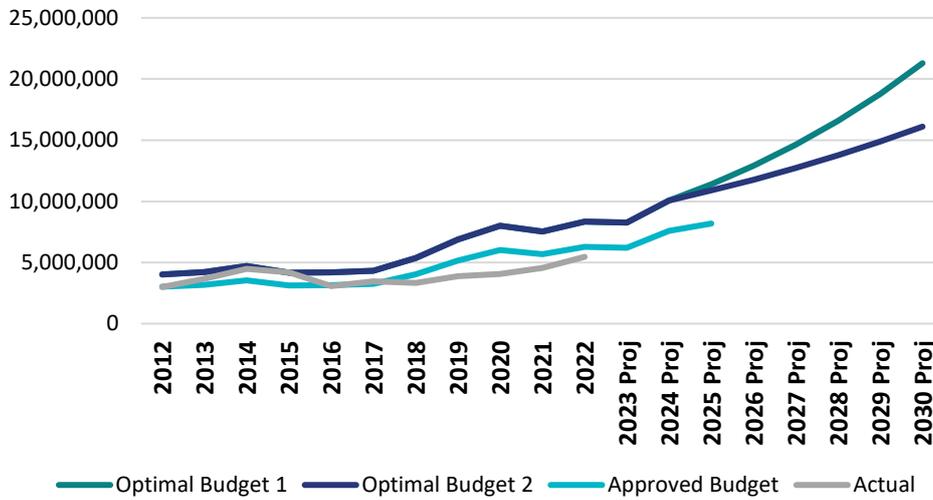
Frais organisationnels prévisionnels

La figure 19 ci-dessous présente les frais organisationnels prévus jusqu'en 2030. Le graphique présente quatre scénarios :

1. *Les dépenses réelles*, qui correspondent aux dépenses réelles de frais de gestion et de services d'entreprise, établis dans le cadre des états financiers audités.
2. *Le budget approuvé*, qui correspond aux valeurs totales des dépenses figurant dans les documents du budget principal du PROE.
3. *Le budget optimal 1*, qui est un montant budgétaire prévisionnel déterminé comme suit :
 - pour l'année 2024, le budget est calculé en utilisant le budget approuvé auquel sont ajoutées les « allocations budgétaires non financées » de la page 10 du document budgétaire 2024 ;
 - pour les années 2025 et suivantes, le budget est calculé comme suit :
 - en augmentant les coûts de 3 % pour tenir compte de l'inflation et de l'augmentation des salaires ;
 - augmentation supplémentaire d'un facteur de croissance de 10 % pour tenir compte de la croissance nécessaire pour prendre en charge l'expansion continue du portefeuille et de l'organisation ;
 - pour les années 2013-2023, le budget optimal est calculé en ajoutant 33 % aux chiffres du budget approuvé pour l'année (ce chiffre correspondant à la part non financée de l'année budgétaire 2024).
4. *Le budget optimal 2*, qui est un montant budgétaire prévisionnel déterminé comme suit :
 - pour l'année 2024, le budget est calculé en utilisant le budget approuvé auquel sont ajoutées les « allocations budgétaires non financées » de la page 10 du document budgétaire 2024 ;
 - pour les années 2025 et suivantes, le budget est calculé comme suit :
 - en augmentant les coûts de 3 % pour tenir compte de l'inflation et de l'augmentation des salaires ;
 - augmentation supplémentaire d'un facteur de croissance de 5 % pour tenir compte de la croissance nécessaire pour prendre en charge l'expansion continue du portefeuille et de l'organisation ;

- pour les années 2013-2023, le budget optimal est calculé en ajoutant 33 % aux chiffres du budget approuvé pour l'année (ce chiffre correspondant à la part non financée de l'année budgétaire 2024).

Figure 19. Budget prévisionnel des frais organisationnels requis jusqu'en 2030.



Le tableau 9 ci-dessous résume les besoins organisationnels prévus pour 2024-2030 (tels que calculés ci-dessus). L'objectif de ces projections est d'essayer de déterminer les véritables besoins organisationnels (et pas seulement ceux limités par les revenus projetés) pour les années 2024-2030.

Scénario	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027	Prév. 2028	Prév. 2029	Prév. 2030
Budget optimal 1 + 10 % croissance + 3 % inflation	10 067 383	11 406 345	12 923 389	14 642 200	16 589 612	18 796 031	21 295 903
Budget optimal 2 + 5 % croissance + 3 % inflation	10 067 383	10 887 875	11 775 237	12 734 918	13 772 814	14 895 298	16 109 265
Budget approuvé	7 576 275	8 183 307	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

Tableau 9. Synthèse des scénarios budgétaires optimaux pour les besoins organisationnels prévus pour 2024-2030.

5. Résumé des recommandations

Cette section présente les 24 recommandations du présent rapport, au format suivant :

- Référence au numéro de section dans le corps de texte.
- Point de vue de l'équipe d'évaluation sur la priorité de la recommandation : « Haute », la plus haute priorité ; « Moyenne », niveau de priorité moyen ; « Faible », priorité plus basse.
- Une suggestion d'orientation pour chaque recommandation.

Ces recommandations sont incluses dans les sections pertinentes du présent rapport d'évaluation et sont résumées dans la présente section.

Le tableau présenté ci-dessous fournit le cadre de la feuille de route pour la mise en œuvre de la présente révision, les recommandations désignées comme hautement prioritaires devant faire l'objet de la plus grande attention et d'une mise en œuvre. L'attribution des priorités (haute, moyenne ou faible) repose sur le jugement professionnel de l'équipe chargée de l'évaluation à la lumière des critères suivants :

- Nécessité de prendre des mesures urgentes ou immédiates.
- Niveau d'impact potentiel de la recommandation sur l'efficacité de la gestion financière au sein du PROE.
- Niveau d'impact potentiel de la recommandation sur la réputation des Membres du PROE et du Secrétariat.
- Évaluation qualitative générale des avantages par rapport aux coûts de chaque recommandation.

La mise en œuvre des recommandations les plus prioritaires est abordée dans la section 6 (Stratégie de finances et de ressources durables). La mise en œuvre de chacune de ces recommandations hautement prioritaires est détaillée dans la section 6.

L'évaluation conseille l'examen des recommandations de ce rapport par le Conseil exécutif et la Conférence du PROE. On notera que les implications financières de certaines des recommandations devront être examinées attentivement par le groupe de travail existant des Membres du PROE en termes de mise en œuvre. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation devraient également être présentés au Conseil exécutif du PROE, conjointement avec les recommandations de cette révision.

L'étude suggère que le contrôle de la mise en œuvre de ces recommandations, en particulier celles hautement prioritaires, soit assuré par un groupe restreint composé de membres du personnel et de représentants des Membres du PROE. Le Secrétariat du PROE devrait communiquer les progrès réalisés dans l'application de ces recommandations lors des prochaines Conférences du PROE. L'évaluation de la mise en œuvre de ces recommandations doit être effectuée par les Membres du PROE, sur des critères qu'ils doivent préalablement déterminer.

L'équipe chargée de l'évaluation note que la mise en œuvre de la Stratégie de finances et de ressources durables doit être étroitement liée aux préparatifs du prochain Plan stratégique du PROE, rappelant que le Plan stratégique actuel s'achèvera en 2026.

#	Recommandation	Rapport Section	Priorité	Chef(s) de file
1	Le PROE doit explorer et appliquer une multitude d'approches pour s'assurer de la viabilité financière à long terme de son budget de base, y compris, mais sans s'y limiter, les options suivantes : a) amélioration des sources de revenus existantes ; b) prospection de nouvelles sources de revenus ; c) évaluation des moyens d'améliorer le rapport cout-efficacité.	2.1.4	Moyenne	Secrétariat du PROE. Par le biais de la direction et de la section finances.
2	Le PROE devrait réfléchir au financement de base dans le contexte d'une prestation efficace de services et de conseils aux États et territoires insulaires océaniques Membres du PROE dans les domaines relevant de son mandat.	2.1.4	Moyenne	Secrétariat du PROE
3	Le PROE devrait veiller à la bonne application de la décision prise lors de la 28 ^e Conférence du PROE, en 2017, qui recommandait notamment « une augmentation de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitaux, à compter de l'exercice financier 2018 du PROE ». Le secrétariat du PROE devrait préciser la valeur monétaire en USD de l'augmentation de 20 % à tous ses Membres.	2.2.4	Élevée	Secrétariat du PROE, en collaboration avec les Membres du PROE
4	Le Secrétariat du PROE devrait rétablir la pratique antérieure consistant à envoyer à tous les Membres une déclaration annuelle sur l'appui apporté par l'organisation à chacun des États et territoires insulaires océaniques, afin de mettre en évidence la valeur des services fournis et la proposition de valeur globale du PROE.	2.2.4	Moyenne	Secrétariat du PROE. Par le biais de la section finances.
5	Le PROE devrait s'attaquer au problème du non-paiement des contributions à Guam et au Commonwealth des îles Mariannes du Nord (CNMI), notamment en renforçant sa visibilité et sa présence dans la sous-région du Pacifique Nord (en particulier à Guam et au CNMI), le directeur général, les responsables de direction et le nouveau directeur de la sous-région du Pacifique Nord étant appelés à jouer un rôle clé dans ces efforts.	2.2.4	Moyenne	Secrétariat du PROE, par le biais de son bureau sous-régional dans le Pacifique Nord.
6	Le PROE devrait étudier différentes catégories de Membres (dont les Membres associés et les Observateurs permanents) dans le but d'élargir et d'améliorer les partenariats pour traiter les questions environnementales dans la région.	2.2.4	Moyenne	Secrétariat du PROE, en collaboration avec les Membres.

7	<p>Le PROE devrait élaborer une politique sur les contributions des Membres, qui pourrait notamment inclure les éléments suivants :</p> <p>a) Élaboration des seuils cibles afin de garantir l'équité et le sentiment d'appartenance, dont un objectif visant à ce que ces contributions représentent au moins 50 % du financement de base total du PROE chaque année, en tenant compte de la façon d'atteindre un tel objectif au fil du temps.</p> <p>b) Élaborer un mécanisme de révision à long terme afin de garantir que les contributions des Membres du PROE évoluent en fonction des coûts de fonctionnement et de la croissance de l'organisation, tout en tenant compte des conditions économiques des différents pays Membres.</p> <p>c) Élaborer un mécanisme permettant de traiter équitablement le non-paiement des contributions et des arriérés, sachant que le PROE (contrairement au SFIP, à la CPS ou à toute autre grande organisation multilatérale) est le seul à ne prévoir aucune pénalité en cas de retard ou de non-paiement. La recommandation de l'évaluation indépendante du PROE de 2017 portant sur cette question devrait être appliquée, et plus précisément, le règlement financier du PROE doit être modifié pour prévoir une série de sanctions graduelles et croissantes en cas de non-paiement des contributions et des arriérés.</p> <p>d) Inclure une période de révision spécifiée pour les contributions des Membres.</p> <p>e) S'assurer qu'il existe des procédures de gouvernance adéquates au sein du PROE pour garantir le suivi des paiements et des hausses des contributions des Membres.</p> <p>f) Examiner comment atténuer le risque d'une dépendance excessive à l'égard des contributions substantielles de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.</p> <p>g) Envisager des contributions supplémentaires des Membres pour des projets (et pas uniquement pour les activités de base), comme c'est le cas pour le SFIP. Cette solution pourrait éventuellement permettre de financer des projets très utiles pour la région, mais sans frais de gestion pour le PROE (par exemple, par l'intermédiaire du FEM et du FVC).</p> <p>h) S'inspirer de l'expérience d'autres organisations, notamment la CPS et le SFIP, le cas échéant.</p>	2.2.4	Élevée	<p>Secrétariat du PROE, sous la houlette de la direction et de la section finances. Coopération étroite avec les Membres.</p>
---	--	-------	--------	---

8	<p>Le PROE devrait actualiser sa politique en matière de frais de gestion de programmes en fixant le taux à 15 % (pour les Membres comme pour les non-Membres) et exhorte tous les bailleurs à appliquer cette politique. La justification de la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes doit être clairement communiquée aux bailleurs, notamment en soulignant le coût des activités dans la région et les conséquences pour l'exécution des programmes du PROE dans les États et territoires insulaires océaniques si cette politique n'est pas respectée.</p> <p>Le PROE devrait mener une étude indépendante sur le coût des activités dans la région, afin de justifier clairement auprès des bailleurs la nécessité pour le PROE d'adhérer à sa politique de 15 % pour les frais de gestion des programmes.</p>	2.3.4	Élevée	Secrétariat du PROE
9	<p>Le PROE devrait donc réviser en priorité ses pratiques de recouvrement des coûts, dans le but de relever ses taux de recouvrement à hauteur de ceux actuellement atteints par la CPS et le SFIP. Elle devrait s'inspirer des politiques de recouvrement des coûts existantes de la CPS et du SFIP, ainsi que des Nations Unies, qui proposent des orientations de meilleures pratiques dans ce domaine. Elle devrait également inclure des systèmes et des procédures adéquats permettant de comptabiliser, de suivre et de rendre compte efficacement du recouvrement des coûts au sein du PROE.</p>	2.3.4	Élevée	Secrétariat du PROE, par le biais de la section finances et de la direction.
10	<p>Le PROE doit veiller à établir une communication et une concertation ouvertes et claires avec les bailleurs à un stade précoce de la planification et de la préparation des projets, et à ce que tous les coûts pertinents (dont les coûts de base) soient pris en compte et intégrés dans le budget. Le dialogue avec les bailleurs et les partenaires, qui s'est tenu avant la Conférence du PROE de 2023, est un bon modèle de consultation et de dialogue avec les bailleurs, qui devrait être prolongé et utilisé pour permettre de discuter ouvertement de questions cruciales telles que les frais de gestion du programme.</p>	2.3.4	Moyenne	Secrétariat du PROE, en collaboration avec les bailleurs et les partenaires.
11	<p>Le PROE devrait consulter les autres organes du CORP et coopérer avec eux afin d'assurer le partage des informations et de travailler à une approche cohérente à l'échelle du CORP pour résoudre les difficultés communes, tels que les frais de gestion des programmes, le recouvrement des coûts et les problèmes d'ordre plus général liés à la collecte de fonds.</p>	2.3.4	Moyenne	Secrétariat du PROE, en collaboration avec les autres organes du CORP.
12	<p>Le PROE devrait renforcer sa capacité interne à traiter avec les organismes de financement multilatéraux, notamment en créant des postes dédiés au FEM et au FVC, sous réserve des fonds disponibles.</p>	2.3.4	Moyenne	Secrétariat du PROE, par le biais de la direction.

13	Le PROE devrait contacter les Membres métropolitains concernés afin d'accroître la quantité et les retombées du financement climatique et du financement de la biodiversité dans la région du Pacifique provenant du FEM, du FVC et du FA. Le PROE devrait s'engager auprès de ses Membres à accroître le volume et la portée du financement de la lutte contre les changements climatiques et des autres financements multilatéraux destinés à la région du Pacifique, notamment par l'intermédiaire du FVC, du FEM et du FA.	2.3.4	Moyenne	Secrétariat du PROE, en collaboration avec les Membres métropolitains.
14	Le PROE devrait encourager vivement les Membres métropolitains (États-Unis, France et Royaume-Uni) à élaborer des accords-cadres (ou équivalents) avec le PROE, sur le modèle des accords-cadres existants avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande.	2.4.4	Élevée	Secrétariat du PROE, par le biais de la direction, en collaboration étroite avec les Membres métropolitains.
15	Le PROE devrait se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni et de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans. Le PROE devrait se rapprocher de tous les Membres métropolitains en vue de devenir un « partenaire de choix » pour leurs initiatives et programmes lorsqu'ils coïncident avec le mandat du PROE. Il s'agit notamment du Blue Planet Fund du Royaume-Uni, de l'appui récemment annoncé par le gouvernement français à la lutte contre les changements climatiques et à la préservation des océans, ainsi que des aspects pertinents de la Stratégie nationale des États-Unis consacrée au Pacifique insulaire, annoncée par le Président des États-Unis en septembre 2022.	2.4.4	Moyenne	Secrétariat du PROE
16	Le PROE devrait employer une ou plusieurs personnes spécifiquement chargées de la collecte de fonds pour l'organisation.	2.4.4 et 3	Élevée	Secrétariat du PROE.

17	<p>Le PROE devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de collecte de fonds qui prenne en compte toutes les options évoquées dans le présent rapport, notamment (par ordre de priorité) :</p> <p>a) Autres bailleurs bilatéraux : accords de financement avec d'autres bailleurs bilatéraux dont les programmes sont liés au mandat du PROE et l'appuient. Il pourrait s'agir, entre autres, des gouvernements du Japon, de l'Allemagne, des États arabes concernés, de la Chine et de la Corée du Sud.</p> <p>b) Organisations philanthropiques : Une stratégie ciblée visant à obtenir des financements philanthropiques, axée sur ceux qui sont fortement alignés sur le mandat du PROE et qui disposent d'un volume de financement important.</p> <p>c) Secteur privé : une stratégie ciblée visant à obtenir des sources de financement non traditionnelles et innovantes, dont le mécénat d'entreprise et provenant des plans de responsabilité sociale des entreprises (RSE), de la part d'organisations privées fortement alignées sur le mandat du PROE.</p> <p>d) Sources innovantes : envisager des sources plus originales, comme les obligations, les crédits, les compensations et les fonds d'affectation spéciale, en particulier pour l'élaboration d'un programme environnemental à grande échelle assorti de résultats thématiques précis.</p>	2.4.4 et 3	Élevée	Secrétariat du PROE
18	<p>Le PROE devrait envisager toutes les possibilités d'augmenter les revenus provenant d'autres sources, y compris, sans s'y limiter :</p> <p>a) Envisager la possibilité d'investir les fonds reçus par anticipation dans des dépôts à terme afin de percevoir des intérêts, comme le font actuellement la CPS et la FFA. Cette solution nécessiterait un examen minutieux des accords conclus avec les bailleurs afin de s'assurer de leur validité, ainsi qu'un examen des partenaires d'investissement potentiels afin de maximiser les intérêts tout en minimisant les risques.</p> <p>b) Étudier des options d'entreprises à vocation sociale, à condition qu'elles soient en phase avec les valeurs du PROE et qu'elles puissent être gérées durablement.</p> <p>c) Accroître l'énergie produite au moyen de panneaux solaires dans les locaux du PROE pour la vendre à l'EPC (Electricity Power Corporation du Samoa).</p> <p>d) Réviser les loyers payés par les organisations colocalisées au sein du PROE, à la fois dans les bureaux du PROE situés au Samoa et dans d'autres pays et territoires océaniques.</p> <p>e) Inciter d'autres organisations pertinentes à s'installer dans les locaux du PROE afin d'augmenter davantage les revenus locatifs.</p>	2.5.4	Faible	Secrétariat du PROE, par le biais de la section finances.
19	<p>Le service financier du PROE devrait continuer à appuyer le personnel technique et des projets en matière d'éducation financière via la formation, si nécessaire, et la fourniture de systèmes, de procédures et d'outils permettant au personnel de gérer les aspects financiers pertinents des projets (notamment la planification budgétaire et le recouvrement des coûts).</p>	2.5.4	Faible	Secrétariat du PROE, par le biais de la section finances.

20	<p>Le PROE devrait envisager toutes les possibilités de réduction interne des coûts au sein de l'organisation, y compris, mais sans s'y limiter :</p> <p>a) S'assurer de la disponibilité des fonds pour permettre les déplacements dans le cadre d'activités non financées par des projets, visant à respecter d'autres engagements en matière de conseil technique, politique et de renforcement des capacités, et pour participer à des ateliers et des réunions qui constituent l'activité principale du PROE.</p> <p>b) Inciter à utiliser davantage les communications électroniques dans la mesure du possible.</p> <p>c) Examiner les possibilités de réduire les honoraires des consultants et d'effectuer une partie de ce travail en interne.</p> <p>d) Entreprendre un examen interne des dépenses actuellement couvertes par le financement de base et susceptibles d'être réduites, voire supprimées.</p> <p>e) Étudier les possibilités de partenariats commerciaux afin d'identifier les domaines dans lesquels des services en nature ou à faible coût peuvent être fournis par le secteur privé dans le cadre de programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE).</p>	2.5.4	Faible	Secrétariat du PROE, par le biais de la direction.
21	Les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines du PROE, ainsi que le Système de gestion intégrée de l'entreprise, devraient être améliorés afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs du PROE.	2.5.4	Élevée	Secrétariat du PROE. Par le biais des sections ressources humaines et finances.
22	Le PROE devrait poursuivre et élargir sa coopération avec les bailleurs bilatéraux et multilatéraux tels que l'Union européenne, la Banque mondiale, le FEM et le FVC, en tenant compte des enjeux et des possibilités soulevés dans la section 3.3 du présent rapport.	3,3	Moyenne	Secrétariat du PROE, en collaboration avec les bailleurs bi- et multilatéraux.
23	Le PROE devrait envisager l'application d'approches de financement non traditionnelles. Cependant, l'analyse et les entretiens avec les bailleurs suggèrent que ces approches sont susceptibles de s'appliquer davantage au financement des programmes qu'au financement de base du PROE, et qu'elles devraient donc être priorisées en conséquence.	3,4	Faible	Secrétariat du PROE, par le biais de la direction.
24	Le PROE devrait prévoir une certaine marge de manœuvre dans sa budgétisation prévisionnelle afin de tenir compte des déficits imprévus de certaines sources de revenus (en particulier pour les frais de gestion de programmes, qui sont souvent inférieurs aux niveaux budgétisés). Tout excédent dégagé d'une année sur l'autre peut alors alimenter les réserves du PROE pour faire face aux imprévus des années à venir. Le financement d'une telle réserve serait réalisable si les recommandations du présent rapport étaient mises en œuvre. Ce point est développé dans la feuille de route de ce projet, en particulier dans la section 6.4 relative à la mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires.	4,2	Élevée	Secrétariat du PROE, par le biais de la direction.

6. Stratégie de finances et de ressources durables

6.1 Principes directeurs

Ce document présente un projet de stratégie de financement durable pour le PROE. Ce projet s'inspire des sections précédentes du présent document et des recommandations énoncées à la section 5, et a été orienté par les principes suivants :

1. Le financement durable est essentiel pour que le PROE puisse répondre aux priorités des ÉTIO Membres du PROE, telles qu'elles sont exprimées dans le Plan stratégique 2017-2026 du PROE.
2. Un financement durable est également essentiel pour que le PROE puisse fournir des services et des conseils de haute qualité et en temps opportun aux ÉTIO dans les domaines relevant du mandat du PROE.
3. Il convient d'appliquer une série d'approches pour garantir un financement durable et diversifié du PROE.
4. Le PROE doit s'efforcer à équilibrer chaque source de contribution à son budget, sans dépendre excessivement d'une seule source de revenus ou de bailleurs ou partenaires individuels.
5. Le financement durable doit viser à garantir la disponibilité des fonds sur le long terme et de manière prévisible.
6. Les approches en matière de financement durable doivent reposer sur une communication ouverte et efficace, notamment avec les Membres, les bailleurs et le personnel du PROE.
7. Tous les fonds du PROE doivent être gérés de façon efficiente et transparente grâce à des systèmes financiers, de gestion des risques et d'audit efficaces, intégrés aux systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation des programmes et de rapports.
8. Le PROE doit s'efforcer de poursuivre la trajectoire ascendante de ses recettes, tout en gérant étroitement ses coûts, afin de garantir un soutien accru aux ÉTIO.

