



Agreement on the Conservation of Cetaceans of the Black Sea, Mediterranean Sea and contiguous Atlantic area, concluded under the auspices of the Convention on the Conservation of Migratory Species of Wild Animals (CMS)

Accord sur la Conservation des Cétacés de la Mer Noire, de la Méditerranée et de la zone Atlantique adjacente, conclu sous l'égide de la Convention sur la Conservation des Espèces Migratrices appartenant à la Faune Sauvage (CMS)



Septième Réunion des Parties à l'ACCOBAMS

Istanbul, République de Turquie, 5 - 8 novembre 2019

02/08/2019

Français

Original : Anglais

ACCOBAMS-MOP7/2019/Inf 37

ÉVALUATION FONCTIONNELLE DU SECRETARIAT PERMANENT DE L'ACCOBAMS

*Les participants sont invités à se munir de cet exemplaire pour la Réunion.
Ce document sera disponible uniquement en format numérique durant la Réunion.*

ÉVALUATION FONCTIONNELLE DU SECRETARIAT PERMANENT DE L'ACCOBAMS

Note du Secrétariat

En 2014, lors de la MOP5, les Parties ont adopté la Résolution 5.6 demandant au Secrétaire Exécutif d'élaborer un Règlement du Personnel afin de le présenter aux Parties à la MOP6 en 2016.

En 2016, à la MOP6, lors des discussions sur le projet de Résolution relatif au Règlement du Personnel, les Parties ont décidé de la nécessité d'évaluer les besoins en personnel du Secrétariat avant d'aborder la question du règlement et ont donc adopté la Résolution 6.3 « Personnel du Secrétariat » avec les dispositions suivantes :

- *Mandate le Secrétaire Exécutif de charger un consultant spécialisé afin d'effectuer, d'ici fin 2017, une évaluation fonctionnelle des besoins en personnel du Secrétariat Permanent et des coûts correspondants ;*
- *Demande au Secrétaire Exécutif, en se basant sur l'évaluation fonctionnelle mentionnée ci-dessus et en consultation avec le Pays Hôte et le Bureau, de développer un projet sur la structure du Secrétariat Permanent de l'ACCOBAMS et un mécanisme afin de mettre en œuvre le projet qui sera soumis à la Septième Réunion des Parties ;*
- *Charge le Bureau, en consultation avec le Pays Hôte, de traiter la question des procédures de recrutement pour le Secrétaire Exécutif en priorité.*

L'évaluation fonctionnelle du Secrétariat Permanent de l'ACCOBAMS a été préparée en collaboration avec la CMS, tel que proposé par son Secrétaire Exécutif lors de la MOP6. Un consultant a été ainsi identifié. Ce Consultant a été recruté par le Secrétariat Permanent en avril 2017. Sa mission a inclus une visite sur place à Monaco, dans les locaux du Secrétariat Permanent, du 15 au 19 mai 2017.

Afin de financer cette activité non prévue dans le programme de travail, le Secrétariat Permanent de l'ACCOBAMS a utilisé, avec l'accord du Bureau, des reliquats du budget de la 6^{ième} Réunion des Parties.

Ce document présente le rapport du Consultant sur l'évaluation fonctionnelle du Secrétariat Permanent, avec les résultats et les recommandations, transmis au Secrétariat le 20 juin 2017 puis diffusé aux Points Focaux Nationaux le 11 juillet 2017, après traduction en français.

ACCOBAMS

Évaluation Fonctionnelle du Secrétariat Permanent

Mr. DOUGLAS S. WINN

Organization & Management Consulting

Rapport Final (version originale en anglais)
20 juin 2017

Liste des Acronymes

ACAP	Accord sur la Conservation des Albatros et des Pétrels de l'hémisphère sud
ACCOBAMS	Accord sur la Conservation des Cétacés de la mer Noire, de la Méditerranée et de la zone Atlantique adjacente
AEM	Accords Environnementaux Multilatéraux
AEWA	Accord sur la conservation des oiseaux d'eau migrateurs d'Afrique-Eurasie
ASCOBANS	Accord sur la Conservation des petits Cétacés de la mer Baltique, du nord-est de l'Atlantique et des mers d'Irlande et du Nord
ASI	« ACCOBAMS Survey Initiative »
BU	Bureau
CBD	Convention sur la Diversité Biologique
CGPM	Commission Générale des Pêches pour la Méditerranée
CMS	Convention sur la conservation des espèces Migratrices appartenant à la faune Sauvage
EPT	Equivalent Plein Temps
EUROBATS	Accord sur la Conservation des Populations Européennes de Chauve-souris
GS	Services Généraux, grade dans le système de l'ONU
ICSC	International Civil Service Commission
MOP	Réunion des Parties
MOU	Mémoire d'Entente
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement (NU Environnement)
PPT	Profil de Poste Type (développé par les NU)
SE	Secrétaire Exécutif (du Secrétariat de l'ACCOBAMS)