6.2 Proposition de valeur du PROE

Le PROE est particulièrement bien structuré et positionné pour aider les ÉTIO à planifier et à mettre en œuvre des programmes environnementaux. La proposition de valeur du PROE comporte plusieurs aspects importants qui soulignent sa valeur et ses caractéristiques uniques. Il s'agit notamment des points suivants :

- Le PROE est directement responsable devant les pays et territoires de la région Pacifique, il appartient aux ÉTIO et rend des comptes par le biais des Conférences du PROE et du Conseil exécutif du PROE. De nombreuses organisations travaillent dans la région du Pacifique dans le secteur de l'environnement et de la conservation, y compris de nombreuses ONG locales et internationales, mais aucune n'a la responsabilité directe envers les ÉTIO à laquelle le PROE s'est engagé.
- Le mandat du PROE dans la région du Pacifique est clair en ce qui concerne (a) la résilience aux changements climatiques, (b) les écosystèmes insulaires et océaniques, (c) la gestion efficace des déchets et le contrôle de la pollution, et (d) la gouvernance environnementale.
- Le PROE est reconnu comme une agence qui collabore avec d'autres parties prenantes, y compris ses Membres, d'autres agences du CORP, des ONG et d'autres partenaires pour soutenir l'amélioration des résultats en matière d'environnement dans les ÉTIO.
- Le PROE a fait ses preuves en matière de prestation de services et de programmes de qualité pour les ÉTIO dans les domaines relevant de son mandat. Il dispose d'un personnel professionnel internationalement reconnu, doté d'un haut niveau d'expertise technique.
- Le PROE a fait preuve d'une capacité inégalée à organiser et à coordonner des activités dans toute la région, comme en témoigne sa coordination des tables rondes régionales sur les changements climatiques, la protection de la nature, ainsi que sur la gestion des déchets.
- Le PROE dispose de systèmes de gouvernance, de gestion financière et de gestion des ressources humaines solides et responsables, comme en témoignent le respect des normes rigoureuses exigées par l'UE, son statut d'agence de mise en œuvre du FVC et du Fonds d'adaptation, et son statut d'agence d'exécution du FEM.

La proposition de valeur susmentionnée a été validée lors des entretiens menés dans le cadre de ce projet avec les Membres du PROE, les bailleurs de fonds et les partenaires. Toutefois, de nombreuses personnes ont indiqué que le PROE pourrait être plus actif dans la promotion et la communication des différents éléments de cette proposition de valeur auprès des principales parties prenantes.

6.3 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de cette stratégie de financement durable sont alignés sur l'objectif organisationnel 3 du Plan stratégique, à savoir : « *Le PROE dispose d'une base de financement fiable et durable pour atteindre des résultats environnementaux dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique et gère ses programmes et opérations dans le respect de son budget* ». Les buts de l'objectif organisationnel 3 sont :

- Objectif 3.1 : Atteindre un budget équilibré et durable.
- Objectif 3.2 : Gérer les fonds de façon efficiente et transparente grâce à des systèmes financiers, de gestion des risques et d'audit efficaces, intégrés aux systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation des programmes et de rapports
- Objectif 3.3 : Développer des relations efficaces, stratégiques et à long terme avec les bailleurs actuels et nouveaux grâce à des communications régulières, y compris des discussions et des réunions au plus haut niveau.
- Objectif 3.4 : Renforcer la capacité du PROE en tant qu'Entité régionale responsable de la mise en œuvre du changement climatique et en tant qu'intermédiaire pour d'autres mécanismes de financement environnementaux.
- Objectif 3.5 : Trouver des sources et des formes supplémentaires de soutien financier durable.

6.4 Mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires

La section ci-dessous présente plusieurs recommandations clés qui, si elles sont mises en œuvre avec succès, aideront le PROE à progresser de manière significative vers la réalisation d'un budget équilibré et durable. Elles correspondent aux recommandations hautement prioritaires énoncées à la section 5. Les principales recommandations sont les suivantes :

- Recommandation prioritaire n°1 : Donner suite à l'augmentation de 20 % des cotisations des Membres convenue en 2017 (sur la base de la recommandation 3).
- Recommandation prioritaire n°2 : Mener à bien un examen complet des cotisations des Membres et introduire un nouveau cadre d'adhésion (sur la base de la recommandation 7).
- Recommandation prioritaire n°3 : Mettre à jour la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes pour qu'ils soient fixés à 15 % pour les Membres et les non-membres (sur la base de la recommandation 8).
- Recommandation prioritaire n°4 : Élaborer et mettre en œuvre une politique globale de recouvrement des coûts (sur la base de la recommandation 9).
- Recommandation prioritaire n°5 : élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à garantir un financement flexible supplémentaire de la part des bailleurs, notamment de nouveaux accords-cadres avec les Membres métropolitains. (sur la base des recommandations 14 et 17).
- Recommandation prioritaire n°6 : Intégrer une marge de manœuvre dans les prévisions budgétaires pour faire face à des déficits imprévus (sur la base de la recommandation 24).
- Recommandation prioritaire n°7 : Recrutement d'un collecteur de fonds au PROE (sur la base de la recommandation 16).
- Recommandation prioritaire n°8 : Amélioration des systèmes de gestion des finances et des ressources humaines du PROE (sur la base de la recommandation 21).

Chacune de ces recommandations clés sera examinée plus en détail ci-dessous.

6.4.1 Recommandation prioritaire n°1 : Donner suite à l'augmentation de 20 % des cotisations des Membres convenue en 2017.

Dès que possible, le PROE devrait assurer le suivi des 21 États Membres (à l'exception de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, de la Nouvelle-Calédonie, de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, du Samoa et de Tuvalu) qui n'ont pas respecté l'engagement de 20 %. Le tableau 10 ci-dessous montre l'état actuel de la mise en œuvre de cette augmentation dans chacun des États Membres. Une fois cette mesure pleinement suivie, le budget annuel du PROE s'en trouvera augmenté de 113 890 USD.

S'il est possible de mettre en œuvre ce changement avant l'année civile 2025, il est recommandé de le combiner avec la recommandation clé n° 2 afin d'éviter toute confusion et de faciliter la communication entre les deux changements.

Pays Membre	Adhésion en 2015	Contribution en 2022	Augmentation appliquée	Augmentation appliquée en %	Somme restante pour atteindre l'augmentation de 20 % convenue
Samoa américaines	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Australie	185 106	222 127	37 021	20 %	0
Îles Cook	10 184	10 184	0	0 %	2 037
États fédérés de Micronésie	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Fidji	20 360	20 360	0	0 %	4 072
France	134 202	140 903	6 701	5 %	20 139
Polynésie française	20 360	22 396	2 036	10 %	2 036
Guam	20 360	20 360	0	0 %	4 072
Kiribati	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Îles Marshall	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Nauru	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Nouvelle-Calédonie	20 360	24 432	4 072	20 %	0
Nouvelle-Zélande	134 202	161 042	26 840	20 %	0
Nioué	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Îles Mariannes	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Palaos	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Papouasie-Nouvelle-Guinée	20 360	24 432	4 072	20 %	0
Samoa	20 360	24 432	4 072	20 %	0
Îles Salomon	20 360	20 360	0	0 %	4 072
Tokélaou	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Tonga	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Tuvalu	10 184	12 221	2 037	20 %	0
Royaume-Uni	134 202	134 202	0	0 %	26 840
États-Unis d'Amérique	186 787	200 000	13 213	7 %	24 144
Vanuatu	20 360	20 360	0	0 %	4 072
Wallis-et-Futuna	10 184	10 184	0	0 %	2 037
Total	1 069 771	1 169 835	100 064	9 %	113 890

Tableau 10. État actuel des contributions versées par les pays Membres en 2022 par rapport à 2015 (avant l'augmentation convenue de 20 %).

6.4.2 Recommandation prioritaire n°2 : Mener à bien un examen complet des cotisations des Membres et introduire un nouveau cadre d'adhésion.

Comme le souligne la section 2.2, les cotisations des Membres n'ont pas suivi l'évolution du coût des activités et la contribution relative qu'elles apportent au revenu de base a par conséquent été diluée, passant d'un maximum de 39 % en 2013 à 21 % en 2022 (et même 16 % comme prévu dans le budget 2024).

Par conséquent, en plus de la recommandation clé n° 1 de procéder aux augmentations de contributions précédemment convenues, il est également recommandé de procéder à un examen complet de ce que devraient être les cotisations à long terme et des mécanismes à utiliser pour les ajuster régulièrement afin de préserver la viabilité à long terme de l'organisation.

Certaines considérations à prendre en compte lors de cet examen sont présentées ci-dessous.

Sentiment d'appropriation

Les contributions des Membres constituent un pilier essentiel du budget de base du PROE et sont importantes pour favoriser le sentiment d'appropriation et d'adhésion des pays Membres. Sans une contribution significative des cotisations des Membres, le PROE est davantage exposé à des frais de gestion de programme variables, qui peuvent être affectés par l'exécution, et dépend de recettes provenant d'autres fonds de bailleurs, qui peuvent manquer de fiabilité.

La CPS, le SFIP et la FFA ont tous déclaré que l'objectif idéal pour les cotisations des Membres serait une contribution de 50 % au financement de base. Ce seuil signifie que les Membres, en tant que principaux bienfaiteurs de l'organisation, sont également les contributeurs majoritaires pour assurer la stabilité financière de l'organisation, réduisant ainsi la dépendance et l'exposition à d'autres facteurs externes.

Équité et contexte économique

À l'heure actuelle (chiffres réels de 2022), 73 % des cotisations du PROE sont versées par des Membres métropolitains, le reste provenant des ÉTIO. Si l'on compare ces chiffres à ceux de la CPS et du SFIP, on constate que le PROE est plus équilibré entre les Membres métropolitains et moins exposé à un pays en particulier que la CPS et le SFIP (notons que seules l'Australie et la Nouvelle-Zélande sont membres de la SFIP). Cet équilibre constitue un point positif pour le PROE et il convient de le maintenir dans la mesure du possible.

Membres métropolitains	PROE	CPS	SFIP
Australie	19,0 %	26,4 %	24,6 %
France	12,0 %	20,6 %	0,0 %
Nouvelle-Zélande	13,8 %	16,9 %	24,6 %
Royaume-Uni	11,5 %	4,1 %	0,0 %
États-Unis d'Amérique	17,1 %	11,7 %	0,0 %
Total	73,4 %	79,7 %	49,1 %

Tableau 11. Contributions relatives des Membres métropolitains en 2022 pour le PROE, la CPS et le SFIP

Il existe actuellement deux niveaux d'adhésion pour les États et territoires insulaires océaniques : modeste (10 184 USD) et important (20 360 USD), qui dépendent du PIB de chaque pays au moment où ces cotisations ont été fixées voici plus de vingt ans. Malgré la clarté et la simplicité de cette méthode de répartition des cotisations, il arrive que certains petits pays Membres (en fonction de leur PIB actuel) se retrouvent à payer le même montant que des pays plus grands et, inversement.

La CPS et le SFIP n'ont pas recours à des catégories de paiement aussi rigides et facturent des cotisations plus conformes aux PIB actuels (notamment le SFIP). Voir le tableau 12 pour les contributions relatives des pays Membres pour les ÉTIO uniquement, y compris les cotisations basées sur le PIB uniquement.

États et territoires insulaires océaniques uniquement	PIB*	% pour les États et territoires insulaires océaniques sur la base du seul PIB	PROE	CPS	SFIP
Papouasie-Nouvelle-Guinée	26,6	44,0 %	7,8 %	14,6 %	21,9 %
Nouvelle-Calédonie	10,1	16,6 %	7,8 %	23,5 %	11,0 %
Guam	6,1	10,1 %	6,5 %	2,8 %	0,0 %
Polynésie française	6,1	10,0 %	7,2 %	5,3 %	8,8 %
Fidji	4,3	7,1 %	6,5 %	7,9 %	8,7 %
Îles Salomon	1,6	2,7 %	6,5 %	3,5 %	6,3 %
Îles Mariannes	1,2	2,0 %	3,3 %	2,6 %	0,0 %
Vanuatu	1,0	1,6 %	6,5 %	6,4 %	6,5 %
Samoa	0,8	1,4 %	7,8 %	3,5 %	6,5 %
Samoa américaines	0,7	1,2 %	3,3 %	2,6 %	0,0 %
Tonga	0,5	0,8 %	3,3 %	3,1 %	6,1 %
États fédérés de Micronésie	0,4	0,7 %	3,3 %	3,3 %	3,0 %
Îles Marshall	0,3	0,4 %	3,3 %	2,1 %	3,0 %
Îles Cook	0,3	0,4 %	3,3 %	2,1 %	3,0 %
Palaos	0,2	0,4 %	3,3 %	2,1 %	3,0 %
Kiribati	0,2	0,3 %	3,3 %	2,8 %	1,5 %
Nauru	0,1	0,2 %	3,3 %	2,2 %	3,0 %
Tuvalu	0,1	0,1 %	3,9 %	2,2 %	3,0 %
Nioué	0,0	0,0 %	3,3 %	1,7 %	3,0 %
Île Pitcairn	–	0,0 %	0,0 %	1,7 %	0,0 %
Tokélaou	–	0,0 %	3,3 %	2,2 %	1,0 %
Wallis-et-Futuna	–	0,0 %	3,3 %	1,7 %	1,0 %

Tableau 12. Contributions relatives des États et territoires insulaires océaniques en 2022 par rapport au PIB de chaque pays. *(Source : Trading Economics, 2023)

Le tableau présente quelques exemples pour lesquels les cotisations du PROE sont en décalage par rapport au PIB. La Papouasie-Nouvelle-Guinée paie la cotisation « importante » du PROE, qui s'élève à 24 432 USD, soit une contribution de 7,8 % de l'ensemble des cotisations des États et territoires insulaires océaniques. En revanche, elle paie 14,6 % de l'ensemble des cotisations des États et territoires insulaires océaniques à la CPS et 22 % de l'ensemble des cotisations au SFIP. Si la Papouasie-Nouvelle-Guinée versait au PROE la même contribution en pourcentage qu'au SFIP, elle paierait presque trois fois plus, soit 68 113 USD. D'autre part, les petits pays tels que Nioué et Wallis-et-Futuna paient la même cotisation au PROE que des pays tels que les îles Mariannes septentrionales et les Samoa américaines, avec un pourcentage nettement plus élevé que pour la CPS et le SFIP.

Compte tenu des considérations ci-dessus, les éléments clés de ces recommandations sont les suivants :

- Le PROE devrait œuvrer à ce que les cotisations des Membres constituent au moins 50 % de son revenu de base global.
- Il convient d'envisager des augmentations progressives afin d'atteindre cette participation.
- Le PROE devrait s'efforcer de maintenir les taux de contribution relatifs actuels des Membres métropolitains.
- Le PROE devrait rééquilibrer les pourcentages relatifs de contribution des Membres des États et territoires insulaires océaniques de manière à ce qu'ils soient davantage en phase avec le PIB de chaque pays.
- Le PROE doit établir une feuille de route pour les cotisations afin de guider ses décisions en matière de cotisations et de suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs (un exemple est donné ci-dessous dans le tableau 14).

- Le PROE doit suivre les progrès réalisés au regard de ces étapes sur une base annuelle et procéder à un examen bisannuel afin d'évaluer :
 - si les cotisations des Membres suivent la bonne trajectoire pour apporter une contribution significative au revenu de base ;
 - si la répartition des cotisations est toujours adaptée à la situation économique de chaque pays.
- Une fois que le niveau de contribution des Membres et les allocations par pays souhaités sont atteints, le PROE devrait mettre en place un mécanisme de révision qui garantisse la viabilité financière à long terme des cotisations de Membres. Cela pourrait inclure :
 - un suivi annuel des contributions des Membres ;
 - Une révision et un ajustement bisannuels des cotisations en fonction :
 - de l'IPC pour tenir compte du coût de la conduite d'activités dans le Pacifique ;
 - des variations du PIB pour les différents États et territoires insulaires océaniques afin de rééquilibrer les cotisations de manière équitable et raisonnable.

6.4.3 Recommandation prioritaire n°3 : Mettre à jour la politique du PROE en matière de frais de gestion des programmes pour qu'ils soient fixés à 15 % pour les Membres et les non-membres

Comme décrit dans la section 2.3.3, certains bailleurs ont des critères bien établis qui s'appliquent à un grand nombre de projets au niveau mondial et il peut donc être difficile de négocier une augmentation des frais de gestion de programme dans certaines circonstances. Toutefois, afin de comprendre l'ampleur du changement si cela était possible, une refonte des frais de gestion de programme de 2022 a été effectuée et comprend quelques scénarios ajustés, y compris :

- Frais de gestion des programmes réels pour 2022
- Frais de gestion des programmes fixes de 15 %.
- Frais de gestion des programmes fixes de 15 % pour tous les bailleurs, à l'exception des cinq principaux bailleurs.

Le tableau 3 ci-dessous montre les frais de gestion de programme ajustés et la taille du portefeuille de projets pour les scénarios ci-dessus.

Résumé	Frais gestion programmes	Volume portefeuille	Frais gestion programmes moyens
Frais gestion programmes réels 2022	1 797 631	21 727 079	8,3 %
Frais gestion programme fixes 15 %	3 259 062	21 727 079	15,0 %
FGP fixes de 15% sauf les 5 plus gros bailleurs	2 345 335	21 727 079	10,8 %

Tableau 3. Scénarios 2022 pour différents seuils de frais de gestion des programmes en cas de changement de politique.

Comme le montre le tableau, l'augmentation des frais de gestion des programmes à un niveau fixe de 15 % pourrait avoir des retombées importantes, de l'ordre de 1 500 000 USD par an. Cependant, compte tenu des politiques fixes des bailleurs en matière de frais de gestion des programmes, cela pourrait se révéler difficile à mettre en palce. Néanmoins, si l'on considère les effets d'une hausse des frais de gestion des programmes pour tous les bailleurs (exception faite des cinq principaux, à savoir l'Union européenne, le PNUE, le PNUD, le FVC et le FA), on obtient un résultat raisonnablement significatif d'environ 550 000 dollars américains.

Une sous-recommandation à l'appui de cette recommandation est de souligner aux bailleurs le coût singulier des activités dans la région du Pacifique, qui repose largement sur les voyages pour appuyer les nombreux pays insulaires du Pacifique. Les frais de voyage ayant été multipliés par deux ou trois depuis la pandémie de COVID-19, ils pèsent lourdement sur le travail dans cette région. Il est recommandé d'effectuer une analyse indépendante de cette question afin de pouvoir justifier clairement auprès de tous les bailleurs potentiels l'adhésion à la politique fixe de 15 %.

6.4.4 Recommandation prioritaire n°4 : Élaborer et mettre en œuvre une politique globale de recouvrement des coûts.

Comme le souligne la section 2.3, les niveaux de recouvrement des coûts du PROE sont nettement inférieurs à ceux de la CPS et du SFIP. Les principaux bailleurs ont laissé entendre que s'ils n'étaient pas disposés à faire des concessions sur les frais de gestion des programmes, le recouvrement des coûts était une voie potentielle à explorer pour le PROE.

Le taux de recouvrement des coûts du PROE (3,4 %) est nettement inférieur à celui de la CPS (10,2 %) et à celui du SFIP (12,2 %), selon les moyennes des deux dernières années (2021 et 2022). Si le PROE parvenait à atteindre les mêmes taux de recouvrement des coûts que l'un ou l'autre de ces deux agences du CORP, cela permettrait de compenser les coûts à hauteur de 2 à 3 millions de dollars US par an (comme indiqué ci-dessous), ce qui contribuerait grandement à améliorer la situation du financement de base. Voir le tableau ci-dessous.

	Taux de recouvrement des coûts	Recouvrement des coûts pour l'année budgétaire 2024	Différence en cas d'application au PROE
Taux de recouvrement des coûts PROE	3,4 %	1 125 516	0
Taux de recouvrement des coûts CPS	10,2 %	3 361 759	+2 236 243
Taux de recouvrement des coûts SFIP	12,2 %	4 026 315	+2 900 799

Tableau 13. Différents montants de recouvrement des coûts réalisables en calquant les taux de recouvrement des coûts de la CPS ou du SFIP (sur leur moyenne pour 2021 et 2022).

Les éléments pouvant être examinés en tant que candidats potentiels au recouvrement des coûts sont les suivants :

- les frais juridiques liés à la révision des contrats et aux protocoles d'accord ;
- les frais liés aux ressources humaines et au recrutement pour les projets ;
- Espace de bureau par mètre carré
- les TIC – notamment ordinateurs portables, écouteurs, tous les systèmes, etc.
- les coûts liés au temps passé pour tous les postes financés par le budget de base à un taux horaire, dont :
 - bibliothèque / savoirs et archives
 - TIC
 - Communication
 - Finance et administration
 - RH
 - Service juridique
 - Audit interne

Compte tenu de l'importance des retombées potentielles pour le PROE, nous recommandons le lancement d'un projet visant à :

- Examiner et consigner tous les coûts opérationnels de base que le PROE encourt du fait de la mise en œuvre de projets pour le compte de ses Membres (directs ou indirects).
- Concevoir une méthodologie afin d'estimer et d'allouer ces coûts à des programmes et projets spécifiques au cours des phases de cadrage, en s'appuyant sur des exemples de meilleures pratiques, telles que les Nations Unies, ainsi que la CPS et le SFIP comme base de référence.
- Examiner les méthodes proposées avec les principaux bailleurs, notamment l'UE, le FVC et le PNUE.
- Mettre en place des systèmes et des processus permettant d'optimiser et de simplifier la méthodologie convenue.
- Examiner chaque année les progrès réalisés en matière de recouvrement des coûts et identifier les améliorations à apporter le cas échéant.

6.4.5 Recommandation prioritaire n°5 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à obtenir un financement flexible supplémentaire de la part des bailleurs, y compris de nouveaux accords-cadres avec les Membres métropolitains

Si une hausse des contributions des membres et un meilleur recouvrement des coûts contribueront grandement à réduire le manque de financement de base, des fonds supplémentaires seront nécessaires pour appuyer les opérations centrales du PROE. Pour l'heure, les revenus du PROE provenant d'autres fonds sont limités à un petit nombre, la grande majorité (88 %) provenant d'Australie (32 %) et de Nouvelle-Zélande (56 %). Cela fait peser un risque sur les principaux bailleurs et entraîne une dépendance excessive à l'égard de ces quelques sources clés.

Afin d'améliorer les résultats et de diversifier les risques dans cette ligne de revenus, le PROE devrait s'efforcer de :

- Réduire la dépendance à l'égard des revenus provenant d'autres fonds sur le long terme, afin de rééquilibrer les contributions relatives issues d'autres sources de revenus pour constituer un portefeuille de revenus diversifié.
- Réduire la dépendance envers un nombre restreint de bailleurs en limitant leurs contributions à un maximum de 33 % de cette ligne de revenus. Cet objectif peut être réalisé en diversifiant et en obtenant des sources supplémentaires, notamment :
 - De nouveaux accords-cadres avec d'autres Membres métropolitains que l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Des efforts sont nécessaires pour faire ressortir la pertinence de la proposition de valeur du PROE dans les domaines prioritaires mutuels. Par exemple, pour le Royaume-Uni, il pourrait s'agir de l'initiative Blue Planet Fund (2023), qui cite le Pacifique comme l'un de ses domaines prioritaires.
 - D'autres accords de financement d'aide publique au développement (APD) avec de nouveaux pays qui octroient des fonds importants aux causes défendues par le PROE (tels que le Japon, la Corée et l'Allemagne), comme souligné dans la section 3.1.
 - Des accords de subvention avec de nouveaux partenaires philanthropiques, comme mentionné à la section 3.2.
 - La prospection de partenariats avec des entreprises (soit pour des dons/subventions volontaires en matière de responsabilité sociale d'entreprise [RSE], soit pour la fourniture de services en nature/à faible coût), comme indiqué à la section 3.4.
- Engager un responsable expérimenté de la collecte de fonds pour concevoir la stratégie de collecte de fonds et obtenir de nouveaux partenariats par le biais des sources potentielles identifiées ci-dessus.

6.4.6 Recommandation prioritaire n°6 : Intégrer une marge de manœuvre dans les prévisions budgétaires pour faire face à des déficits imprévus.

Comme indiqué à la section 4.1, le PROE a toujours dû faire face à des insuffisances budgétaires en cours d'année, souvent dus à des déficits dans les frais de gestion de programme perçus, lorsque l'exécution des programmes/projets est retardée. Cela peut se produire pour diverses raisons, qui échappent souvent au contrôle du PROE, comme les retards dus à la pandémie de COVID-19 pour ne citer que celle-ci.

Pour s'assurer que le PROE dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour couvrir ses dépenses opérationnelles fixes, le budget doit prévoir une certaine réserve afin de garantir la continuité des services de base en cas d'imprévus. Les années sans perturbations inattendues, si un excédent de revenus est dégagé, il peut alimenter les réserves du PROE afin d'amortir les perturbations des années à venir. Les excédents à long terme peuvent également être consacrés à des investissements destinées à renforcer l'organisation afin de mener à bien son mandat.

Idéalement, les réserves devraient se situer entre 10 et 20 % du total des coûts opérationnels de base. Le financement d'une telle réserve serait réalisable si les recommandations du présent rapport étaient mises en œuvre. Ce point est développé dans la feuille de route de ce projet, en particulier dans la section 6.4 relative à la mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires.

6.4.7 Recommandation prioritaire n°7 : Recrutement d'un collecteur de fonds au PROE (sur la base de la recommandation 16).

L'équipe chargée de l'évaluation recommande au PROE d'employer en priorité une ou plusieurs personnes spécifiquement affectées à la collecte de fonds pour l'organisation. Cette recommandation tient compte du fait que la collecte de fonds pour des organisations telles que le PROE requiert des compétences professionnelles et des capacités spécifiques. En effet, de nombreuses organisations réputées dans les secteurs de l'environnement et de la protection de la nature, telles que The Nature Conservancy et Conservation International, emploient d'importantes équipes chargées de la collecte de fonds. Les éléments du mandat pour ce poste au sein du PROE doivent inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants : (a) des bailleurs bilatéraux supplémentaires ; (b) des organisations philanthropiques ; (c) le secteur privé ; et (d) des sources de financement innovantes. Le responsable de la collecte de fonds au PROE devrait jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration de la stratégie de financement décrite dans le présent rapport.

6.4.8 Recommandation prioritaire n°8 : Amélioration des systèmes de gestion des finances et des ressources humaines du PROE (sur la base de la recommandation 21).

L'équipe de suivi note que les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines du PROE pourraient être améliorés afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs du PROE. De meilleurs systèmes permettraient de simplifier les procédures et d'optimiser les ressources, ce qui pourrait réduire le coût global des opérations de base. Ces améliorations peuvent être, entre autres : (a) assurer de meilleurs liens entre le système PAYGLOBAL et le système d'information sur la gestion financière (FMIS), afin de permettre au service financier de soutenir les programmes et les projets et de permettre l'interfaçage entre eux ; (b) améliorer les fonctionnalités de rapport du système afin de mieux répondre aux besoins des multiples bailleurs et Membres avec lesquels le PROE travaille. La formation du personnel concerné devrait également être un élément clé des nouveaux systèmes. À cet égard, le service financier du PROE continuera pour sa part à appuyer le personnel technique et des projets en matière d'éducation financière via la formation, si nécessaire, et la fourniture de systèmes, de procédures et d'outils permettant au personnel de gérer les aspects financiers pertinents des projets (notamment la planification budgétaire et le recouvrement des coûts).

6.4.9 Étapes pour les recommandations prioritaires

Les tableaux ci-dessous présentent deux scénarios sur une période de six ans jusqu'en 2030, sur la base de la mise en œuvre des recommandations prioritaires décrites dans les sections précédentes.

Scénario 1 : Scénario de forte croissance

Le scénario 1 (tableau 14) reflète le budget optimal 1 présenté à la section 4.2 et suppose une forte croissance du portefeuille de programmes/projets et du budget du PROE de 10 % par an, en plus d'une inflation de 3 %. Afin de répondre aux exigences de la gestion d'un portefeuille de programmes/projets en croissance rapide et à l'augmentation des coûts de fonctionnement, le PROE devra générer davantage de revenus à partir de ses principales sources de financement. Par conséquent, ce scénario inclut les fourchettes supérieures des objectifs des recommandations prioritaires sont incluses dans ce scénario, notamment :

1. Réaliser l'intégralité des augmentations des contributions convenues précédemment d'ici à 2025.
2. Augmenter les contributions des Membres de sorte à ce qu'elles représentent 46% du financement de base total (correspondant aux niveaux de la CPS) d'ici 2030, avec des augmentations progressives à partir de 2025.
3. Obtenir des frais de gestion de programme de 15 % pour tous les bailleurs, à l'exception des cinq principaux, à partir de 2025.
4. Doubler le taux de recouvrement des coûts (7,2 %) par rapport aux niveaux actuels à partir de 2025.
5. Comblent l'écart restant entre les recettes et le budget optimal 1 chaque année en obtenant des fonds flexibles supplémentaires de la part des bailleurs, y compris des accords-cadres.
6. Réaliser un excédent pour imprévus de 20 % à partir de 2025.

Scénario 2 : Scénario de croissance modérée

Le scénario 2 (tableau 15) reflète le budget optimal 2 présenté à la section 4.2 et suppose une croissance modérée du portefeuille de programmes/projets et du budget du PROE de 5 % par an, en plus d'une inflation de 3 %. Afin de répondre aux exigences de la gestion d'un portefeuille de programmes/projets en croissance modérée et à l'augmentation des coûts de fonctionnement, le PROE devra générer davantage de revenus à partir de ses principales sources de financement. Par conséquent, ce scénario inclut des fourchettes plus prudentes pour les objectifs des recommandations prioritaires, notamment :

1. Réaliser l'intégralité des augmentations des contributions convenues précédemment d'ici à 2025.
2. Augmenter les contributions des Membres de sorte à ce qu'elles représentent 35% du financement de base total (correspondant aux niveaux de la CPS) d'ici 2030, avec des augmentations progressives à partir de 2025.
3. Obtenir des frais de gestion de programme de 15 % pour tous les bailleurs, à l'exception des cinq principaux, à partir de 2025.
4. Atteindre un taux de recouvrement des coûts de 10 % à partir de 2025.
5. Comblent l'écart restant entre les recettes et le budget optimal 1 chaque année en obtenant des fonds flexibles supplémentaires de la part des bailleurs, y compris des accords-cadres.
Réaliser un excédent pour imprévus de 10 % à partir de 2025.

Scénario 1 : Feuille de route pour les étapes de forte croissance

Income Source	Actual	Actual	Budget	Budget	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Programme/Donor Fund Income (reference only)	15,879,354	19,369,652	30,342,756	33,103,410	37,506,164	42,494,483	48,146,250	54,549,701	61,804,811	70,024,851
<i>Membership Contributions (current - no growth)</i>	1,183,955	1,190,195	1,190,175	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208
<i>Key Recommendation 1: Execute previously agreed increases</i>					113,890	113,890	113,890	113,890	113,890	113,890
<i>Key Recommendation 2: Achieve 46% membership contribution by 2030</i>					1,178,473	2,192,720	3,432,843	4,940,983	6,766,497	8,967,128
Total Membership Contributions	1,183,955	1,190,195	1,190,175	1,190,208	2,482,571	3,496,818	4,736,941	6,245,082	8,070,595	10,271,227
<i>PMCs Organic Growth (fixed at 8.3% of project funding)</i>	1,313,071	1,797,631	2,430,553	2,752,731	3,118,844	3,533,651	4,003,626	4,536,108	5,139,411	5,822,952
<i>Recommendation 3: Standardise PMCs to 15% Flat Rate</i>					929,769	1,053,428	1,193,534	1,352,274	1,532,126	1,735,899
Total Programme Management Charges	1,313,071	1,797,631	2,430,553	2,752,731	4,048,613	4,587,078	5,197,160	5,888,382	6,671,537	7,558,851
<i>ODFI Organic Growth (at 3% inflation)</i>	2,388,092	2,294,333	2,196,823	3,108,336	3,201,586	3,297,634	3,396,563	3,498,460	3,603,413	3,711,516
<i>Key Recommendation 5: Secure additional funding partners/donors, including framework agreements</i>					1,686,032	1,611,670	1,448,001	1,171,393	753,473	160,282
Total ODFI	2,388,092	2,294,333	2,196,823	3,108,336	4,887,618	4,909,304	4,844,563	4,669,852	4,356,886	3,871,798
<i>Other Income Organic Growth (at 3% inflation)</i>	437,297	468,251	388,643	525,000	540,750	556,973	573,682	590,892	608,619	626,877
Total Other Income	437,297	468,251	388,643	525,000	540,750	556,973	573,682	590,892	608,619	626,877
Total Income	5,322,415	5,750,410	6,206,194	7,576,275	11,959,553	13,550,173	15,352,346	17,394,208	19,707,638	22,328,754
<i>Optimal Budget Scenario 1</i>				10,067,383	11,406,345	12,923,389	14,642,200	16,589,612	18,796,031	21,295,903
<i>Key Recommendation 4: Increase cost recovery rate to 7.2%</i>				-	1,440,051	1,631,578	1,848,578	2,094,439	2,372,999	2,688,608
Optimal Budget ex Recoveries				10,067,383	9,966,294	11,291,811	12,793,622	14,495,173	16,423,031	18,607,295
<i>Key Recommendation 6: Build contingency into budget at 20%</i>				- 2,491,108	1,993,259	2,258,362	2,558,724	2,899,035	3,284,606	3,721,459
Optimal Income				7,576,275	11,959,553	13,550,173	15,352,346	17,394,208	19,707,638	22,328,754
% Core	Actual	Actual	Budget	Budget	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Membership Contributions	22%	21%	19%	16%	21%	26%	31%	36%	41%	46%
Programme Management Charges	25%	31%	39%	36%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
ODFI	45%	40%	35%	41%	41%	36%	32%	27%	22%	17%
Other	8%	8%	6%	7%	5%	4%	4%	3%	3%	3%
Total	100%									

Tableau 14. Résumé des principales recommandations dans le cadre d'un scénario de forte croissance, avec des étapes de contribution en pourcentage entre 2024 et 2030.

Scénario 2 : Feuille de route pour les étapes de croissance modérée

Income Source	Actual	Actual	Budget	Budget	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Programme/Donor Fund Income (reference only)	15,879,354	19,369,652	30,342,756	33,103,410	35,801,338	38,719,147	41,874,757	45,287,550	48,978,486	52,970,232
<i>Membership Contributions (current - no growth)</i>	1,183,955	1,190,195	1,190,175	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208	1,190,208
<i>Key Recommendation 1: Execute previously agreed increases</i>	-	-	-	-	113,890	113,890	113,890	113,890	113,890	113,890
<i>Key Recommendation 2: Achieve 35% membership contribution by 2030</i>					575,552	1,217,156	2,004,230	2,964,534	4,130,654	5,540,794
Total Membership Contributions	1,183,955	1,190,195	1,190,175	1,190,208	1,879,650	2,521,254	3,308,328	4,268,632	5,434,753	6,844,892
<i>PMCs Organic Growth (fixed at 8.3% of project funding)</i>	1,313,071	1,797,631	2,430,553	2,752,731	2,977,079	3,219,710	3,482,117	3,765,909	4,072,831	4,404,767
<i>Recommendation 3: Standardise PMCs to 15% Flat Rate</i>					887,507	959,838	1,038,065	1,122,667	1,214,165	1,313,119
Total Programme Management Charges	1,313,071	1,797,631	2,430,553	2,752,731	3,864,585	4,179,549	4,520,182	4,888,577	5,286,996	5,717,886
<i>ODFI Organic Growth (at 3% inflation)</i>	2,388,092	2,294,333	2,196,823	3,108,336	3,201,586	3,297,634	3,396,563	3,498,460	3,603,413	3,711,516
<i>Key Recommendation 5: Secure additional funding partners/donors, including framework agreements</i>					445,673	832,483	1,249,360	1,694,456	2,164,731	2,655,664
Total ODFI	2,388,092	2,294,333	2,196,823	3,108,336	3,647,259	4,130,116	4,645,923	5,192,916	5,768,144	6,367,179
<i>Other Income Organic Growth (at 3% inflation)</i>	437,297	468,251	388,643	525,000	540,750	556,973	573,682	590,892	608,619	626,877
Total Other Income	437,297	468,251	388,643	525,000	540,750	556,973	573,682	590,892	608,619	626,877
Total Income	5,322,415	5,750,410	6,206,194	7,576,275	9,932,244	11,387,892	13,048,115	14,941,017	17,098,511	19,556,835
<i>Optimal Budget Scenario 2</i>	-	-	-	10,067,383	11,406,345	12,923,389	14,642,200	16,589,612	18,796,031	21,295,903
<i>Key Recommendation 4: Increase cost recovery rate to 10%</i>				-	2,377,032	2,570,760	2,780,277	3,006,869	3,251,929	3,516,961
Optimal Budget ex Recoveries				10,067,383	9,029,313	10,352,629	11,861,923	13,582,743	15,544,101	17,778,941
<i>Key Recommendation 6: Build contingency into budget at 10%</i>				- 2,491,108	902,931	1,035,263	1,186,192	1,358,274	1,554,410	1,777,894
Optimal Income				7,576,275	9,932,244	11,387,892	13,048,115	14,941,017	17,098,511	19,556,835
% Core	Actual	Actual	Budget	Budget	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Membership Contributions	22%	21%	19%	16%	19%	22%	25%	29%	32%	35%
Programme Management Charges	25%	31%	39%	36%	39%	37%	35%	33%	31%	29%
ODFI	45%	40%	35%	41%	37%	36%	36%	35%	34%	33%
Other	8%	8%	6%	7%	5%	5%	4%	4%	4%	3%
Total	100%									

Tableau 15. Résumé des principales recommandations dans le cadre d'un scénario de croissance modérée, avec des étapes de contribution en pourcentage entre 2024 et 2030.

7. Prochaines étapes de ce projet

Ce rapport présente les 24 recommandations formulées et fournit des détails sur la mise en œuvre des 8 recommandations prioritaires. L'équipe chargée de l'évaluation préconise l'examen des recommandations de ce rapport par le Conseil exécutif et la Conférence du PROE. On notera que les implications financières de certaines des recommandations devront être examinées attentivement par le groupe de travail existant des Membres du PROE en termes de mise en œuvre. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation devraient également être présentés au Conseil exécutif du PROE, conjointement avec les recommandations de cette révision.

L'étude suggère que le contrôle de la mise en œuvre de ces recommandations, en particulier celles hautement prioritaires, soit assuré par un groupe restreint composé de membres du personnel et de représentants des Membres du PROE. Le Secrétariat du PROE devrait communiquer les progrès réalisés dans l'application de ces recommandations lors des prochaines Conférences du PROE. L'évaluation de la mise en œuvre de ces recommandations doit être effectuée par les Membres du PROE, sur des critères qu'ils doivent préalablement déterminer.

L'équipe de direction du PROE a indiqué que trois domaines de travail supplémentaires pourraient être mis en place après l'achèvement de ce projet. Des mandats détaillés devront être élaborés si la poursuite de ce travail supplémentaire est convenue. Un financement additionnel serait nécessaire.

Coûts de la conduite d'activités

Les Membres de l'équipe de direction ont insisté sur le coût de plus en plus élevé des activités dans la région du Pacifique. Cet accroissement justifie la nécessité d'augmenter les frais de gestion des programmes par rapport à d'autres régions du monde afin d'assurer une couverture adéquate des opérations de base. Cette évaluation des coûts pourrait comprendre :

- L'identification des principaux coûts liés aux activités du PROE.
- L'examen des coûts d'organisations similaires au PROE, dans la région et au niveau international.
- L'examen de l'évolution des coûts au cours des dix dernières années et l'évaluation de plusieurs scénarios d'évolution des coûts pour les dix prochaines années, avec un aperçu des répercussions sur la gestion financière du PROE.

Évaluation du recouvrement des coûts

Le présent rapport constate que les taux de recouvrement des coûts du PROE pour les projets des bailleurs sont nettement inférieurs à ceux d'autres organisations similaires, notamment d'autres organisations du CORP examinées dans le cadre de cette étude. En outre, un certain nombre de personnes et d'organisations interrogées ont souligné que le PROE pourrait recouvrer bien d'autres dépenses, mais ne le fait pas actuellement (du moins de manière systématique), notamment le coût des postes financés par le budget de base, les coûts liés aux TIC et la location d'espaces de bureau. L'analyse présentée à la section 7.4.4 du présent rapport suggère que l'amélioration des taux de recouvrement des coûts constitue une option intéressante pour le PROE, car elle représenterait entre 2 et 3 millions d'USD par an s'il parvenait à atteindre des niveaux similaires à ceux des autres organisations du CORP. Il a donc été suggéré que le PROE révise en priorité ses pratiques de recouvrement des coûts, dans le but de relever ses taux de recouvrement à hauteur de ceux actuellement atteints par la CPS et le SFIP. Les efforts à accomplir dans le cadre de ce projet pourraient comprendre les tâches suivantes :

- Examiner et consigner tous les coûts opérationnels de base que le PROE encourt du fait de la mise en œuvre de projets pour le compte de ses Membres (directs ou indirects).
- Concevoir une méthodologie afin d'estimer et d'allouer ces coûts à des programmes et projets spécifiques au cours des phases de cadrage, en s'appuyant sur des exemples de meilleures pratiques, telles que les Nations Unies, ainsi que la CPS et le SFIP comme base de référence.
- Examiner les méthodes proposées avec les principaux bailleurs, notamment l'UE, le FVC et le PNUE.

- Mettre en place des systèmes et des processus permettant d'optimiser et de simplifier la méthodologie convenue.
Examiner chaque année les progrès réalisés en matière de recouvrement des coûts et identifier les améliorations à apporter le cas échéant.

Présentation de l'examen des finances du PROE à la prochaine réunion du Conseil exécutif du PROE

Présentation du rapport complet à la prochaine prochaine réunion du Conseil exécutif du PROE, prévue dans le courant de l'année 2024.

Bibliographie

Bohorquez, J. J., Dvaskas, A., Jacquet, J., Sumaila, U.R., Nye, J., Pikitch, E. K. (2022), Un nouvel outil pour évaluer, améliorer et pérenniser le financement des aires marines protégées, fondé sur un examen approfondi des sources et instruments de financement. *Frontiers in Marine Science*, v. 8., <https://doi.org/10.3389/fmars.2021.742846>

Communauté des Caraïbes (2021), Rapport CARICOM annuel du Secrétaire général 2020, CARICOM.

Climate Works (2022), « Funding trends 2022 : Climate change mitigation philanthropy » [La philanthropie au service de l'atténuation des changements climatiques], *Climate Works*, consulté le 20 décembre 2023, <https://www.climateworks.org/report/funding-trends-2022/>

Conservation Finance Alliance (2020), 'Conservation Finance: A Framework', [cadre pour le financement de la conservation] *Conservation Finance Alliance*, consulté le 20 décembre 2023, <https://www.conservationfinancealliance.org/cfa-white-paper>

Initiative du Triangle de Corail (2022), Rapport annuel CTI-CFF 2021, CTI-CFF

Initiative du Triangle de Corail (2016), Manuel des politiques et procédures financières, Initiative du Triangle de Corail, consulté le 10 octobre 2023
<https://www.coraltriangleinitiative.org/sites/default/files/resources/CTI-CFF%20-%20Financial%20Policies%20and%20Procedures%20Manual.pdf>

Inside Philanthropy (2022), « Trends in Climate Funding » [tendances du financement climatique], *Inside Philanthropy*, consulté le 20 December 2023, <https://www.insidephilanthropy.com/fundraising-for-climate-change>

Commission du Mékong (2022), États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, MRC. Note : les états financiers 2022 incluaient les finances 2021.

Our Shared Seas (2021), « A Decade of Ocean Funding Landscape Review, *Our Shared Seas* », [bilan d'une décennie de financement des océans], <https://oursharedseas.com/funding/funding-exec-summary/>

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2022), Rapport annuel 2021-2022, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2021), Rapport annuel 2020-2021, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2020), Rapport annuel 2019-2020, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2019), Rapport annuel 2018-2019, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2018), Rapport annuel 2017-2018, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2017), Rapport annuel 2016-2017, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2016), Rapport annuel 2015-2016, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2015), Rapport annuel 2014-2015, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2014), Rapport annuel 2013-2014, FFA.

Agence des pêches du Forum des îles du Pacifique (2013), Rapport annuel 2012-2013, FFA.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2022), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2021), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2020), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2019), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2018), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2017), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2016), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2015), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, SFIP.

Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (2014), États financiers du SFIP pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, SFIP.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2022), Rapport annuel 2021 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2021), Rapport annuel 2020 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2020), Rapport annuel 2019 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2019), Rapport annuel 2018 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2018), Rapport annuel 2017 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2017), Rapport annuel 2016 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2016), Rapport annuel 2015 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2015), Rapport annuel 2014 de la Communauté du Pacifique, CPS.

Secrétariat de la Communauté du Pacifique (2014), Rapport annuel 2013 de la Communauté du Pacifique, CPS.

État de l'environnement et de la conservation dans les îles du Pacifique : Rapport régional 2020.