TABLE DES MATIERES

Résumé

I. INTRODUCTION	1
CONTEXTE.....	1
METHODOLOGIE ET APPROCHE	3
II. FONCTIONS DU SECRETARIAT	4
FONCTIONS A L'ORIGINE.....	5
FONCTIONS ACTUELLES	5
III. PERSONNEL DU SECRETARIAT	9
HISTORIQUE DU PERSONNEL	9
PERSONNEL ACTUEL	9
IV. ANALYSE DES POSTES ET DU PERSONNEL	12
IMPACT DES STRATEGIES ET DES OBJECTIFS DE LA MOP	12
INDICATEURS DE CHARGE DE TRAVAIL.....	15
PERFORMANCE ET EFFICACITE.....	15
PARTICULARITE DES PETITES ORGANISATIONS.....	16
RANÇON DU SUCCES.....	17
DISTRIBUTION ACTUELLE DES RESPONSABILITES.....	17
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	18
V. SALAIRES ET INDEMNITES	21
ÉQUITE INTERNE.....	21
COMPETITIVITE EXTERIEURE	23
PERENNITE DES SOURCES BUDGETAIRES ET DES COMPOSANTES DU SALAIRE	24
COMPENSATION POUR LE SECRETAIRE EXECUTIF.....	24
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	25

Annexes:

1. ARTICLE IV SECRETARIAT DE L'ACCORD
2. DOCUMENTS CONSULTES
3. FICHES DE POSTE: ASSISTANT (DU SECRETAIRE EXECUTIF)
4. FICHE DE POSTE: ASSISTANT DE PROGRAMME ET DE REUNIONS

RESUME

La Résolution 6.3 de la MOP6 a demandé une évaluation des fonctions, du personnel et des coûts liés au personnel du Secrétariat Permanent. Avec l'autonomie acquise dans le cadre de l'Accord de Siège signé en 2010, les Parties ont décidé que le Secrétariat devait avoir de ses propres règles et règlement pour le personnel mais qu'il faudrait d'abord analyser les fonctions et les besoins en personnel du Secrétariat sur la base des priorités actuelles du programme de travail. La résolution a également chargé le Bureau de traiter la question des procédures de recrutement pour le Secrétaire Exécutif, en consultation avec le Pays Hôte. L'évaluation fonctionnelle, conduite par un consultant externe, a débuté en mai et a été réalisée principalement par 1) l'examen des rapports écrits et des informations sur l'Accord et le travail du Secrétariat, et (2) les entrevues et les réunions avec le personnel lors d'une mission de cinq jours à Monaco.

ACCOBAMS fait partie de la famille UNEP / CMS pour les questions de programme de travail, mais fonctionne selon les lois sur l'emploi de la Principauté. La CMS et les autres Secrétariats des AEM situés à Bonn n'ont pas été utilisés pour comparer le personnel parce que 1) ACCOBAMS fonctionne indépendamment du point de vue administratif sans la complexité des réglementations et des procédures de l'ONU et 2) ACCOBAMS gère ses propres activités de comptabilité, de budgétisation, de communication et de sensibilisation du public, de collecte de fonds, de formation et de renforcement des capacités. Seul l'ACAP en Australie fonctionne comme l'ACCOBAMS avec un accord de siège avec le pays hôte et ne fait pas partie du système des Nations Unies.

Les fonctions principales du Secrétariat ont été exposées brièvement dans l'Accord initial. Vingt ans plus tard, les fonctions ont gagné en définition et en contexte, et la levée de fonds a été ajoutée comme activité prioritaire. La Stratégie de l'ACCOBAMS pour 2014-2025 requiert qu'une plus grande attention soit accordée aux Parties au travers les formations et les ateliers, l'amélioration de la communication et de la sensibilisation du public, le renforcement de la participation des acteurs clés et la recherche de nouveaux moyens pour assurer un financement adéquat des activités de l'ACCOBAMS. Aujourd'hui, les fonctions de base du Secrétariat de l'ACCOBAMS sont les mêmes que celles de Secrétariats plus importants tels que celui de la CMS, juste à une plus petite échelle.

Mis à part le Secrétaire Exécutif et son Assistant, financés à long terme par Monaco, la dotation en personnel du Secrétariat a été généralement *ad hoc*. Le Secrétariat s'est appuyé sur des détachements et des financements temporaires des Parties jusqu'en 2008, quand un assistant administratif / assistant scientifique a été ajouté au budget. Un chargé de projet / de collecte de fonds a été ajouté en 2013 pour appuyer les actions de conservation et un chargé de projet a été ajouté en 2017, financé pendant trois ans par la Fondation MAVA pour gérer le projet ASI. Le Fonds d'Affectation