Trading Economics (2023), PIB, consulté le 9 octobre 2023,
<[Page 113](https://tradingeconomics.com/fiji/gdp#:~:text=The%20Gross%20Domestic%20Product%20(GDP,data%20from%20the%20World%20Bank.> ></p></div><div data-bbox=)

Gouvernement du Royaume-Uni (2023), « Blue Planet Fund », [*fonds* pour une planète bleue], consulté le 28 décembre 2023, <<https://www.gov.uk/government/publications/blue-planet-fund/blue-planet-fund>>

Walsh, M., Barr, R., Sundberg, C. (2021), « Funding the Big Blue: Offshore and High Seas Marine Protected Area Finance » [financement des zones marines protégées en mer et en haute mer]. Pew Charitable Trusts, consulté le 9 janvier 2024 <<https://www.pewtrusts.org/-/media/assets/2022/07/funding-the-big-blue-offshore-and-high-seas-marine-protected-area-finance.pdf>>

Banque mondiale (2023). Inflation, prix à la consommation (% annuel) - petits états insulaires du Pacifique, *Banque mondiale*, consulté le 9 octobre 2023 <<https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=S2>>

8. Annexes

- 8.1 Annexe 1 – Contributions des Membres du PROE par pays Membre 2013-2022
- 8.2 Annexe 2 – Contributions des Membres de la CPS par pays Membre 2013-2021
- 8.3 Annexe 3 – Contributions des Membres du SFIP par pays Membre 2013-2022
- 8.4 Annexe 4 – Contributions des Membres (CM) du CORP par pays Membre 2013-2022
- 8.5 Annexe 5 – Liste complète des recettes du PROE provenant d'autres fonds de bailleurs (2013-2022)
- 8.6 Annexe 6 – Répartition du financement de l'APD en millions de dollars US par catégorie environnementale 2018-2021
- 8.7 Annexe 7 – Résultats de l'enquête du PROE sur l'examen financier
- 8.8 Annexe 8 - Exemple de contributions des Membres et des étapes à réaliser entre 2025 et 2030
- 8.9 Annexe 9 – Entretiens réalisés dans le cadre de l'examen du financement du PROE

8.1 Annexe 1 – Contributions des Membres du PROE par pays Membre 2013-2022

Pays Membre	Budget réel 2013	Budget réel 2014	Budget réel 2015	Budget réel 2016	Budget réel 2017	Budget réel 2018	Budget réel 2019	Budget réel 2020	Budget réel 2021	Budget réel 2022
Samoa américaines	11 912	10 184	10 184	10 693	10 693	10 184	10 184	10 184	10 184	10 184
Australie	185 106	185 106	185 106	194 362	194 362	222 127	222 127	222 127	222 127	222 127
Îles Cook	10 154	10 214	10 184	10 673	10 718	10 189	10 184	10 184	10 184	10 184
États fédérés de Micronésie	10 184	10 184	10 184	10 184	11 202	10 177	10 184	10 191	10 184	10 184
Fidji	20 360	20 265	20 422	20 344	20 410	20 360	23 396	20 360	20 360	20 360
France	134 202	268 399	140 883	140 883	140 973	140 973	140 883	0	140 913	140 903
Polynésie française	20 360	20 360	20 360	20 360	20 360	22 396	22 396	22 396	22 396	22 396
Guam	0	0	20 360	21 371	21 378	20 360	0	40 720	20 368	20 360
Kiribati	10 205	10 180	10 165	10 693	10 725	0	20 351	10 203	10 184	10 184
Îles Marshall	20 368	10 184	10 184	0	20 361	10 184	10 184	10 184	11 209	10 184
Nauru		189 181	10 184	9 358	9 432	11 723	10 483	10 590	10 589	10 184
Nouvelle-Calédonie	20 064	21 202	16 366	25 140	21 268	29 485	27 140	25 168	16 276	24 432
Nouvelle-Zélande	134 202	134 202	134 202	140 913	140 913	140 912	161 043	161 042	161 042	161 042
Nioué	10 184	10 209	0	20 340	10 667	10 716	10 217	10 184	10 184	10 184
Îles Mariannes		0	0	0	20 368	10 184	10 184	10 184	10 184	10 184
Palaos	32 860	0	0	20 000	0	45 433	10 184	10 184	10 184	10 184
Papouasie-Nouvelle-Guinée	40 720	0	373 500	8 754	0	0	105 606	1 693	24 432	24 432
Samoa	20 360	20 340	40 707	62 991	41 771	45 060	44 792	23 120	45 259	44 792
Îles Salomon	40 690	20 390	20 360	20 328	20 360	20 341	22 440	20 368	20 360	20 360
Tokélaou	10 184	10 184	10 184	10 693	10 693	10 184	10 184	10 184	10 184	10 184
Tonga	15 365	0	30 553	10 634	10 701	10 152	10 251	10 202	10 184	10 184
Tuvalu	10 238	10 184	10 184	10 685	10 694	12 222	12 227	12 221	12 222	12 221
Royaume-Uni	178 936	134 202	134 202	0	281 826	134 195	134 201	134 210	134 202	134 202
États-Unis d'Amérique	235 000	210 000	200 000	194 663	194 663	194 663	194 670	200 000	200 000	200 000
Vanuatu	31 500	19 629	8 980	0	104 842	20 360	20 360	20 360	20 360	20 360
Wallis-et-Futuna	10 184	17 801	0	31 046	10 686	10 161	17 232	10 184	10 184	10 184
Total	1 213 338	1 342 600	1 427 454	1 005 108	1 350 066	1 172 741	1 271 103	1 026 443	1 183 955	1 190 195

Les cellules **vertes** indiquent un changement permanent et cohérent visant à refléter l'augmentation proposée de 20 % des cotisations des Membres.

8.2 Annexe 2 – Contributions des Membres de la CPS par pays Membre 2013-2021

Pays Membre	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Samoa américaines	62 403	67 089	67 089	56 220	56 220	56 220	56 220	56 220	56 220	56 220
Australie	3 384 609	3 407 680	3 407 680	2 855 636	2 855 636	2 855 636	2 855 636	2 855 636	2 855 636	2 855 636
Îles Cook	55 375	55 375	55 375	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404
États fédérés de Micronésie	73 478	67 089	67 089	284 541	234 676	234 676	72 194	72 194	72 194	72 194
Fidji	199 125	206 165	206 165	172 766	172 766	172 766	172 727	172 727	172 727	172 727
France	2 449 270	2 662 250	2 662 250	2 230 966	2 230 966	2 230 966	2 230 966	2 230 966	2 230 966	2 230 966
Polynésie française	139 502	138 437	138 437	116 010	116 010	116 010	115 861	115 861	115 861	115 861
Guam	73 478	73 478	73 478	61 575	61 575	61 575	61 575	61 575	61 575	61 575
Kiribati	73 478	73 798	73 798	61 842	61 842	61 842	61 842	61 842	61 842	61 842
Îles Marshall	55 375	55 375	55 375	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404
Nauru	59 634	58 676	58 676	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171
Nouvelle-Calédonie	197 501	447 258	447 258	544 356	544 356	544 356	516 674	516 674	516 674	516 674
Nouvelle-Zélande	2 177 132	2 183 045	2 183 045	1 829 392	1 829 392	1 829 392	1 829 392	1 829 392	1 829 392	1 829 392
Nioué	45 791	44 726	44 726	37 480	37 480	37 480	37 480	37 480	37 480	37 480
Îles Mariannes	62 403	67 089	67 089	56 220	56 220	56 220	0	56 248	56 248	56 248
Palaos	55 375	55 375	55 375	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404	46 404
Papouasie-Nouvelle-Guinée	139 502	383 364	383 364	321 259	321 259	321 259	321 259	321 259	321 259	321 259
Île Pitcairn	46 430	44 726	44 726	37 480	37 480	37 480	37 480	37 480	37 480	37 480
Samoa	90 517	92 220	92 220	77 281	77 281	77 281	77 281	77 281	77 281	77 281
Îles Salomon	90 517	145 465	145 465	121 900	121 900	121 900	77 281	77 281	77 281	77 281
Tokélaou	60 273	58 676	58 676	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171
Tonga	90 517	80 506	80 506	67 465	67 465	67 465	67 465	67 465	67 465	67 465
Tuvalu	59 634	58 676	58 676	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171	49 171
Royaume-Uni	0	0	0	0	0	0	0	0	442 914	445 011
États-Unis d'Amérique	1 509 671	1 509 671	1 509 671	1 265 104	1 265 104	1 265 104	1 265 101	1 265 101	1 265 101	1 265 101
Vanuatu	90 517	92 220	92 220	77 281	77 281	139 790	139 821	139 821	139 821	139 821
Wallis-et-Futuna	46 430	44 726	44 726	37 480	37 479	37 479	37 479	37 479	37 479	37 479
Total	11 387 934	12 173 154	12 173 154	10 598 978	10 549 112	10 611 622	10 320 457	10 376 705	10 819 619	10 821 716

Les cellules vertes indiquent une augmentation significative et les cellules rouges une diminution significative par rapport aux contributions des Membres de l'année précédente.

8.3 Annexe 3 – Contributions des Membres du SFIP par pays Membre 2013-2022

Pays Membre	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Samoa américaines	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Australie	660 869	660 869	660 869	826 087	826 087	826 087	826 087	826 087	578 261	578 261
Îles Cook	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	35 404
États fédérés de Micronésie	35 273	35 273	35 273	44 091	44 091	44 091	28 586	39 274	35 404	35 404
Fidji	39 830	39 830	39 830	49 787	49 787	49 787	79 526	109 262	103 999	103 999
France	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Polynésie française	7 863	7 863	7 863	9 828	9 828	9 828	81 317	111 721	105 095	105 095
Guam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kiribati	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	17 702
Îles Marshall	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	35 404
Nauru	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	35 404
Nouvelle-Calédonie	7 863	7 863	7 863	9 828	9 828	9 828	101 786	139 844	132 102	132 102
Nouvelle-Zélande	660 869	660 869	660 869	826 087	826 087	826 087	826 087	826 087	578 261	578 261
Nioué	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	35 404
Îles Mariannes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Palaos	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	35 404
Papouasie-Nouvelle-Guinée	97 568	97 568	97 568	121 960	121 960	121 960	194 781	267 611	261 868	261 868
Île Pitcairn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Samoa	35 273	35 273	35 273	44 091	44 091	44 091	60 368	82 939	78 432	78 432
Îles Salomon	35 273	35 273	35 273	44 091	44 091	44 091	58 604	80 516	75 607	75 607
Tokélaou	0	0	7 863	9 828	9 828	9 828	9 829	12 646	11 801	11 801
Tonga	35 273	35 273	35 273	44 091	44 091	44 091	56 951	78 246	73 614	73 614
Tuvalu	17 959	17 959	17 959	22 449	22 449	22 449	28 586	39 274	35 404	35 404
Royaume-Uni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
États-Unis d'Amérique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vanuatu	35 273	35 273	35 273	44 091	44 091	44 091	60 290	82 833	77 979	77 979
Wallis-et-Futuna	0	0	0	0	0	0	9 829	12 646	11 801	11 801
Total	1 776 939	1 776 939	1 784 801	2 231 004	2 231 004	2 231 004	2 594 141	2 944 631	2 372 050	2 354 348

Les cellules **vertes** indiquent une augmentation significative et les cellules **rouges** une diminution significative par rapport aux contributions des Membres de l'année précédente.

8.4 Annexe 4 – Contributions des Membres (CM) du CORP par pays Membre 2013-2022

Pays	PROE	CPS		SFIP	
	CM	CM	Diff avec le PROE en %	CM	Diff avec le PROE en %
Samoa américaines	10 184	56 220	552 %	0	0 %
Australie	222 127	2 855 636	1286 %	578 261	260 %
Îles Cook	10 184	46 404	456 %	35 404	348 %
États fédérés de Micronésie	10 184	72 194	709 %	35 404	348 %
Fidji	20 360	172 727	848 %	103 999	511 %
France	140 913	2 230 966	1583 %	0	0 %
Polynésie française	2 396	115 861	517 %	105 095	469 %
Guam	20 368	61 575	302 %	0	0 %
Kiribati	10 184	61 842	607 %	17 702	174 %
Îles Marshall	11 209	46 404	456 %	35 404	348 %
Nauru	10 589	49 171	483 %	35 404	348 %
Nouvelle-Calédonie	16 276	516 674	2115 %	132 102	541 %
Nouvelle-Zélande	161 042	1 829 392	1136 %	578 261	359 %
Nioué	10 184	37 480	368 %	35 404	348 %
Îles Mariannes	10 184	56 248	552 %	0	0 %
Palaos	10 184	46 404	456 %	35 404	348 %
Papouasie-Nouvelle-Guinée	24 432	321 259	1315 %	261 868	1072 %
Île Pitcairn	0	37 480	S.O.	0	0 %
Samoa	45 259	77 281	173 %	78 432	175 %
Îles Salomon	20 360	77 281	380 %	75 607	371 %
Tokélaou	10 184	49 171	483 %	11 801	116 %
Tonga	10 184	67 465	662 %	73 614	723 %
Tuvalu	12 222	49 171	402 %	35 404	290 %
Royaume-Uni	134 202	445 011	332 %	0	0 %
États-Unis d'Amérique	200 000	1 265 101	633 %	0	0 %
Vanuatu	20 360	139 821	687 %	77 979	383 %
Wallis-et-Futuna	10 184	37 479	368 %	11 801	116 %
Total	1 183 955	10 821 716	914 %	2 354 348	199 %

8.5 Annexe 5 – Liste complète des recettes du PROE provenant d'autres fonds de bailleurs (2013-2022)

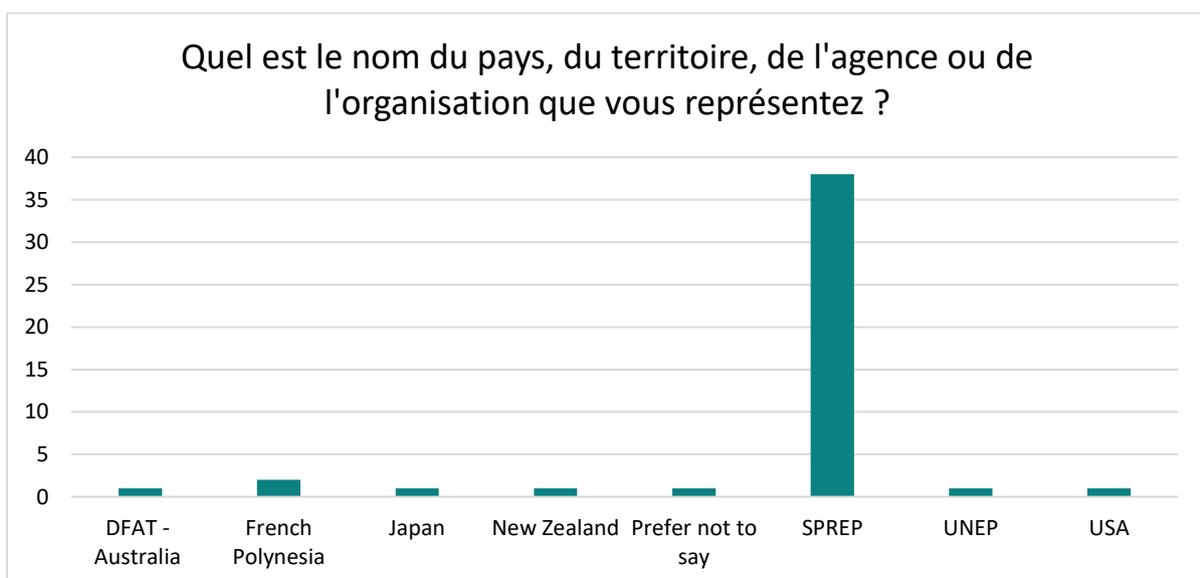
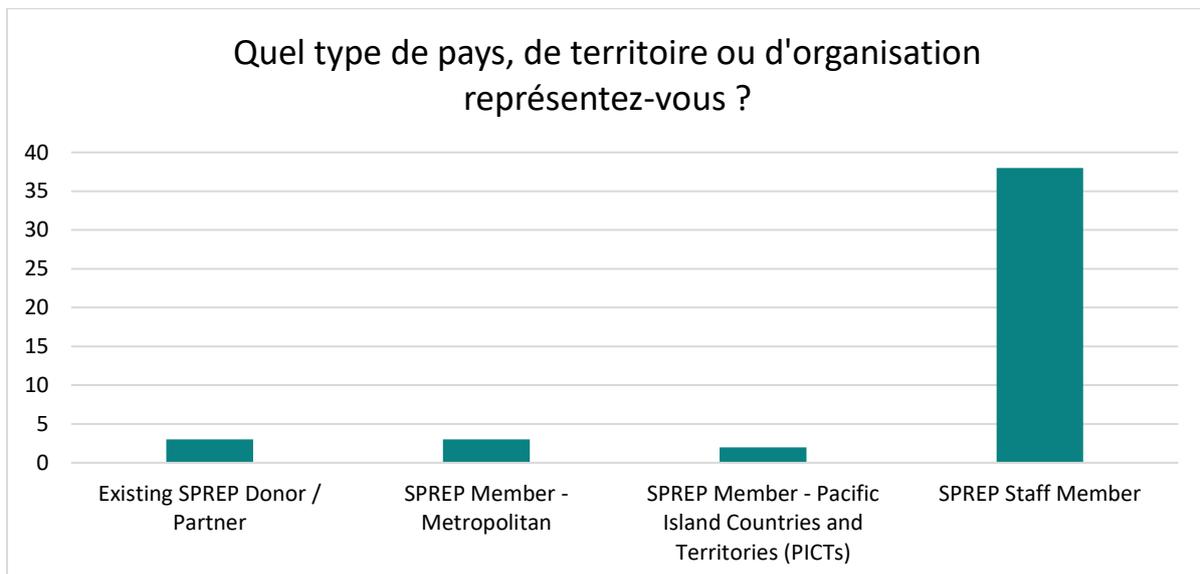
Bailleur	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Gouv. australien, Budget supplémentaire	102 461	380 348	776 090	246 605	762 100	803 640	733 460	1 197 337	1 016 730	736 439	6 755 211
Gouv. australien, Budget supplémentaire additionnel									109 001		109 001
Haut-commissariat britannique		3 057									3 057
Bureau australien de météorologie						7 199					7 199
République populaire de Chine	300 000	240 000	149 968	149 968	149 968	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 989 903
Fonds vert pour le climat				70 000		9 362					79 362
Bailleurs multiples	10 275	4 420	4 251		756	178 115					197 817
NZ Aid, Budget supplémentaire additionnel					304 353	14 880	57 339		612 304	780 597	1 769 473
NZ Aid, Budget supplémentaire	152 330	193 376	91 484		57 140	90 867	197 227	572 971	398 111	508 194	2 261 700
Secrétariat du Forum des îles du Pacifique								113 760			113 760
Partenariat pour le leadership dans le Pacifique	80 416	2 022									82 438
PACMAS		93 100	70 043	15 117			31 459				209 718
Noyau primaire		2 355					468	20 000	20 000	40 000	82 823
Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique						11 033					11 033
Gouvernement suédois				1 037 651							1 037 651
Programme des Nations Unies pour l'environnement	37 500						29 194	29 202	31 947	29 104	156 946
Programme des Nations Unies pour le développement			297 628		48 333						345 961
Total	682 982	918 678	1 389 464	1 519 341	1 322 650	1 315 096	1 249 147	2 133 269	2 388 092	2 294 333	15 213 052

8.6 Annexe 6 – Répartition du financement de l'APD en millions de dollars US par catégorie environnementale 2018-2021

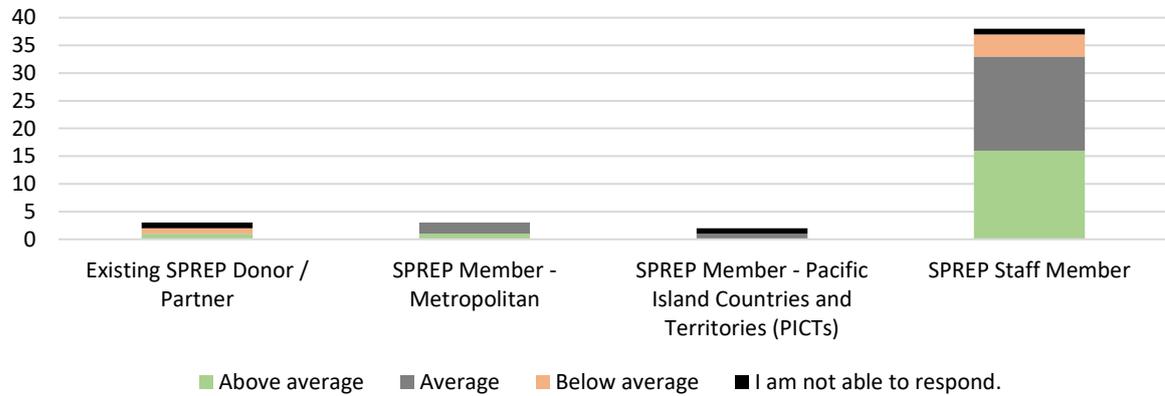
Pays	Biodiv.	Atténuation CC	Adaptation CC	Env.	Total
Allemagne	8 798	21 949	18 326	32 293	81 366
Japon	880	23 129	18 780	28 296	71 086
Institutions UE	5 168	15 199	16 820	25 498	62 685
France	5 068	12 850	13 065	27 062	58 045
États-Unis d'Amérique	2 667	2 582	2 288	9 628	17 165
Royaume-Uni	1 007	4 120	3 174	6 817	15 118
Suède	1 803	2 112	2 929	5 456	12 299
Pays-Bas	1 375	3 263	6 009	1 501	12 149
Canada	402	1 607	1 902	4 295	8 206
Norvège	1 978	2 103	910	2 966	7 957
Australie	693	1 318	2 628	3 192	7 831
Corée du Sud	301	1 363	1 952	3 571	7 187
Suisse	568	1 129	1 579	2 307	5 583
Italie	683,8	1 035	1 149,1	1 734	4 602
Belgique	493,4	825	958	1 426	3 703
Danemark	131,1	988,9	1 053,5	1 208,0	3 382
Finlande	107	529,3	534,7	737,7	1 909
Espagne	267	298	425	867	1 857
Autriche	142	505	364	777	1 788
Nouvelle-Zélande	101	193	413	769	1 476
Irlande	143	169	354	440	1 106
Luxembourg	43	68	120	360	592
Hongrie	27	42	44	111	224
Pologne	4	9	75	86	175
Islande	16	32	42	70	161
République tchèque	13	14	23	59	109
Portugal	7	6	11	47	70
Slovénie	0	12	11	18	41
Lituanie	0	6	5	26	37
République slovaque	3	7	4	15	29
Grèce	0	0	0	0	0
Total	32 890	97 465	95 949	161 633	387 937

8.7 Annexe 7 – Résultats de l'enquête du PROE sur l'examen financier

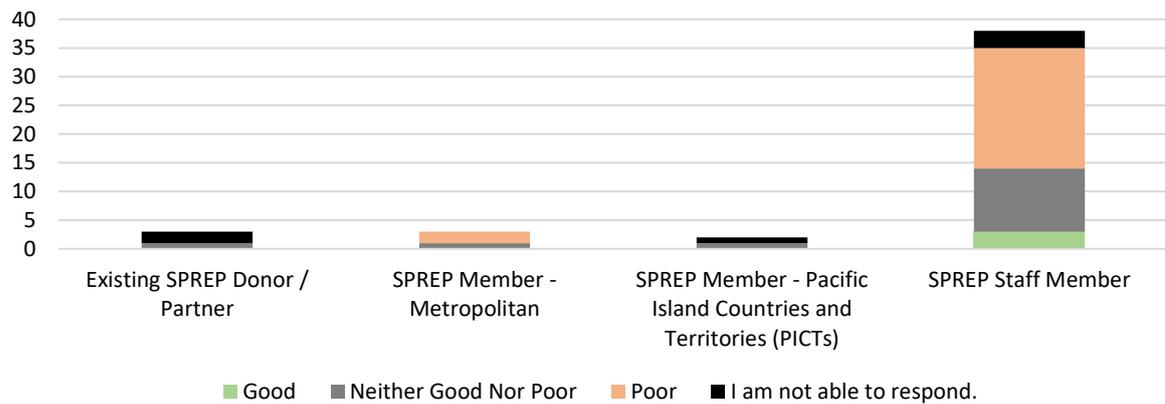
Questions posées à tous les répondants



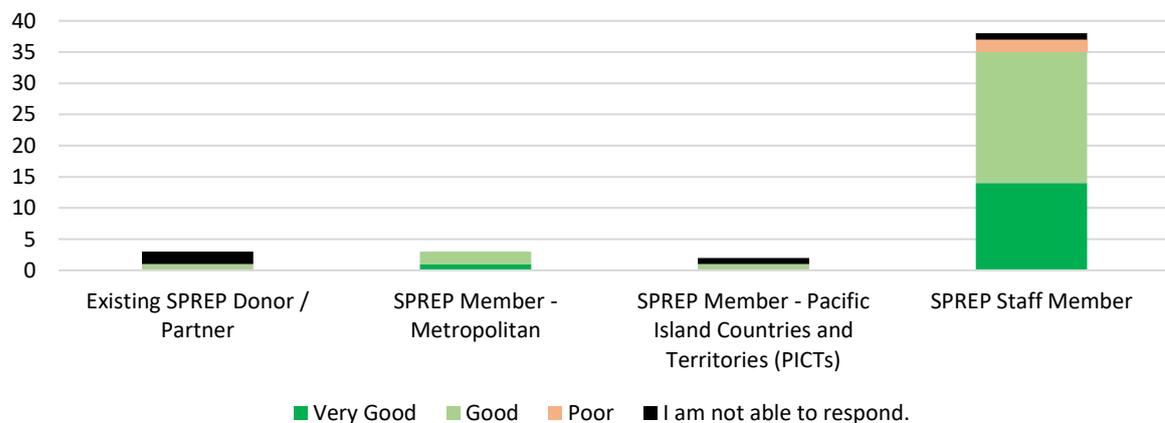
Quel est votre niveau de compréhension de la situation budgétaire actuelle du PROE ?



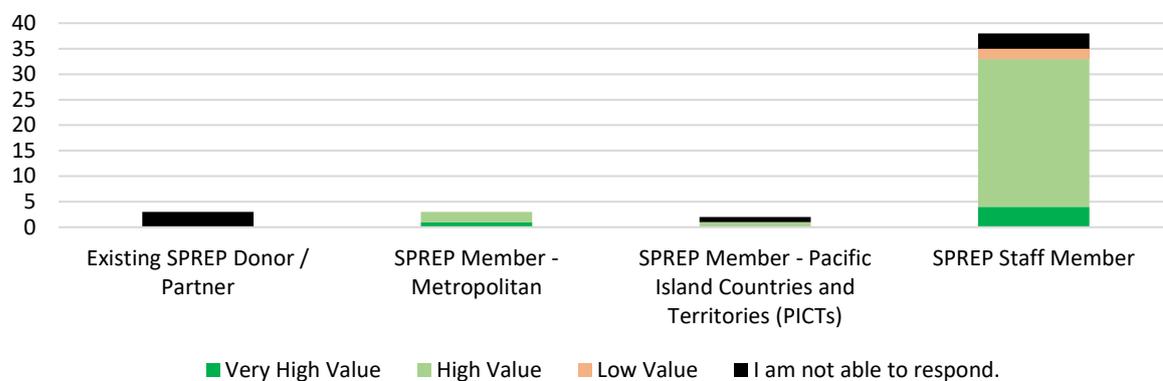
Comment évaluez-vous la situation actuelle du PROE en matière de financement de base ?



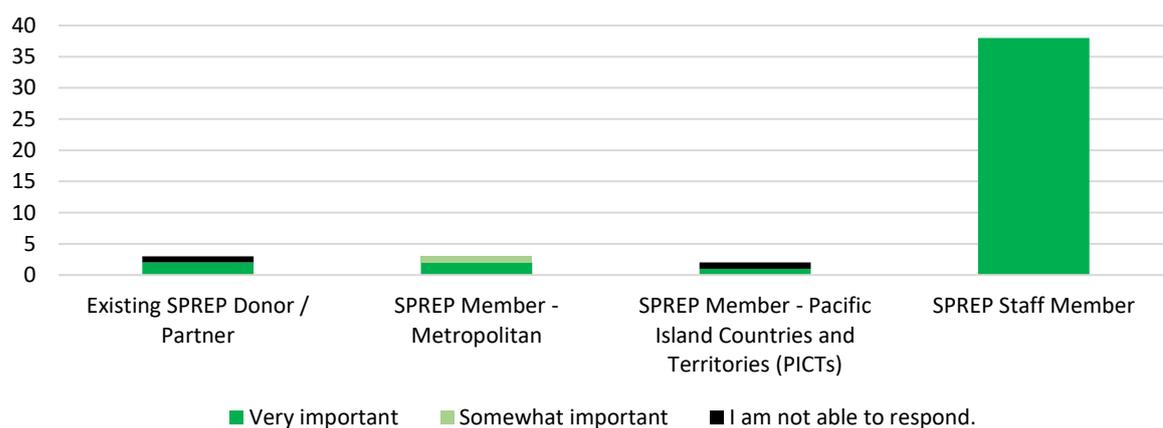
Comment évaluez-vous la mise en œuvre des programmes du PROE dans les États et territoires insulaires océaniques (ÉTIO) ?



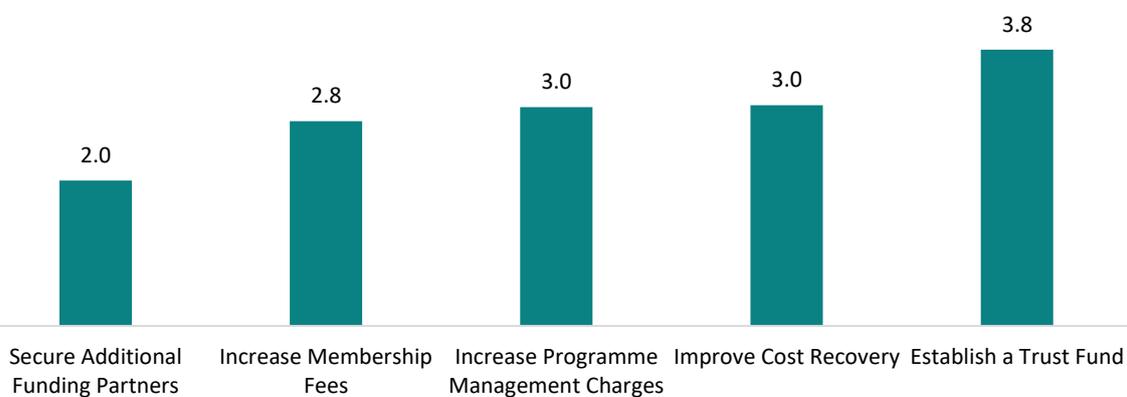
Dans quelle mesure estimez-vous que les ÉTIO obtiennent un « rapport qualité-prix » au regard des cotisations qu'ils versent au PROE ?



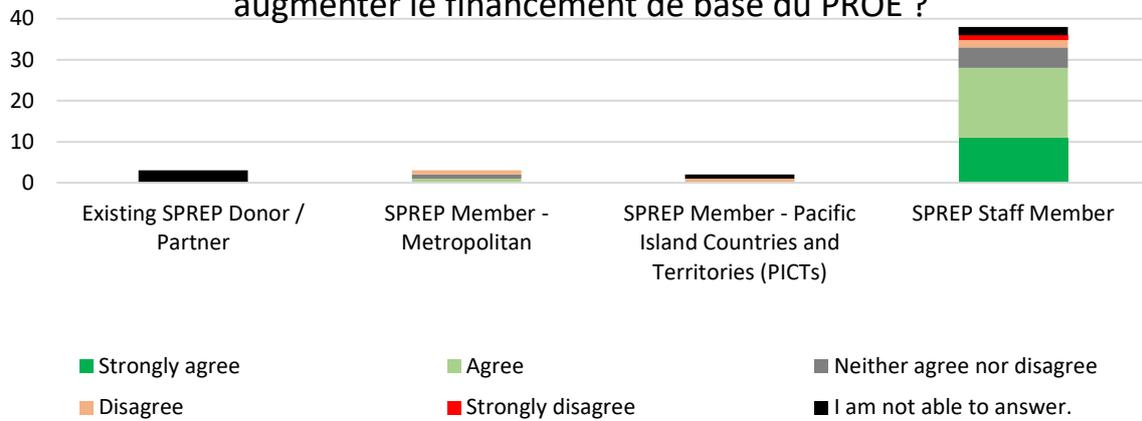
Quelle est l'importance du financement de base pour la pérennité du PROE ?



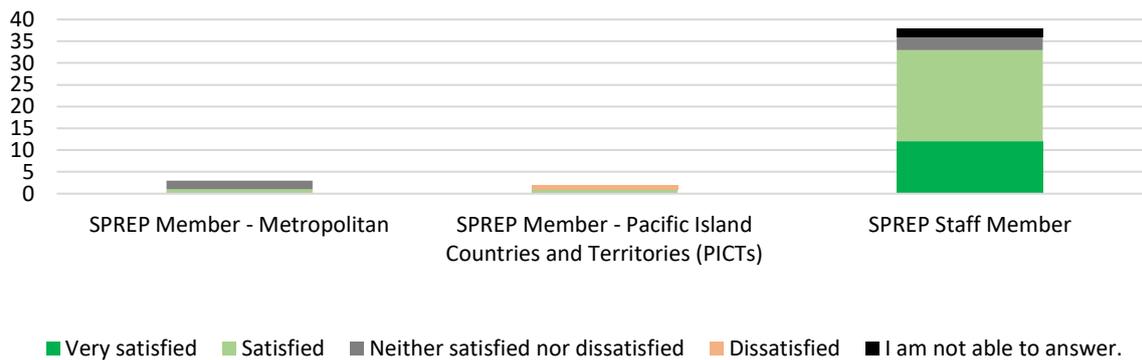
Quelles sont, selon vous, les meilleures solutions pour accroître le financement de base du PROE ?
Score moyen (1 est le meilleur score, 5 le moins bon)



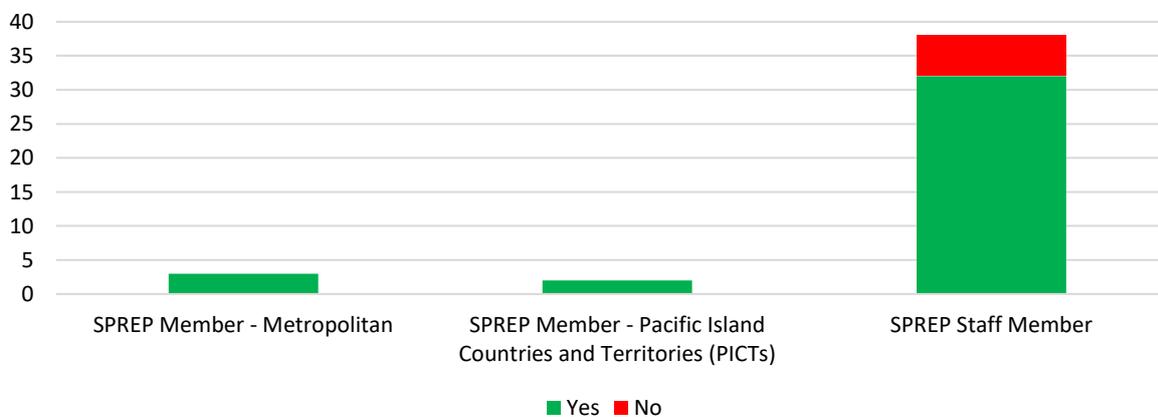
Dans quelle mesure considérez-vous qu'une augmentation des frais d'adhésion au PROE est une option parmi d'autres pour augmenter le financement de base du PROE ?

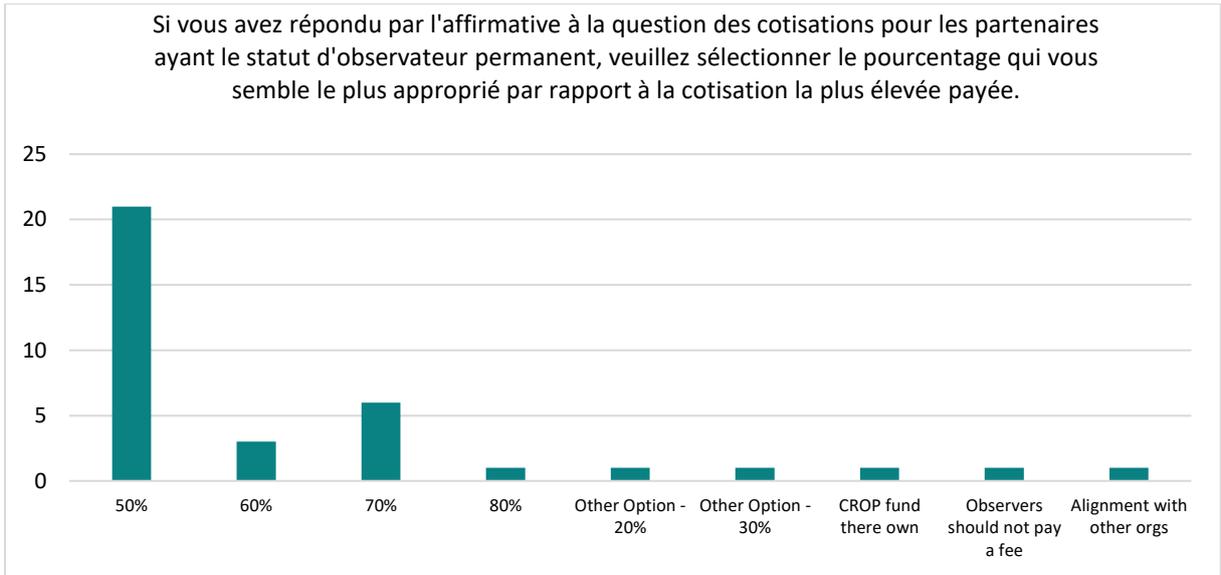


Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec une révision régulière (tous les 2/3 ans) de la part du PROE des cotisations des Membres afin de les maintenir en adéquation avec le coût de l'activité (c'est-à-dire l'inflation) et/ou le volume des programmes/pr

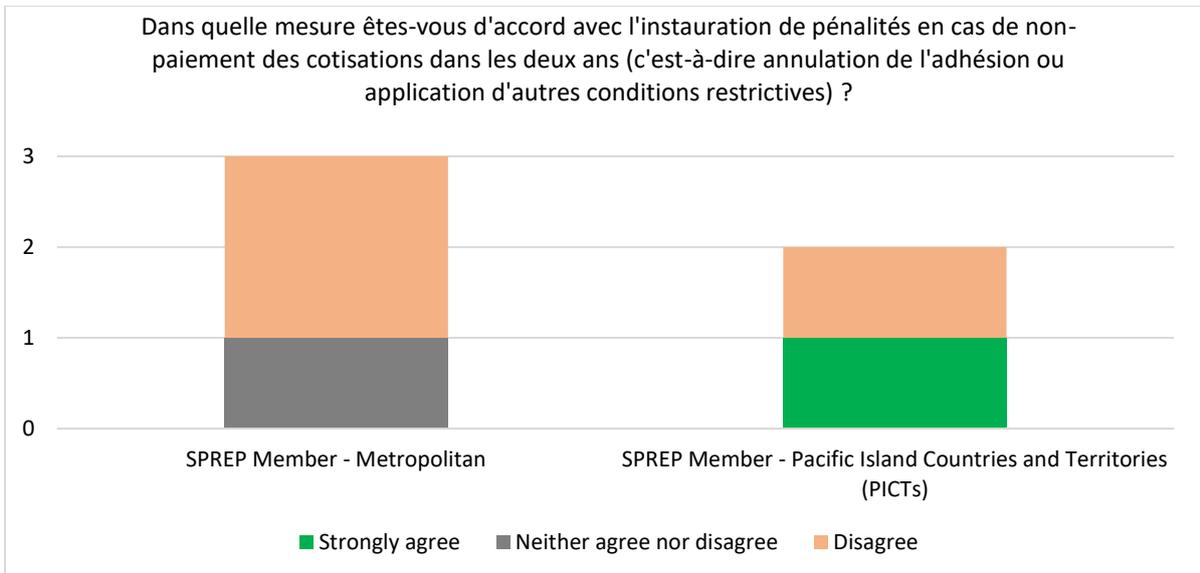


À l'instar des accords conclus avec d'autres agences du CORP, seriez-vous d'accord pour imposer des frais d'adhésion aux bailleurs/partenaires bénéficiant du statut d'observateur permanent ?





Questions posées aux Membres uniquement



Questions posées uniquement aux bailleurs et aux partenaires

Il y a eu peu de réponses dans cette catégorie et un grand nombre d'entre elles comportaient la mention « Impossible de répondre ». Nous pensons que la représentation ou la qualité des réponses n'est pas suffisante pour inclure des recommandations de ce groupe dans le rapport principal.

Questions posées aux bailleurs/partenaires	DFAT - Australie	Japon	Nouvelle-Zélande	Ne souhaite pas répondre	PNUE	États-Unis
Quel est le montant annuel du financement accordé par votre pays/territoire, agence ou organisation au PROE ?	L'Australie fournit un financement de base et un financement secondaire au PROE.	Nous apportons notre soutien sur la base de projets.	Environ 1,6 million de dollars néo-zélandais pour le financement de base, plus les cotisations de Membre et le financement des projets.	Ne souhaite pas répondre	Je ne sais pas	0,14
Du point de vue de votre pays/territoire, agence ou organisation, ce financement représente-t-il un bon rapport qualité-prix ?	Valeur élevée	Impossible de répondre	Valeur élevée	Valeur élevée	Impossible de répondre	Valeur très élevée
À l'avenir, prévoyez-vous des changements dans le niveau de financement actuellement fourni par votre pays/territoire, votre agence ou votre organisation ?	Impossible de répondre	Impossible de répondre	Impossible de répondre	Augmentation prévue	Impossible de répondre	Pas de changement
Quelle est la probabilité que votre pays/territoire augmente ses cotisations au PROP à l'avenir ?	S.O.	S.O.	Impossible de répondre	Probable	S.O.	Improbable
Quelle est la probabilité que votre pays/territoire augmente son soutien au PROE à l'avenir, par le biais de mécanismes supplémentaires tels que les accords-cadres ?	S.O.	S.O.	Impossible de répondre	Probable	S.O.	Improbable
Le PROE applique une politique de recouvrement des coûts par le biais de frais administratifs (12 % pour les Membres et 15 % pour les non-membres), ce qui est très différent des politiques des principaux bailleurs de fonds (certains n'autorisent par exemple que 7 % ou moins pour ces frais). Dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour que le PROE augmente ses frais de gestion de programme afin de s'assurer qu'il recouvre ses coûts directs de gestion et de fourniture de services ?	Impossible de répondre	Impossible de répondre	S.O.	S.O.	Impossible de répondre	S.O.
Dans quelle mesure pensez-vous que votre pays/territoire, votre agence ou votre organisation pourrait envisager d'augmenter les frais de gestion des programmes autorisés pour les programmes/projets du PROE ?	Impossible de répondre	Impossible de répondre	S.O.	S.O.	Impossible de répondre	S.O.

8.8 Annexe 8 - Exemple de contributions des Membres et des étapes à réaliser entre 2025 et 2030

Ces chiffres sont basés sur le budget prévisionnel requis fourni à la section 4, l'objectif étant d'atteindre 25 % de la contribution au budget provenant des cotisations des Membres d'ici 2030. Les contributions cibles des pays individuels sont basées sur des allocations ajustées en %, plus étroitement alignées sur le PIB des ÉTIO, tandis que les pourcentages de contribution des Membres métropolitains sont maintenus constants. Les étapes annuelles sont basées sur une augmentation égale chaque année pendant six ans à partir du niveau d'adhésion actuel convenu (basé sur l'augmentation de 20 % convenue en 2018) jusqu'en 2030.

Exemple de cotisations au fil du temps	Actuel	%	Convenu	%	Potentiel	2025	2026	2027	2028	2029	Cible 2030
Étape des contributions en %						18 %	20 %	21 %	23 %	24 %	25 %
Samoa américaines	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	1,4 %	17 142	22 063	26 985	31 906	36 828	41 749
Australie	222 127	19,0 %	222 127	17,0 %	17,0 %	272 347	322 567	372 787	423 007	473 227	523 447
Îles Cook	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,5 %	12 967	13 714	14 460	15 207	15 953	16 700
États fédérés de Micronésie	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	1,1 %	15 751	19 280	22 810	26 340	29 869	33 399
Fidji	20 360	1,7 %	24 432	1,9 %	2,2 %	31 493	38 554	45 615	52 676	59 737	66 798
France	140 903	12,0 %	169 094	12,9 %	12,9 %	207 324	245 554	283 784	322 014	360 244	398 474
Polynésie française	22 396	1,9 %	24 432	1,9 %	2,7 %	34 276	44 121	53 965	63 809	73 653	83 498
Guam	20 360	1,7 %	24 432	1,9 %	2,7 %	34 276	44 121	53 965	63 809	73 653	83 498
Kiribati	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,5 %	12 967	13 714	14 460	15 207	15 953	16 700
Îles Marshall	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,5 %	12 967	13 714	14 460	15 207	15 953	16 700
Nauru	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,3 %	11 576	10 930	10 285	9 640	8 995	8 350
Nouvelle-Calédonie	24 432	2,1 %	24 432	1,9 %	2,7 %	34 276	44 121	53 965	63 809	73 653	83 498
Nouvelle-Zélande	161 042	13,8 %	161 043	12,3 %	12,3 %	197 453	233 862	270 272	306 682	343 091	379 501
Nioué	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,3 %	11 576	10 930	10 285	9 640	8 995	8 350
Îles Mariannes	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	1,6 %	18 534	24 847	31 160	37 473	43 786	50 099
Palaos	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,5 %	12 967	13 714	14 460	15 207	15 953	16 700
Papouasie-Nouvelle-Guinée	24 432	2,1 %	24 432	1,9 %	3,8 %	39 843	55 254	70 664	86 075	101 486	116 897
Samoa	24 432	2,1 %	24 432	1,9 %	1,4 %	27 318	30 204	33 090	35 977	38 863	41 749
Îles Salomon	20 360	1,7 %	24 432	1,9 %	1,6 %	28 710	32 988	37 265	41 543	45 821	50 099
Tokélaou	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,3 %	11 576	10 930	10 285	9 640	8 995	8 350
Tonga	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	1,1 %	15 751	19 280	22 810	26 340	29 869	33 399
Tuvalu	12 221	1,0 %	12 221	0,9 %	0,3 %	11 576	10 931	10 285	9 640	8 995	8 350
Royaume-Uni	134 202	11,5 %	161 042	12,3 %	12,3 %	197 452	233 861	270 271	306 681	343 090	379 500
États-Unis d'Amérique	200 000	17,1 %	240 000	18,4 %	18,4 %	294 261	348 522	402 782	457 043	511 304	565 565
Vanuatu	20 360	1,7 %	24 432	1,9 %	1,4 %	27 318	30 204	33 090	35 977	38 863	41 749
Wallis-et-Futuna	10 184	0,9 %	12 221	0,9 %	0,3 %	11 576	10 930	10 285	9 640	8 995	8 350
Total	1 169 845	100,0 %	1 307 633	100,0 %	100,0 %	1 603 272	1 898 910	2 194 549	2 490 187	2 785 826	3 081 464

8.9 Annexe 9 – Entretiens réalisés dans le cadre de l'examen du financement du PROE

Cette annexe présente : (a) la liste complète des Membres du PROE, des partenaires et des bailleurs interrogés dans le cadre de l'évaluation ; (b) un résumé des principales questions soulevées lors des entretiens ; et (c) une copie des instruments d'entretien utilisés dans le cadre de cette évaluation pour les Membres, les bailleurs et les partenaires du PROE. Un document reprenant l'ensemble des entretiens réalisés sera soumis séparément à l'équipe de direction du PROE.

(A) Liste complète des Membres du PROE, des agences de CORP, des partenaires et des bailleurs interrogés dans le cadre de l'évaluation

Membres du PROE interrogés⁷⁷.

- Samoa américaines - M. Fa'amao Aselele Jr. interviewé le 7 septembre 2023.
- Australie - Mme Katie Berryman, interviewée le 6 septembre et Mme Nicole Coombe, interviewée le 26 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Îles Cook - Mme Tekura Moeka'a, interviewée le 1er septembre 2023.
- France - Mme Anca Leroy, interviewée le 7 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Polynésie française - Mme Mareva Lechat, interviewée le 5 septembre 2023.
- Kiribati - Mme Nenenteititi Teariki-Ruatu, interviewée le 7 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Nauru - M. Bryan Star, interviewé le 7 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Nouvelle-Calédonie - Mme Emilie Quinquis, et M. Jimmy Naouna, interviewés le 6 septembre 2023 par vidéoconférence.
- Nouvelle-Zélande - Mme Ali Carlin, interviewée le 5 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Nioué - M. Haden Talagi, réponses écrites aux questions de l'entretien reçues le 1^{er} septembre.
- Palaos - Mme Leena Mesebeluu, interviewée le 7 septembre.
- PNG - M. Veari Kula, interviewé le 4 septembre 2023.
- RIM - M. Warwick Harris, interviewé le 1^{er} septembre 2023.
- Samoa - Mme Frances Reupena, interviewée le 8 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Îles Salomon - M. Melchior Mataki, interviewé le 6 septembre 2023, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- Tokélaou - Mme Mile Fonua, interviewée le mardi 5 septembre 2023.
- Tonga - Mme Atelaite Lupe Matoto, interviewée le 6 septembre.
- Tuvalu - M. Epu Falenga, interviewé le 1er septembre 2023.
- Royaume-Uni - M. Jean-Paul Penrose, interviewé le 30 octobre 2023 via Zoom, et des commentaires supplémentaires ont été reçus par écrit.
- États-Unis - Mme Jenny Becker, interviewée le 4 septembre 2023.
- Vanuatu - Mme Eslina Garaebiti Bule, interviewée le 8 septembre 2023.
- Wallis-et-Futuna - Mme Ateliana Maugeateau, interviewée le 1er septembre 2023.

⁷⁷ Sauf indication contraire, toutes les personnes énumérées ont été interrogées lors d'un entretien en face à face.

Il n'a pas été possible d'interroger et/ou de recevoir des réponses écrites des Membres du PROE suivants : Fidji, Guam, États fédérés de Micronésie (EFM) et Îles Mariannes du Nord.

Agences CORP interrogées.

- FFA - M. Pene Baleinabuli, interviewé le 5 décembre 2023.
- SFIP - M. Apaitia Veioyo, interviewé le 31 octobre 2023.
- CPS - M. Vincent Chauvin, interviewé le 2 novembre 2023.

Bailleurs et partenaires du PROE interrogés.

- Birdlife International - Mme Margaret West, interviewée le 31 octobre 2023.
- Conservation Finance Alliance - M. David Myers, interviewé le 8 novembre 2023.
- UE - Mme Andreja Vidal, interviewée le 6 septembre.
- FEM - Mme Sarah Wyatt, interviewée le 18 octobre 2023.
- WCS - Mme Stacy Jupiter, interviewée le 8 novembre 2023.
- Banque mondiale DC (Siège) - Delphine Arri et Stavros Papageorgiou, interviewés le 9 novembre 2023.
- Banque mondiale Sydney - Rachele Marburg, interviewée le 10 novembre 2023.

Membres de l'équipe de direction du PROE interrogés.

- Sefanaia Nawadra
- Easter Chu Shing
- Stuart Chape
- Petra Chan Tung
- Simeamativa L. Vaai
- Clark Peteru
- Anthony Talouli
- Jope Davetanivalu
- Tagaloa Cooper-Halo

(B) Résumé des questions clés soulevées lors des entretiens

Généralités

- Les Membres, l'équipe de direction et les bailleurs interrogés sont très conscients de la nécessité d'augmenter le financement de base. Ce constat est confirmé par les réponses à l'enquête, près de 58 % des personnes interrogées ayant déclaré que la situation du financement de base du PROE était « médiocre ». En revanche, 98 % des personnes interrogées ont indiqué que le financement de base du PROE était « très important » pour la viabilité future de l'organisation. Ce niveau élevé de sensibilisation existe depuis longtemps au sein des Membres et du personnel du PROE, ce qui reflète en partie les discussions régulières sur cette question lors des Conférences du PROE, en particulier lors des discussions sur son budget.
- La plupart des Membres du PROE reconnaissent que le manque de financement de base est un problème et une contrainte importants et qu'il est urgent d'y remédier. Toutefois, certains Membres ont fait remarquer que le PROE ne devait pas perdre de vue les priorités stratégiques de l'organisation, comme l'a fait remarquer un Membre : « Au lieu de nous focaliser sur la différenciation entre financement de base et financement complémentaire, concentrons-nous sur ce que nous devons apporter (en termes de priorités) aux Membres du PROE pour maintenir l'organisation à flot, et examinons les options (de flux de revenus) pour mettre en œuvre les priorités au cours d'une période de planification donnée. »
- L'équipe de direction du PROE est particulièrement consciente du problème du financement de base, car il a eu des répercussions sur le fonctionnement du PROE pendant de nombreuses années. Comme l'a fait remarquer un membre de l'équipe de direction : « le budget de base du PROE est sous-financé depuis aussi longtemps que l'on s'en souviennent. Par exemple, le budget pour l'année

prochaine (2024) fait état de 2,5 millions de dollars US qui ont dû être exclus de l'allocation en raison de l'insuffisance des revenus de base. Le budget de base est de 7,6 millions de dollars sur un budget total de 40 millions de dollars. Le budget de base devrait idéalement s'élever à 10 millions de dollars ».

- Les Membres du PROE et l'équipe de direction ont noté que, si le financement de base doit être augmenté, le PROE doit travailler dans le cadre de son budget disponible. Toutefois, des améliorations sont possibles et c'est pourquoi l'examen du financement de base et de la structure est si important.
- Plusieurs membres, partenaires et employés ont souligné le rôle important joué par les accords-cadres conclus entre le PROE et l'Australie, et le PROE et la Nouvelle-Zélande. Ceux-ci apportent un appui financier essentiel à l'organisation et montrent qu'un soutien similaire de la part d'autres Membres métropolitains (France, États-Unis et Royaume-Uni) aurait un effet positif significatif sur la résolution de la problématique du financement de base du PROE.
- Plusieurs Membres du PROE notent que les catégories doivent adopter une vision holistique du financement de base dans le cadre de l'enveloppe globale de toutes les catégories de fonds disponibles pour le PROE : (a) les contributions des Membres ; (b) les contributions des bailleurs ; (c) les budgets de gestion des programmes, y compris les honoraires ; et (d) les autres sources de financement. Comme l'a fait remarquer un Membre du PROE : « Le PROE, en tant qu'organisation, doit s'appuyer sur les quatre sources de financement pour obtenir des ressources. Le point essentiel ici tient au fait que tous les flux de financement disponibles pour le PROE ont des limites et que le PROE doit les exploiter de manière stratégique et transparente afin de pouvoir répondre à ses priorités. C'est là que nous devons allier la flexibilité, la prévisibilité du financement et la modération avec les aspects pratiques du fonctionnement d'une organisation multilatérale dans une région déjà confrontée à de nombreux défis économiques et environnementaux. »
- Les Membres et l'équipe de direction du PROE ont pris acte de la nécessité d'adopter toute une série d'approches pour augmenter la part du financement de base du PROE, et du fait que le PROE devrait être ouvert à de nouvelles pistes.

Le PROE offre-t-il un bon rapport qualité-prix ?

- Tous les Membres ont noté que le PROE appui les ÉTIO de manière significative et qualitative, surtout si l'on tient compte du montant des contributions versées.. Cela ressort clairement des résultats de l'enquête : 95 % des personnes interrogées ont indiqué que le PROE offrait un rapport qualité-prix élevé voire très élevé. Ce résultat positif est l'une des raisons de l'augmentation du budget de projet du PROE, qui provient d'un certain nombre de bailleurs.
- Un Membre du PROE a reflété le point de vue de nombreux Membres lorsqu'il a noté : « Nous apprécions à sa juste valeur le travail accompli par l'équipe du PROE dans le cadre de son budget et de son financement de base, et nous les félicitons pour les efforts déployés pendant toutes ces années afin de mettre en œuvre une stratégie ambitieuse de protection de l'environnement du Pacifique ». Les Membres notent la nécessité pour le PROE de continuer à fournir des services et un soutien aux ÉTIO dans les domaines relevant de son mandat et conformément au Plan stratégique.
- Les Membres du PROE ont souligné l'importance du Plan stratégique, qu'ils ont élaboré en étroite collaboration avec le PROE puis approuvé. Il reflète donc les priorités de la région Pacifique en matière d'environnement ainsi que les domaines relevant du mandat du PROE.
- Les Membres soulignent que le PROE doit être considéré comme un soutien et un partenaire de choix pour les ÉTIO en ce qui concerne les résultats environnementaux. Le PROE n'est pas et ne doit pas être considéré comme un « donateur ». Il convient par ailleurs de prendre en compte les avantages pour les ÉTIO en termes de résultats environnementaux à plus long terme, y compris le renforcement des capacités et le soutien pour une meilleure gouvernance environnementale, et pas seulement à travers la fourniture d'un soutien financier aux projets, ce qui, comme l'a fait remarquer un Membre : « n'est qu'une partie de la solution ».
- Certains Membres relèvent que si l'appui du PROE pour le renforcement des capacités et les conseils en matière de gouvernance joue un rôle essentiel, ces domaines sont souvent moins

« attrayants » et moins susceptibles d'être financés par les bailleurs, lesquels ont tendance à privilégier les projets visibles sur le terrain dans les pays insulaires du Pacifique.

- Les Membres du PROE ont noté que les avantages doivent être mieux articulés et communiqués au sein des ÉTIO. Ces avantages sont désormais plus ou moins connus au sein des ministères de l'environnement des ÉTIO, ou équivalents, mais le PROE n'est pas largement connu au sein des ÉTIO, y compris dans les ministères autres que celui de l'environnement, tels que les ministères des finances et de la planification. Sensibiliser les États et territoires insulaires océaniques à la cause du PROE devrait être l'un des principaux rôles des points de contact nationaux du PROE, mais cette tâche est assumée à des degrés divers au sein des pays insulaires du Pacifique. De nombreuses personnes interrogées ont réclamé une plus grande implication dans ce domaine.
- Plusieurs Membres ont noté que le soutien entre le PROE et les ÉTIO est un processus à double sens. Plusieurs États et territoires insulaires offrent par exemple des possibilités de gestion de programme (revenus) à l'organisation en faisant du PROE leur entité accréditée et partenaire de choix pour leurs projets de préparation soumis au FEM et au FVC. En d'autres termes, le PROE et les ÉTIO bénéficient tous deux du travail du PROE.

Cotisations des Membres

Généralités

- Lorsqu'il a été demandé aux répondants à l'enquête si l'augmentation des frais d'adhésion devait être considérée comme l'une des options permettant de remédier à la situation du financement de base du PROE, 73 % ont exprimé leur approbation (d'accord : 45 % ; tout à fait d'accord : 28 %).
- Les Membres du PROE reconnaissent que les cotisations sont peu élevées et qu'elles sont restées inchangées au cours des 20 dernières années. Les Membres et l'équipe de direction reconnaissent qu'il s'agit là d'un obstacle majeur au bon fonctionnement du PROE, notamment en ce qui concerne la fourniture de services d'appui essentiels aux Membres du PROE et au Secrétariat.
- La plupart des Membres du PROE sont également membres d'autres agences CORP, notamment la CPS et le SFIP, et ont noté que les cotisations de ces agences ont été considérablement augmentées, alors que celles du PROE sont restées inchangées. Les Membres sont également conscients de la singularité du PROE par rapport aux autres organismes du CORP et aux autres organisations internationales, en ce que le non-paiement des cotisations ne donne lieu à aucune pénalité.
- Les Membres et les responsables de direction ont aussi fait remarquer que les cotisations reflètent l'investissement des Membres dans le PROE et que cela leur donne un certain sentiment d'appropriation. Un Membre a même fait remarquer que « *lorsque les cotisations des Membres sont faibles, le sentiment d'appropriation et l'effet de levier au sein de l'organisation diminuent* ». L'opinion générale des Membres reflète celle de la CPS, comme indiqué plus haut, à savoir que lorsque les contributions des Membres sont faibles, le sentiment d'appropriation et l'effet de levier au sein de l'organisation sont moindres.
- Un certain nombre de Membres du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer que des décisions avaient été prises lors de précédentes réunions du PROE concernant les cotisations des Membres, et que ces décisions devaient être suivies et mises en œuvre. En particulier, la décision de la 28^e Conférence du PROE (CP28) en 2017 a recommandé entre autres : « *Une augmentation de 20 % des contributions des Membres, sous réserve de la confirmation des capitales, à compter de l'exercice financier 2018 du PROE.* » Les Membres du PROE, les bailleurs, les partenaires et l'équipe de direction ont tous noté que les décisions des réunions du PROE telles que celle-ci doivent faire l'objet d'un suivi efficace et régulier de la part des Membres.
- De nombreux ÉTIO Membres ont indiqué qu'ils étaient actuellement confrontés à une situation économique difficile, en particulier après la pandémie de COVID-19, et qu'il leur était donc difficile de plaider en faveur d'une augmentation des cotisations dans leur pays, pour le PROE comme pour d'autres agences du CORP. Cela s'est reflété dans les réactions mitigées lors de la Conférence du PROE de 2023 à propos de la volonté et la capacité des Membres du PROE à accepter une augmentation des cotisations. Comme l'a fait remarquer un Membre du PROE : « *nous savons tous*

qu'une augmentation des cotisations n'est peut-être pas pratique dans une région comme la nôtre où la majorité des Membres du PROE luttent également au niveau national pour joindre les deux bouts » .

- Trois Membres du PROE sur cinq ayant répondu à l'enquête n'étaient pas d'accord avec l'idée d'imposer des pénalités aux Membres qui n'ont pas payé leur cotisation pendant deux ans ou plus, ce qui indique que cette approche pourrait susciter une certaine réticence de la part des Membres.

Il convient de mieux faire comprendre aux Membres du PROE l'importance des cotisations.

- La plupart des Membres du PROE et des membres de l'équipe de direction conviennent qu'un argumentaire clair a été présenté aux agences des ÉTIO concernées justifiant le paiement et l'augmentation des cotisations, conformément à la décision CP de 2017.
- Les ÉTIO Membres ont noté que les décisions concernant des questions telles que les cotisations relèvent généralement de la responsabilité des ministères des finances ou équivalents. Ces ministères ont besoin d'arguments clairs et simples concernant la valeur/l'utilité de l'investissement dans le PROE, en particulier lorsqu'il s'agit du paiement et/ou de l'augmentation des cotisations des agences CORP. La proposition de valeur du PROE doit être clairement formulée. De nombreux Membres du PROE ont noté que des bilans annuels du soutien du PROE pour chaque ÉTIO (appelés « rapports de versement ») avaient été fournis chaque année à tous les Membres du PROE entre 2010 et 2018, date à laquelle cette pratique a été interrompue. Ces rapports fournissent des informations sur tous les projets du PROE (et leur valeur monétaire) mis en œuvre dans chaque ÉTIO au cours de l'année précédente. Les Membres du PROE notent que ces informations sont précieuses pour légitimer le paiement des contributions auprès des Ministères des finances des États et territoires insulaires océaniques, et qu'elles seront essentielles pour plaider en faveur d'une éventuelle hausse des cotisations. Certains responsables de la direction du PROE ont fait remarquer que ces rapports avaient suscité des interrogations sur le montant de l'appui du PROE dans certains pays par rapport à d'autres et, dans certains cas, une certaine interrogation quant à l'équité des services/avantages offerts aux Membres. Ces rapports peuvent être facilement produits par le service financier et sont à présent envoyés aux Membres du PROE sur demande.
- Ces documents sont d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de plaider en faveur d'une augmentation des cotisations et constituent également un élément important de la responsabilité du PROE à l'égard de ses Membres. Ces rapports devraient également faire état des résultats généraux de chaque projet, et ne pas se concentrer uniquement sur le montant des fonds alloués aux pays océaniques. Il est essentiel que ces rapports s'inscrivent dans la perspective de la mission globale du PROE, à savoir la mise en œuvre de programmes/projets visant à appuyer les Membres insulaires océaniques du PROE dans leurs efforts pour faire face aux défis environnementaux, dans le cadre du Plan stratégique du PROE.

Le PROE est le « parent pauvre » en ce qui concerne les cotisations versées aux agences CORP.

- Les cotisations versées au PROE sont nettement inférieures à celles versées aux autres agences CORP. Par exemple, un ÉTIO Membre interrogé a fait part des cotisations qu'il verse à différents CORP/autres organisations, comme suit :

N° de Membre	Organisation	Cotisation annuelle
26	PROE	20 360 USD
27	CPS	76 320 USD (72 000 Euros)
18	SFIP	106 582 USD (242 232 FJD)
6	CTI	114 766 USD

- D'autres Membres du PROE ont également noté des différences significatives dans les cotisations versées au PROE par rapport à d'autres agences CORP. Ce commentaire valide l'observation soulignée dans la section 2.2.2 du présent rapport, selon laquelle la contribution relative des Membres du PROE à son financement de base est la plus faible de toutes les organisations

comparables étudiées dans le cadre de cette étude. Par conséquent, le financement de base du PROE est moins stable que celui d'autres organisations comparables.

- Les Membres ont indiqué que cela pouvait s'expliquer par le fait que les cotisations du PROE sont restées inchangées au cours des vingt dernières années, tandis que d'autres organismes du CORP ont bénéficié de majorations approuvées par les membres au cours des dernières années. Cela reflète également le fait que l'environnement n'a jamais été considéré comme une priorité majeure. Cette situation a toutefois évolué, les domaines du mandat du PROE relatifs aux changements climatiques, à la préservation des océans et à la gestion des déchets étant désormais considérés comme des enjeux majeurs pour la région, comme en témoignent, par exemple, les déclarations des dirigeants des îles du Pacifique sur les océans et les changements climatiques.

Le PROE n'est pas engagé auprès de Guam et des Îles Mariannes du Nord dans le Pacifique Nord, ce qui explique le non-paiement des cotisations.

- Certains Membres ont fait remarquer que Guam et les Îles Mariannes du Nord se sont détachés du PROE, comme en témoignent les soldes de cotisations impayés. Ces deux Membres ont ainsi des arriérés de cotisations s'élevant à environ 303 000 USD.
- De nombreux Membres ont suggéré qu'il fallait s'attacher davantage à « rehausser le niveau du PROE » dans cette sous-région du Pacifique Nord, notamment en donnant un rôle plus important au Bureau du PROE du Pacifique Nord, basé à Majuro, et en organisant des visites ciblées du Directeur général du PROE et des membres de l'équipe de direction dans ces pays. Cette approche devrait permettre d'améliorer le profil et la présence du PROE dans la sous-région, et de résoudre directement et indirectement la question des cotisations. Il est pris acte du fait que le DG du PROE s'est rendu dans le Pacifique Nord à six reprises au cours de l'année écoulée, chiffre qui passe à huit ou dix visites si l'on y ajoute celles de la DGA. Le Bureau du Pacifique Nord à Majuro est désormais doté d'un personnel complet et un budget a été alloué pour les activités.

Le personnel du PROE peut et doit jouer un rôle dans la résolution des problèmes liés aux cotisations des Membres.

- Certains responsables de direction ont fait remarquer que le personnel du PROE peut et doit jouer un rôle clé en encourageant les Membres à augmenter leurs cotisations, conformément aux décisions prises lors des conférences du PROE.
- Les membres de l'équipe de direction ont également noté que le Directeur général a un rôle clé à jouer en tant qu'« ambassadeur du Secrétariat » auprès des ÉTIO pour le compte du PROE et qu'il devrait soulever la question des cotisations lors de toutes ses missions auprès des ÉTIO. Le service financier du PROE a également un rôle important à jouer et doit contribuer à la recherche et à l'évaluation des cotisations, ainsi qu'à la mise en place d'un « système de rappel » actif pour les ÉTIO en ce qui concerne le paiement des cotisations impayées. Le personnel du programme du PROE peut et doit également jouer un rôle important et veiller à ce que les projets soient exécutés efficacement au sein des ÉTIO afin d'établir et de maintenir le PROE en tant qu'organisation valorisée et crédible, aussi bien auprès des ÉTIO que des bailleurs.

Différentes catégories d'adhésion au PROE pourraient être envisagées.

- Un certain nombre de Membres ont fait remarquer que le PROE pourrait envisager différentes catégories d'adhésion, telles que les membres associés et les membres du secteur privé. Les Membres notent que le mandat du PROE couvre des questions clés pertinentes et intéressantes pour de nombreux pays et organisations situés dans la région du Pacifique et/ou directement impliqués dans la région dans les domaines relevant du mandat du PROE. Cela permettrait d'accroître le niveau d'engagement des différents Membres auprès du PROE et de contribuer à l'augmentation des cotisations. Cet aspect sera étudié plus en détail lors des prochaines étapes de ce projet.

- 86 % des répondants à l'enquête (y compris les cinq répondants Membres du PROE) estiment que le PROE devrait faire payer des frais d'adhésion aux bailleurs/partenaires ayant le statut d'observateur permanent, même si les réponses divergent quant aux modalités de paiement de ces cotisations.
- Plusieurs répondants à l'enquête ont également suggéré d'élargir la base des Membres du PROE à d'autres catégories, telles que les observateurs et les membres associés, chacune d'entre elles étant assortie d'avantages et de restrictions spécifiques.

Le processus de révision et de mise à jour des cotisations devrait être revu.

- Certains Membres du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer qu'il n'existe actuellement aucun mécanisme de révision permettant de s'assurer que les cotisations des Membres évoluent en fonction de l'IPC (comme indiqué dans la section 2.2.1 de l'analyse des données) et que des options devraient être évaluées et étudiées. Il s'agit là d'un point important dans la mesure où le coût des activités du PROE a considérablement augmenté ces dernières années, notamment en ce qui concerne les déplacements, et où le PROE devrait être en mesure de tenir compte de l'augmentation des coûts dans la structure des frais d'adhésion, ainsi que dans celle des frais d'inscription au programme. L'équipe financière du PROE doit contribuer à l'évaluation des besoins de revenus et de dépenses du PROE dans le cadre de ce processus.
- Dans le même ordre d'idées, 85 % des répondants à l'enquête sont d'accord (56 %) voire tout à fait d'accord (29 %) pour dire que le PROE devrait procéder à une révision régulière de ses cotisations tous les deux ou trois ans afin de rester en phase avec le coût des activités. Il convient toutefois de noter qu'un ÉTIO Membre (sur les deux interrogés dans cette catégorie) a répondu qu'il n'était pas d'accord avec ce processus.
- Le PROE pourrait s'inspirer d'autres organisations dans ce domaine. Par exemple, et comme indiqué ci-dessus, la CTI dispose de règles spécifiques régissant le calcul des cotisations des Membres chaque année, leur répartition entre les pays et la possibilité de proposer une augmentation, conformément à l'IPC. Ces règles feront l'objet d'un examen plus approfondi au cours des prochaines étapes de ce projet afin de déterminer s'il existe des enseignements susceptibles d'être pris en compte par le PROE.

Frais de gestion des programmes

Généralités

- Les Membres du PROE notent que le financement des projets constitue la majeure partie du budget global du PROE et que celui-ci est tributaire des frais de gestion du programme, tant pour le financement des fonctions essentielles associées à ces projets que pour les fonctions essentielles du PROE à un niveau plus général.
- La plupart des Membres et de l'équipe de direction ont noté que les conférences précédentes du PROE avaient adopté une politique relative aux frais de gestion des programmes (12 % pour les Membres et 15 % pour les non-membres) qui, si elle était mise en œuvre, se traduirait par une amélioration substantielle de son budget de base.
- Toutefois, les frais de gestion de programme effectivement payés par les bailleurs sont bien inférieurs à la politique convenue et devraient idéalement être augmentés. De nombreux Membres demandent au PROE d'être plus proactif et affirmé lors des discussions à ce sujet avec les bailleurs, notamment en « refusant » lorsque les frais de programme sont insuffisants pour couvrir les fonctions de base associées à la mise en œuvre du programme et lorsque le rapport coûts/avantages est trop élevé (en termes de niveau de prestation pour les Membres du PROE et de coûts de mise en œuvre au sein du Secrétariat). Il est à noter qu'il s'agit d'un défi dans la mesure où le PROE s'efforce de répondre aux besoins et aux demandes de ses Membres par le biais de projets soutenus par des bailleurs de fonds. Il convient également de noter que cette approche (qui consiste à refuser) est rarement appliquée par les autres agences du CORP, comme indiqué dans la section 2.3.2 ci-dessus. En outre, la plupart des bailleurs qui financent des projets

soutenant les ÉTIO Membres prévoient des frais de gestion de projet inférieurs à ceux établis par la politique du PROE.

- Les membres de l'équipe de direction notent qu'il existe des exceptions. Par exemple, l'Australie a généralement appliqué des frais de programmes de 15 % pour son soutien aux projets et aux programmes.
- Les Membres ont également suggéré que le PROE explore des moyens flexibles d'inclure les coûts de base traditionnels (tels que le recrutement et l'approvisionnement) dans les postes budgétaires des projets de bailleurs, sans pour autant encourir des dépenses inéligibles. Un Membre du PROE a fait remarquer : « *Il serait utile que le PROE examine comment d'autres dépenses de programme/projet couvrant les dépenses opérationnelles peuvent être rattachées aux programmes et aux projets. En d'autres termes, pour les bailleurs qui ne sont pas en mesure de respecter le barème des frais administratifs du PROE, il convient d'explorer d'autres moyens pour que ces programmes et projets couvrent d'autres coûts tout en restant dans les limites des directives des bailleurs* ».
- Certains Membres du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer que le PROE se trouvait « entre le marteau et l'enclume », car il est essentiel d'augmenter les frais de programme, hors les bailleurs sont limités par leurs politiques en ce qui concerne le niveau des frais administratifs qui peuvent être facturés. Comme l'a fait remarquer un Membre : « *les bailleurs doivent faire face à leur bureaucratie et ils ont souvent une latitude limitée pour modifier leurs politiques sur des questions telles que les frais de programme* ». Il se peut qu'il ne soit pas possible d'y remédier rapidement.
- Un Membre a noté que, compte tenu de la probabilité que cette situation ne change pas : « *Le PROE devrait choisir de planifier et de préparer son budget en tenant compte des frais administratifs admissibles des différents bailleurs et partenaires* ».
- Certains membres de l'équipe de direction ont noté que les bailleurs ont différents niveaux de « flexibilité », certains étant prêts à discuter et à négocier des moyens de faire face aux coûts de base, tandis que d'autres sont tout à fait inflexibles, avec des frais de mise en œuvre pouvant aller de 5 à 9 %.
- Il a été suggéré d'adopter une approche cohérente des frais administratifs à l'échelle du CORP et que le Secrétariat du PROE prenne contact avec d'autres agences du CORP sur la question des frais administratifs afin d'obtenir une plus grande cohérence d'approche sur cette question. La plupart des agences du CORP travaillent avec les mêmes bailleurs, une telle approche semble donc logique. Il a également été suggéré que le PROE envisage de convoquer une réunion de tous les partenaires/bailleurs actuels afin de soulever la question ci-dessus et de trouver des moyens de l'aborder.
- Les Membres du PROE notent qu'un engagement important des bailleurs est essentiel. Nombre d'entre eux ont indiqué que le « Dialogue entre bailleurs et partenaires » organisé avant la Conférence du PROE de 2023 était très important et devait être poursuivi. La plupart des Membres du PROE et des bailleurs consultés ont indiqué qu'il serait utile d'organiser régulièrement une table ronde des bailleurs afin de discuter des priorités mutuelles, d'obtenir l'avis de ces derniers sur les priorités et d'aborder des questions telles que le financement de base. Par exemple, la question des frais de programme et de leur adéquation a été soulevée lors du « Dialogue avec les bailleurs et les partenaires » de 2023 et a fait l'objet d'une discussion ouverte. Le partenariat entre le PROE et les bailleurs est essentiel et il convient d'explorer les possibilités de communication ouverte et claire entre le PROE et les bailleurs/partenaires.

Bailleurs spécifiques - Union européenne

- Les membres de l'équipe de direction notent que l'UE est le principal bailleur de fonds du PROE et qu'elle est donc très importante. Le tableau 2 ci-dessus indique que l'UE a fourni un financement total de 27,7 millions de dollars US au PROE pour la mise en œuvre de projets pertinents, au cours de la période 2013-2022. L'appui de l'UE au PROE a considérablement augmenté au cours des dix dernières années, et cela devrait se poursuivre à l'avenir.

- Bien que l'UE semble inflexible avec ses frais de programme fixés à 7 %, l'expérience de la division des finances du PROE, qui travaille avec l'UE depuis de nombreuses années, a montré que celle-ci est prête à faire preuve de souplesse en ce qui concerne les options de recouvrement des coûts. Les Membres du PROE ont noté que ce point a été renforcé lors de la réunion des bailleurs/partenaires qui s'est tenue avant la Conférence du PROE de 2023, au cours de laquelle le représentant de l'UE a indiqué que l'UE pouvait faire preuve de « souplesse » en ce qui concerne l'inclusion des coûts de base traditionnels dans les lignes budgétaires des projets.
- D'expérience, les membres de l'équipe de direction du PROE ont constaté que l'UE considère que les coûts des ressources humaines doivent être couverts par les frais de programme de 7 %, mais que d'autres domaines, tels que les coûts informatiques, des finances et de la communication, peuvent être inclus dans les lignes budgétaires en tant que coûts directs, lorsque les dépenses sont directement liées aux résultats du projet.
- Il est important qu'il y ait une consultation étroite avec le personnel concerné de l'UE et que cette consultation ait lieu à un stade précoce de la planification et de la préparation du projet. Il est important que tous les coûts pertinents, dont les coûts de base, soient planifiés et programmés bien à l'avance lors de cette phase préparatoire et qu'ils soient pris en compte dans le budget.
- Le service financier du PROE a indiqué qu'il travaillait efficacement avec le responsable financier de l'UE à Suva : « *Ils entretiennent de bonnes relations et discutent en permanence de questions d'intérêt mutuel, notamment des domaines pouvant faire l'objet d'un recouvrement des coûts* ». Il est essentiel que cette étroite coopération se poursuive et se renforce. Les membres de la direction ont noté l'expérience positive du projet Pacific Bioscapes, financé par l'UE et mis en œuvre par le bureau du PROE à Fidji. Dans ce cas, le PROE a nommé une personne qui avait déjà travaillé avec le service financier de l'UE, ce qui a permis de capitaliser sur les connaissances internes de l'UE. Cette expérience a montré les avantages à disposer d'un personnel du PROE ayant une expérience préalable de la gestion financière de l'UE.
- Les membres de la direction du PROE ont noté que la question des « dépenses inéligibles », en particulier avec l'UE, a été un problème majeur pour la CPS et le SFIP, qui ont dû mettre en place des dispositions au fil du temps pour rembourser l'UE, à la suite d'audits réalisés pour le FED⁷⁸ 10. Le financement inéligible a été moins problématique pour le PROE, ce qui reflète une politique interne de « tolérance zéro » pour le financement inéligible au sein de l'organisation. Le PROE doit s'efforcer de trouver un équilibre entre le recouvrement de tous les coûts éligibles selon les directives des bailleurs et partenaires, sans pour autant dépasser les limites fixées.

Bailleurs spécifiques - Instruments de financement internationaux (FEM et FVC)

- De nombreux Membres du PROE ont noté que les instruments de financement internationaux, tels que le FEM, le Fonds vert pour le climat (FVC) et le Fonds d'adaptation (FA), ont été très utiles pour soutenir les projets liés à l'environnement et aux changements climatiques dans la région Pacifique, bien que la plupart des Membres aient noté un niveau de familiarité et d'aise plus élevé avec le FEM qu'avec le FVC, ce qui reflète en partie l'ancienneté de l'engagement FEM dans la région Pacifique par rapport à celle du FVC.
- Certains membres de la direction ont noté que le FVC s'est avéré être un donateur « très difficile » lorsque l'on compare les coûts et les avantages. Les exigences du FVC, en particulier celles qui concernent la conformité, les rapports et les décaissements, ont été jugées très onéreuses par un certain nombre d'ÉTIO Membres, qui ont suggéré que les systèmes du FVC étaient beaucoup trop bureaucratiques par rapport aux avantages qu'ils procuraient. De nombreux Membres ont également noté que le Fonds d'adaptation (FA) est similaire à ce niveau. Les relations avec le FEM sont meilleures, même s'il ne fournit que des frais de programme très limités (5 %).

⁷⁸De plus amples informations sur le FED sont disponibles à l'adresse suivante : <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/european-development-fund.html>

- Certains Membres du PROE ont indiqué qu'il était possible d'accroître les recettes du FVC, du FEM et du FA à condition que le PROE travaille en étroite collaboration avec les pays insulaires du Pacifique à un stade précoce de la planification des projets. Par exemple, un Membre du PROE a noté ce qui suit : « *Les pays insulaires du Pacifique peuvent apporter leur soutien (revenus) au PROE en faisant de lui l'entité accréditée et le partenaire de choix pour la plupart de nos projets de préparation soumis au FVC, ainsi qu'au FEM, grâce au statut d'organisme d'exécution du PROE et à l'utilisation mutuellement convenue des fonds STAR du FEM⁷⁹ alloués aux pays insulaires du Pacifique pour soutenir l'implication du PROE* ».
- Les Membres du PROE ont suggéré que le PROE s'assure de tirer pleinement parti des possibilités offertes par le FEM, telles que l'allocation STAR du FEM, et par le biais du FVC, en s'efforçant de devenir le partenaire de choix pour les projets de préparation du FVC des pays insulaires du Pacifique. Il a également été suggéré que le PROE renforce sa capacité à traiter avec ces agences de financement multilatérales. Un Membre du PROE a fait remarquer : « *Cette approche pourrait constituer une source de revenus importante pour le PROE et un moyen de mise en œuvre de programmes pour ses Membres* ».
- Un certain nombre de Membres métropolitains du PROE sont des bailleurs importants du Fonds vert pour le climat (FVC) et du FEM. Le Royaume-Uni notamment, qui est le plus grand donateur cumulatif du FVC, et qui a fait part de son grand intérêt pour l'amélioration de la mise en œuvre du FVC, en particulier pour les pays les moins avancés (PMA) et les petits États insulaires en développement⁸⁰. Le PROE devrait s'engager auprès des Membres métropolitains concernés afin d'accroître la prestation et l'impact du financement climatique dans la région du Pacifique. Les Membres métropolitains sont également d'importants bailleurs du FEM, notamment du dernier programme FEM 8 et du fonds du Cadre mondial pour la biodiversité (CMB), qui offrent des possibilités d'aide importante aux pays insulaires du Pacifique en matière de conservation de la biodiversité.

Possibilités de recouvrement des coûts

- L'une des personnes interrogées a souligné que le PROE pourrait recouvrer bien d'autres coûts, mais qu'il ne le fait pas actuellement, notamment le coût des postes financés par le budget de base, les coûts liés aux TIC et à l'espace de travail.
- Un Membre a suggéré que l'ONU dispose de guides de bonnes pratiques pour le recouvrement des coûts, auxquels le PROE pourrait se référer pour l'aider à mettre en œuvre des processus de recouvrement des coûts. L'ONU elle-même propose des ensembles de services standard qui s'accompagnent d'une tarification standard, ainsi qu'une grille tarifaire pour les services supplémentaires. Ces politiques sont utilisées depuis des décennies par les Nations Unies et sont généralement connues et acceptées par les bailleurs. Ces informations doivent être examinées afin de déterminer comment le PROE pourrait s'inspirer de processus similaires qui se sont avérés acceptables pour les bailleurs.
- Une personne interrogée a également souligné la nécessité d'un système et d'un processus rationalisé de gestion du recouvrement des coûts afin qu'ils puissent être comptabilisés efficacement dès le début du projet, puis contrôlés et rapportés tout au long du projet.

Autres recettes issues des fonds des bailleurs

Le PROE devrait étudier les possibilités de financement auprès d'une série de bailleurs non traditionnels.

⁷⁹ Système d'allocation transparente des ressources du FEM : voir <https://www.thegef.org/publications/system-transparent-allocation-resources-star>

⁸⁰ Extrait de l'entretien avec M. Jean-Paul Penrose, Royaume-Uni, interviewé le 30 octobre 2023.

- La plupart des Membres du PROE ont fait remarquer que le PROE s'est appuyé sur les mêmes bailleurs au cours des 20 dernières années et qu'il devrait faire davantage pour élargir l'éventail des bailleurs afin de garantir des sources de financement à long terme plus sûres.
- Toutes les personnes interrogées ont indiqué que le PROE disposait d'une large gamme d'options, notamment la collaboration avec des fondations, des fonds fiduciaires, des organisations caritatives, le secteur privé et d'autres sources.
- Le PROE a une certaine expérience de la collaboration avec les fondations américaines, notamment la Fondation Pew qui a déjà soutenu le travail du PROE sur la conservation des espèces marines, bien qu'il s'agisse d'un financement de projet et non d'un revenu de base. Le personnel du PROE a indiqué que cette expérience avait été positive, mais que des problèmes se posaient lorsque les priorités d'une fondation donnée se sont déplacées vers d'autres domaines qui ne correspondent pas aux priorités du PROE.
- Le PROE n'a qu'une expérience limitée de la collaboration avec le secteur privé, bien qu'il ait récemment mis en place un partenariat avec SWIRE Shipping⁸¹ par l'intermédiaire de la Division de la gestion des déchets et de la lutte contre la pollution (WMPC). Dans le cadre de ce partenariat, SWIRE offre certains Membres du PROE la possibilité de transporter gratuitement leurs déchets, ce qui couvre 65 % des coûts de transport des déchets de certains pays insulaires du Pacifique, à l'exclusion de la ferraille.
- Un certain nombre de Membres du PROE et de l'équipe de direction font remarquer que l'expérience des grandes ONG basées aux États-Unis, telles que Conservation International et The Nature Conservancy, est riche d'enseignements pour le PROE et qu'il convient d'en tirer le meilleur parti. Il a été noté que ces ONG ont très bien réussi à collecter des fonds pour des projets de conservation prioritaires et qu'elles ont toutes une approche professionnelle de la génération de revenus, qui comprend l'emploi de collecteurs de fonds professionnels. Cela dit, certaines personnes interrogées ont souligné la difficulté de collecter des fonds pour la gouvernance ou le renforcement des capacités.
- Certains Membres du PROE ont fait état de l'expérience acquise dans la région en matière de fonds fiduciaires pour la conservation et la gestion de l'environnement. Il s'agit notamment des points suivants : (a) le fonds fiduciaire de la PIPA⁸² aux Kiribati, qui a été créé pour générer des revenus pour les coûts courants, y compris les salaires du personnel, afin de financer la PIPA avec le soutien financier d'un certain nombre de bailleurs, y compris Oceans 5 ; et (b) le fonds fiduciaire du bassin du Sovi⁸³ qui a été créé avec le soutien financier de Fiji Water et de Conservation International, bénéficiant en outre des conseils d'un courtier basé à Singapour.
- Plusieurs Membres du PROE ont suggéré d'envisager la création d'un fonds de dotation pour le PROE, qui pourrait accepter des contributions de différents bailleurs et pays en vue de sa capitalisation. Tout fonds de ce type devrait être mis en place et géré de manière professionnelle, les intérêts produits étant utilisés pour soutenir les opérations récurrentes du Secrétariat. Pour que cela fonctionne, le PROE devra explorer de manière proactive les possibilités de partenariats avec les bailleurs de fonds et les collaborateurs partageant les mêmes idées.

Options de réduction des coûts et d'augmentation des recettes internes au sein du Secrétariat.

- Le personnel du PROE a noté qu'un examen approfondi des possibilités d'économies et de recettes au sein du Secrétariat a déjà eu lieu, notamment en ce qui concerne l'utilisation des fonds de base pour les déplacements. Les déplacements liés aux projets ont été exclus de ces examens car ils sont inclus dans les budgets des projets en tant qu'élément intégral de leur mise en œuvre. Les déplacements sont une composante majeure du budget du PROE. Pour le personnel des programmes, elle est allouée dans le cadre des budgets de projet. Les déplacements des membres

⁸¹ De plus amples informations sur SWIRE Shipping sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.swireshipping.com/>

⁸² Pour plus d'informations, voir <https://whc.unesco.org/en/list/1325/>

⁸³ Pour plus d'informations, voir <https://www.cbd.int/financial/trustfunds/Fiji-sovifund.pdf>

de la direction et des conseillers principaux sont toutefois couverts par les coûts de base, à moins qu'il ne soit démontré que ces déplacements sont directement associés à un projet particulier et qu'ils peuvent être financés par le budget de celui-ci. Lors de la pandémie de COVID-19, les déplacements ont été réduits au minimum, ce qui a encouragé l'utilisation de la vidéoconférence sur des plateformes telles que Zoom et Teams pour mener à bien les activités du PROE. Il convient de continuer à utiliser ces options dans la mesure du possible, tout en restant conscient que la communication en face à face est essentielle à la bonne exécution des projets. La réduction des déplacements et l'utilisation accrue des communications électroniques devraient toujours être considérées comme des options permettant de réaliser des économies au sein du PROE.

- Plusieurs Membres du PROE ont fait remarquer que d'autres agences du CORP, telles que la CPS et le SFIP, génèrent leurs propres revenus à partir de différentes sources, notamment les revenus des cantines, la location de logements et les entreprises commerciales. Cette observation ressort également de l'analyse ci-dessus. Bien que ces options soient moins applicables au PROE, il est important de les envisager parmi d'autres. Les entretiens ont permis de relever d'autres options pour la génération de revenus internes, à savoir : (a) augmenter la production d'électricité à partir des panneaux solaires installés dans l'enceinte du PROE et la vendre à l'EPC (compagnie électrique du Samoa) ; (b) réévaluer les loyers payés par les organisations hébergées au PROE, compte tenu de l'augmentation des coûts actuels de l'activité, et revoir les loyers actuels à la hausse le cas échéant ; et (c) examiner l'intérêt qu'auraient d'autres organisations à partager les locaux du PROE, tant au siège du Samoa que dans les bureaux du PROE dans d'autres pays, afin de réduire ou partager les frais de bureau.
- Certains membres du personnel du PROE et de l'équipe de direction ont fait remarquer que les postes du Secrétariat financés par le budget de base sont restés les mêmes depuis au moins 10 ans. Il s'agit notamment des directeurs de programme et des conseillers du PROE dans chaque division. Les personnes interrogées se sont donc demandé si ces postes ne pourraient pas être financés par les revenus des projets, ce qui permettrait d'économiser des fonds sur le budget de base.
- Une personne ayant répondu à l'enquête a proposé une option intéressante pour remédier aux « millions de dollars dépensés en appels d'offres pour le soutien de consultants chaque année, car les projets des bailleurs ne permettent pas au PROE de se rémunérer pour effectuer le travail ». Elle a suggéré que « si le PROE mettait en place une filiale consacrée à l'appels d'offres et disposer de conseillers principaux en mesure de consacrer une partie de leur temps à ces tâches, nous pourrions récupérer une part importante des fonds des bailleurs qui seraient normalement dépensés par l'organisation et ne seraient pas utilisés. J'ai déjà travaillé sur un modèle de cette nature et je l'ai utilisé pour résoudre le problème de la diminution du financement de base ».
- Une autre personne interrogée a souligné la nécessité d'un « examen très attentif, par des consultants indépendants, des dépenses payées par les fonds de base qui pourraient être réduites, voire éliminées ».
- Il semble donc qu'il existe des possibilités de réduire les coûts au sein du PROE et d'augmenter les recettes du Secrétariat. Ces options devraient être étudiées par un comité interne et des recommandations devraient être soumises à l'examen de l'équipe de direction. Les options seront examinées plus en détail dans le prochain rapport de ce projet, et seront étayées, dans la mesure du possible, par des données et des preuves.
- Une autre personne interrogée a souligné qu'il y aurait peut-être une possibilité de renforcer les partenariats commerciaux pour réduire les coûts organisationnels : « Renforcer les relations commerciales pour améliorer la conduite des affaires, car les coûts du secteur privé peuvent avoir un impact considérable sur l'utilisation des fonds. » Il s'agit d'une opportunité intéressante à explorer, qui a été mise en évidence dans notre examen des mécanismes de financement innovants à la section 3.4. Il existe de multiples possibilités à étudier avec les partenaires du secteur privé, notamment la fourniture de services en nature ou à faible coût, les dons de la RSE ou d'autres formes de soutien.

Dotation en personnel et options de restructuration du PROE.

- De nombreux Membres du PROE ont indiqué que la structure du PROE devait être aussi efficace et « allégée » en mettant l'accent sur la mise en œuvre des programmes et services prioritaires du Plan stratégique à l'intention des ÉTIO. Le présent examen se concentre sur les questions financières plutôt qu'organisationnelles. Le présent rapport ne prend en compte que les aspects organisationnels ayant un lien direct avec les finances et/ou la viabilité financière du PROE.
- Bien qu'une structure organisationnelle du PROE ait été élaborée en 2018, de nombreux postes au sein de cette structure n'ont pas été financés. Plusieurs Membres ont estimé qu'une révision de la structure organisationnelle devrait avoir lieu, en lien avec l'élaboration du prochain Plan stratégique qui sera élaboré en 2025.
- De nombreux Membres du PROE ont accueilli favorablement les propositions de restructuration de l'Unité de gestion de projet du PROE. Le personnel de l'équipe de direction a noté que cela inclurait un poste de conseiller en planification stratégique, qui jouera un rôle dans la collecte de fonds, les partenariats et l'engagement des bailleurs. Il a été noté que l'objectif de ce poste sera de « *veiller à ce que tous les projets du PROE soient correctement planifiés et administrés* », ce qui pourrait contribuer à faire avancer concrètement l'amélioration des processus de recouvrement des coûts.
- Certains Membres du PROE et bailleurs et partenaires s'étonnent que le PROE n'emploie pas de personne spécifiquement chargée de la collecte de fonds pour l'organisation et suggèrent que ce poste soit recruté en priorité. Certains ont également suggéré que le mandat du conseiller en planification stratégique soit réorienté pour mettre l'accent sur la collecte de fonds.
- Certains Membres notent que la majorité du personnel du PROE sont recrutés pour leurs compétences techniques et que les compétences en matière de gestion de projet et de gestion financière sont également très importantes. Le PROE devrait s'assurer que le personnel recruté possède ces compétences ou qu'il bénéficie d'une formation adéquate pour les perfectionner. L'équipe financière pourrait également aider le personnel technique à développer ses capacités financières, lorsque cela est possible et nécessaire, afin de s'assurer que le personnel est en mesure de gérer les aspects financiers des projets, qu'il ait conscience du coût de l'activité et soit capable de le facturer de manière appropriée via les frais de programme. Une solution pratique consisterait à inclure un critère relatif aux compétences et aux aptitudes en matière de gestion financière et de projet comme qualification/exigence clé pour les postes du personnel de gestion de projet.
- Il convient également d'encourager un partenariat plus étroit entre le personnel financier et technique du PROE. Le personnel financier notamment doit être pleinement impliqué dès le début de la planification et de la conception des projets et des programmes. Il est important d'appliquer le principe de « ne pas remédier plus tard mais planifier dès le début ».

Processus et systèmes financiers du PROE.

- De nombreux Membres du PROE et de l'équipe de direction ont noté que les systèmes financiers et administratifs du PROE devaient être améliorés, rationalisés et mieux reliés en interne. Un membre de l'équipe de direction a noté que : « *les systèmes financiers ont été remplacés en 2014, de sorte que les RH gèrent les salaires au sein du PROE dans le cadre du système PAYGLOBAL et que la division financière utilise le système d'information sur la gestion financière (FMIS). Toutefois, ces systèmes n'incluaient pas un certain nombre de modules clés permettant aux services financiers de soutenir les programmes et les projets et d'assurer l'interface entre eux. L'établissement de rapports fait partie intégrante de notre travail, mais les systèmes existants ne le permettent pas. Il est également nécessaire d'automatiser la soumission de rapports de manière à répondre aux besoins des multiples bailleurs et Membres avec lesquels nous travaillons. La nécessité de disposer d'interfaces plus efficaces avec les différentes parties des différents systèmes a été reconnue comme un domaine à haut risque auquel il convient de prêter attention. La gestion financière au sein du PROE est correcte, mais les systèmes ne le sont pas* ».
- Cet examen ne portera que sur les processus et systèmes du PROE qui sont directement liés aux finances du PROE et/ou à sa viabilité financière.

(C) Les instruments d'entretien utilisés dans le cadre de cette étude pour les Membres du PROE et pour les bailleurs/partenaires du PROE.

QUESTIONS D'ENTRETIEN POUR LES MEMBRES DU PROE

Généralités

- (1) Quel est votre point de vue général sur la situation du budget du PROE et de son financement de base ?
- (2) Que pensez-vous de la mise en œuvre des programmes du PROE dans les États et territoires insulaires océaniques ? Estimez-vous que les Membres des îles du Pacifique du PROE « en ont pour leur argent » au regard des cotisations qu'ils versent ?
- (3) Quelle est l'importance du financement de base pour la pérennité du PROE ? Quels sont les domaines les plus importants au sein du Secrétariat du PROE auxquels le financement de base devrait s'appliquer ?
- (4) D'une manière générale, quelles sont, selon vous, les principales solutions pour accroître le financement de base du PROE ?
- (5) Quels sont les défis et les obstacles à l'augmentation du niveau de financement de base du PROE ?

Cotisations des Membres

Le niveau des contributions (cotisations des Membres du PROE) est resté inchangé entre 2004 et 2017, date à laquelle une proposition de hausse de 20 % des cotisations a été approuvée et appuyée en principe, sous réserve de confirmation de la part des capitales/gouvernements. À ce jour, sur 26 Membres, seuls 6 se sont engagés à appliquer cette augmentation de 20 %, 3 autres Membres de moins de 10 %, tandis que la grande majorité (17 Membres ~65 %) continue à verser le même montant depuis 2004.

- (6) Comment aborder cette situation et y remédier au mieux ?
- (7) Que pensez-vous de la possibilité d'augmenter les cotisations de Membre du PROE de votre pays, parmi d'autres options, pour accroître le financement de base du PROE ?
- (8) En cas de hausse des contributions des Membres, votre pays attendrait-il un quelconque retour ou amélioration du PROE ?

Frais de gestion des programmes

Les récents audits du PROE ont mis en évidence l'insuffisance des revenus de base provenant des frais de gestion des programmes associés aux projets financés par les bailleurs. Le PROE applique une politique de recouvrement des coûts par le biais de frais administratifs (12 % pour les Membres et 15 % pour les non-membres) qui diffère des politiques des principaux bailleurs (par exemple, certains d'entre eux n'autorisent que 7 % pour ce type de frais).

- (9) Comment aborder cette situation et y remédier au mieux ?

Secrétariat du PROE

Les audits et les examens du PROE soulignent la nécessité de structurer et de gérer le Secrétariat aussi efficacement que possible, notamment sur le plan de la viabilité financière.

- (10) Comment structurer au mieux le Secrétariat du PROE pour assurer sa viabilité financière à long terme et comment mettre en œuvre d'éventuels changements ?
- (11) Des économies peuvent-elles être réalisées au sein du Secrétariat et, dans l'affirmative, quels sont, selon vous, les principaux domaines dans lesquels elles peuvent être réalisées ?

Sources de financement nouvelles et non conventionnelles

Les principales sources budgétaires du PROE sont les organismes de financement bilatéraux et multilatéraux, ainsi que les contributions des Membres. Ces sources sont restées inchangées depuis de nombreuses années.

(12) Peut-on améliorer la situation du financement de base du PROE en obtenant des sources de financement nouvelles ou non conventionnelles pour le PROE ?

(13) Dans l'affirmative, quelles sources et quelles approches recommanderiez-vous et comment le PROE peut-il exploiter au mieux ces nouvelles possibilités de financement ?

Divers

Ces dernières années, le PROE a été reconnu comme organisme de mise en œuvre du Fonds vert pour le climat et du Fonds d'adaptation des Nations Unies. En outre, le PROE est un organisme d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

(14) Avez-vous des commentaires à formuler quant aux incidences de ces instruments de financement internationaux sur la viabilité financière à long terme du PROE ?

Questions complémentaires pour les Membres métropolitains du PROE

Les accords-cadres de certains Membres métropolitains⁸⁴ du PROE constituent une source importante de financement de base pour le PROE, qui contribue à la viabilité financière de l'organisation.

(1) Si votre pays dispose d'un accord-cadre de ce type, que pensez-vous de ce mécanisme de financement ? Pouvez-vous envisager une augmentation de votre niveau d'appui au financement de base à l'avenir ?

(2) Si votre pays ne dispose pas d'un tel accord-cadre, cela serait-il envisageable à l'avenir ?

(3) Votre pays envisage-t-il de modifier à l'avenir son niveau d'appui au financement de base actuellement accordé ?

(4) Avez-vous d'autres commentaires à formuler concernant le budget du PROE et/ou le financement de base ?

QUESTIONS D'ENTRETIEN POUR LES PARTENAIRES ET LES BAILLEURS DU PROE

Généralités

(1) Quel est votre point de vue général sur la situation du budget du PROE et de son financement de base ?

(2) Quelle est l'importance du financement de base pour la pérennité du PROE ? Quels sont les domaines les plus importants au sein du Secrétariat du PROE auxquels le financement de base devrait s'appliquer ?

(3) D'une manière générale, quelles sont, selon vous, les principales solutions pour accroître le financement de base du PROE ?

(4) Quels sont les défis et les obstacles à l'augmentation du niveau de financement de base du PROE ?

Frais de gestion des programmes

Les récents audits du PROE ont mis en évidence l'insuffisance des revenus de base provenant des frais de gestion des programmes associés aux projets financés par les bailleurs. Le PROE applique une politique de

⁸⁴ Australie et Nouvelle-Zélande

recouvrement des coûts par le biais de frais administratifs (12 % pour les Membres et 15 % pour les non-membres) qui diffère des politiques des principaux bailleurs (par exemple, certains d'entre eux n'autorisent que 7 % pour ce type de frais).

(5) Comment aborder cette situation et y remédier au mieux ?

Secrétariat du PROE

Les audits et les examens du PROE soulignent la nécessité de structurer et de gérer le Secrétariat aussi efficacement que possible, notamment sur le plan de la viabilité financière.

(6) Comment structurer au mieux le Secrétariat du PROE pour assurer sa viabilité financière à long terme et comment mettre en œuvre d'éventuels changements ?

Sources de financement nouvelles et non conventionnelles

Les principales sources budgétaires du PROE sont les organismes de financement bilatéraux et multilatéraux, ainsi que les contributions des Membres. Ces sources sont restées inchangées depuis de nombreuses années.

(7) Peut-on améliorer la situation du financement de base du PROE en obtenant des sources de financement nouvelles ou non conventionnelles pour le PROE ?

(8) Dans l'affirmative, quelles sources et quelles approches recommanderiez-vous et comment le PROE peut-il exploiter au mieux ces nouvelles possibilités de financement ?

Soutien de votre agence/organisation

(9) Votre agence/organisation envisagerait-elle de fournir un soutien budgétaire au titre du financement de base pour permettre au PROE de fournir des services de base dans le cadre de son financement par des bailleurs/partenaires ?

(10) Si votre agence/organisation apporte son soutien au PROE, considérez-vous que ce financement représente un bon rapport qualité-prix ?

(11) Votre agence/organisation envisagerait-elle d'augmenter le niveau de financement qu'elle accorde au PROE à l'avenir ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les défis à relever pour augmenter les niveaux de financement ? Qu'attendrait votre agence/organisation de la part PROE en cas d'augmentation du financement ?

Divers

Ces dernières années, le PROE a été reconnu comme organisme de mise en œuvre du Fonds vert pour le climat et du Fonds d'adaptation des Nations Unies. En outre, le PROE est un organisme d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

(12) Avez-vous des commentaires à formuler quant aux incidences de ces instruments de financement internationaux sur la viabilité financière à long terme du PROE ?

(13) Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires à formuler concernant le budget du PROE et/ou le financement de base ?

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUPPLÉMENTAIRES FOURNIES À TOUTES LES PERSONNES INTERROGÉES DANS LE CADRE DE L'EXAMEN DU FINANCEMENT DU PROE

1. CONTEXTE

Le Plan stratégique 2017-2026 du Secrétariat décrit ses perspectives de renforcement et de réalignement de ses capacités institutionnelles, de ses compétences et de ses systèmes afin de soutenir au mieux les Membres et les partenaires en leur proposant des services plus intégrés, plus réactifs et plus rentables. La nécessité d'un financement durable demeure un défi majeur qui requiert une attention immédiate. Le PROE adoptera des approches nouvelles et ambitieuses face à d'autres défis significatifs, notamment la réorganisation structurelle, le renforcement des capacités et la gestion continue du changement, afin de capitaliser sur les nouvelles opportunités et de maximiser les ressources disponibles. Au cours de cette période de dix ans, le PROE continuera à s'adapter, à réagir et à évoluer pour s'assurer la confiance de ses Membres, de ses partenaires et de ses parties prenantes.

Objectif organisationnel 3 du PROE : Le PROE dispose d'une base de financement fiable et durable pour atteindre des résultats environnementaux dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique et gère ses programmes et opérations dans le respect de son budget.

L'insuffisance des ressources du fonds de base, compte tenu notamment de la diminution des revenus issus de la mise en œuvre des projets au travers des frais de gestion des programmes, comme le montrent les résultats financiers audités des deux dernières années, met en évidence la nécessité impérieuse de réviser d'urgence la structure de financement et de ressources du PROE après la pandémie de COVID-19.

Comme l'a établi la 30^e Conférence du PROE, la structure idéale de financement de base renforcerait les revenus de base du PROE et permettrait au Secrétariat de capitaliser sur les sources de financement supplémentaires. En d'autres termes, le Secrétariat doit être en mesure de couvrir efficacement les revenus nécessaires au financement des opérations essentielles, même si la mise en œuvre des projets et des programmes est interrompue ou retardée, et de continuer ainsi à servir ses Membres.

La 3^e réunion du Conseil exécutif du PROE, en septembre 2022, a approuvé et défendu la révision du financement de base afin de déterminer une stratégie appropriée de financement et de durabilité des ressources pour le PROE, laquelle garantira des sources financières stables et à long terme pour ses activités et sa gestion efficaces. Par ailleurs, cette stratégie devrait être définie et adaptée au contexte et générer des avantages multiples qui conviennent et servent les intérêts à la fois du PROE et de ses Membres.

2. OBJET

Procéder à une révision exhaustive de la structure de financement de base du PROE et définir une stratégie de financement et de durabilité des ressources appropriée afin de garantir la viabilité financière du PROE à long terme grâce à une base de financement fiable et durable permettant d'obtenir des résultats environnementaux dans l'intérêt de la région des îles du Pacifique et de gérer ses programmes et opérations dans le respect de son budget.

3. Financement de base PROE

BUDGET DE BASE

1. Le portefeuille de projets du PROE s'est développé et son budget a presque doublé en 10 ans, passant de 19 millions USD en 2013 à 37 millions USD en 2023, et il devrait continuer de croître. Cependant, alors que l'allocation budgétaire et donc le financement des programmes ont augmenté parallèlement à la croissance du budget, l'allocation du budget de base est restée fondamentalement stagnante avec une faible croissance au fil des ans en raison de contraintes dans l'appui financier au budget de base (**cf. Annexe 1- Graphique 1**).
2. L'**Annexe 2** indique que, selon les résultats financiers de 2022, la partie du budget de base (36 %) qui dépend du travail de mise en œuvre du programme, laquelle génère la majorité des frais de gestion perçus, a eu l'impact le plus significatif sur le financement de base en raison des incidences de la COVID-19 l'année dernière. Il en résulte un écart de 20 % par rapport aux recettes budgétisées provenant de la Gestion des programmes facturés, soit un déficit budgétaire de 453 487 USD. Cela a eu des répercussions négatives importantes sur le financement global des opérations de base (5,8 millions USD) par rapport au budget des revenus de base (6,3 millions USD), ce qui a entraîné un déficit global du financement de base de 519 136 USD. Une refonte du budget, en supposant que le financement de base réduise la dépendance aux activités de mise en œuvre du programme (20 %), tout en augmentant l'allocation à toutes les autres sources de financement de base (80 %), révèle que le revenu total du financement de base se traduirait par un excédent de financement de 543 000 USD au lieu d'un déficit.
3. Les mesures immédiates mises en place par le Secrétariat, en particulier au cours des trois dernières années, compte tenu des déficits évidents et de l'incertitude concernant le financement des recettes, comprenaient des contrôles stricts des dépenses de base ainsi que l'examen et l'ajustement réguliers des plans de mise en œuvre des projets et des flux de trésorerie. Si elles se sont avérées efficaces ces dernières années pour faire face aux contraintes financières à court terme, elles ne sont pas viable à long terme et ont certainement exercé une forte pression sur des ressources déjà très limitées et sur le personnel en place. Cette situation met en péril la capacité du PROE à se doter de ressources suffisantes, limitant ainsi les services d'appui pertinents pour ses programmes et ses opérations, et à faire face à l'augmentation du portefeuille de projets.
4. Sur la base du projet de budget actuel pour 2024-2025 qui sera examiné lors de la 31^e Conférence du PROE cette année, le processus budgétaire a mis en évidence le déficit de financement d'environ 2,5 millions USD dans le budget de base dont le financement n'est pas garanti, mais qui est nécessaire pour permettre au PROE de réaliser pleinement ses priorités pour la période biennale de 2024-2025. Ce déficit de financement pour l'allocation du budget de base pour le Budget 2024 n'est pas reflété dans le budget final proposé en raison de l'insuffisance des fonds disponibles au moment de la préparation du budget. Il est toutefois indiqué dans la présentation du budget pour l'information des Membres.

CONTRIBUTIONS DES MEMBRES

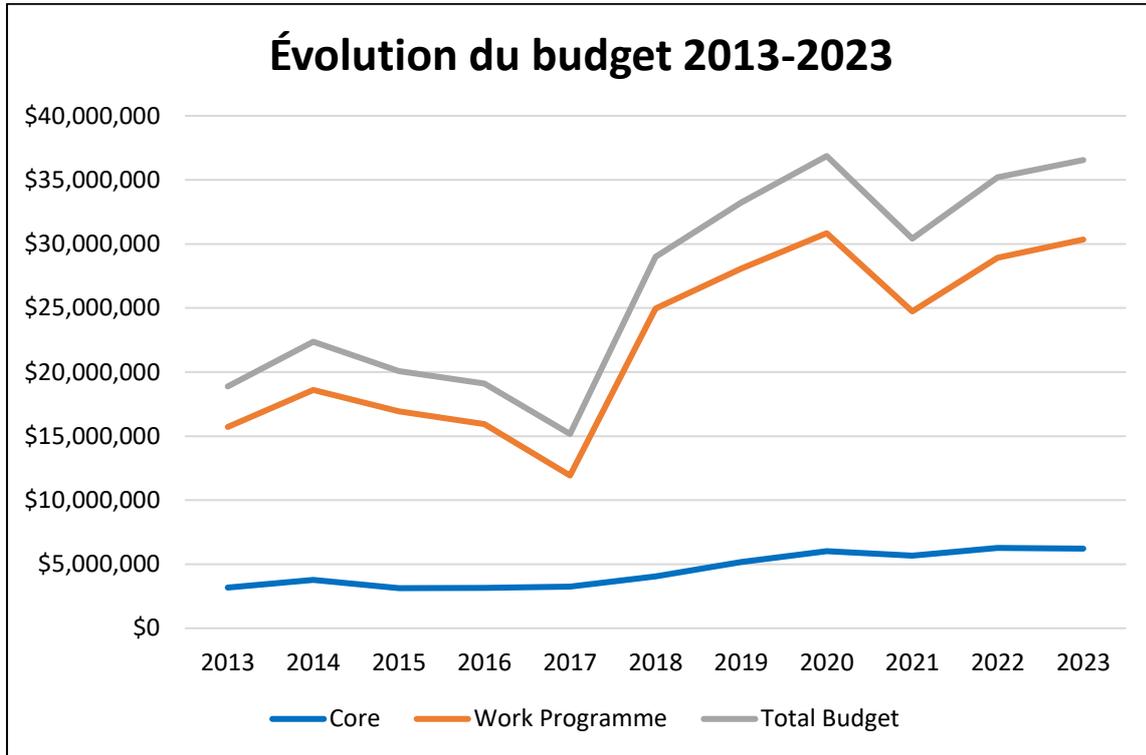
5. Les contributions de Membres représentent environ 3 % des Recettes budgétaires totales du PROE pour 2023, mais fournissent 19 % des revenus de base (**Cf. Annexe 1 - Graphiques 2 et 3**).

6. La faiblesse persistante des revenus de base est à l'origine du caractère insoutenable du financement global du PROE. Les contributions des Membres constituent l'un des principaux éléments des sources de financement du budget de base. La viabilité future et continue du PROE nécessite le soutien des Membres pour obtenir des fonds supplémentaires afin d'alléger les pressions budgétaires et d'assurer la viabilité du flux de trésorerie chaque année pour les opérations et les activités de base du Secrétariat.
7. Le niveau des contributions est resté le même depuis 2004⁸⁵ (Cf. annexe 1 - graphique 4) jusqu'en 2017.
8. La 28^e Conférence du PROE a approuvé le principe d'une augmentation de 20 % des cotisations des Membres, sous réserve de confirmation par les capitales/gouvernements.
9. À ce jour, les seuls Membres qui ont formellement annoncé une augmentation de leur contribution sont l'Australie (20 %), la Polynésie française (10 %), la Nouvelle-Calédonie (20 %), la Nouvelle-Zélande (20 %), la Papouasie–Nouvelle-Guinée (20 %), le Samoa (20 %) et les Tuvalu (20 %) dont les contributions ont également été versées.
10. La France et les États-Unis ont éprouvé des difficultés à répondre à cette décision en raison de leurs processus budgétaires particuliers, mais ils se sont depuis engagés à verser les allocations que leurs capitales avaient approuvées, ce qui équivaut à ce jour à 5 % pour la France et à 7 % pour les États-Unis.
11. Le PROE est la seule organisation du CORP à n'avoir pas encore pu bénéficier d'une augmentation des contributions durant ces 19 dernières années, ce qui la place dans une situation inéquitable.
12. Une comparaison entre les avantages offerts aux Membres et les frais d'adhésion montre que le PROE a démontré un bon rapport qualité-prix dans le soutien pratique qu'il apporte aux Membres insulaires du Pacifique. Les bénéfices financiers des Membres provenant des programmes du PROE sont passés de 9,3 millions en 2010 à environ 27,2 millions en 2022 - soit une augmentation d'environ 292 % (Cf. Graphique 5 Annexe1).

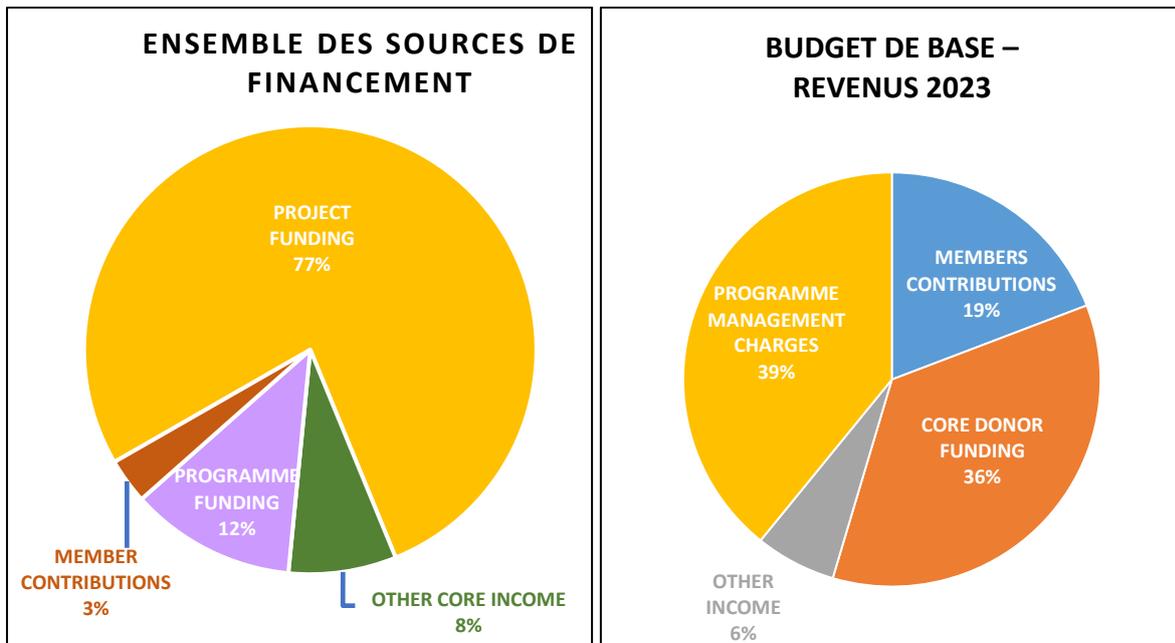
⁸⁵ La légère augmentation en 2013 est uniquement due au fait que le Royaume-Uni est redevenu Membre du PROE.

ANNEXE 1 - GRAPHIQUES D'INFORMATION GÉNÉRALE

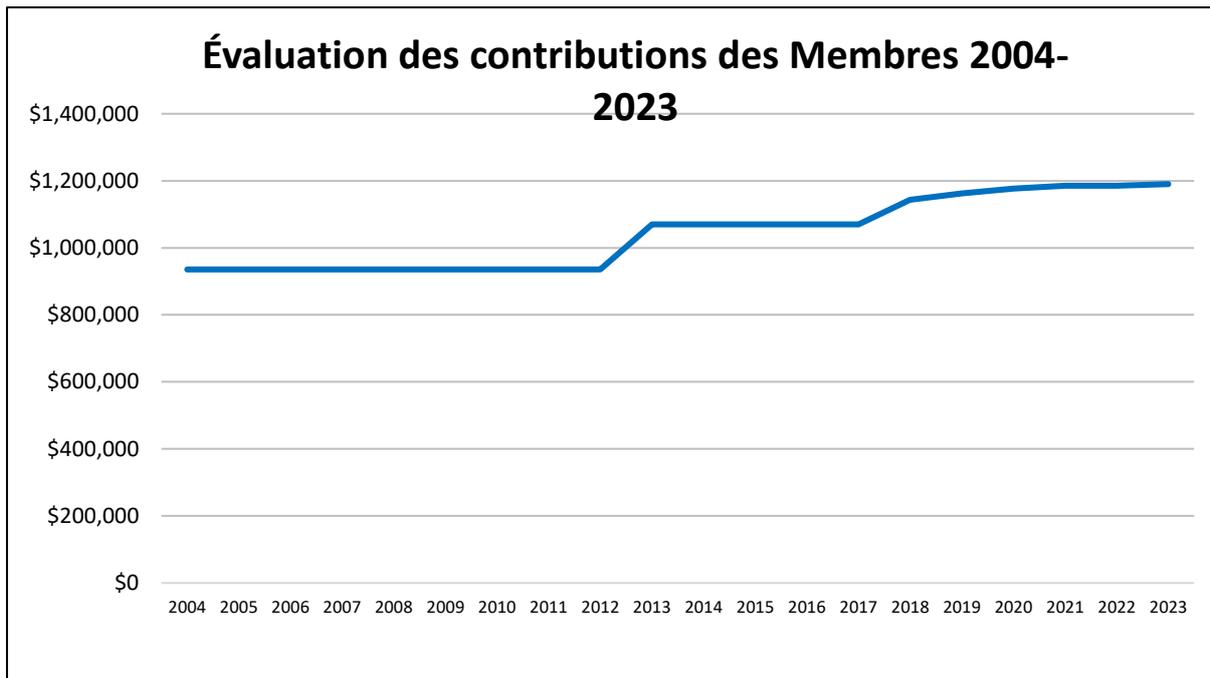
Graphique 1 : Évolution du budget du PROE 2013-2023



Graphiques 2 et 3 : Toutes les sources de financement et examen approfondi du budget de base 2023



Graphique 4 : Évaluation des contributions des Membres 2004-2023



Graphique 5 : Total des versements par pays 2010-2022

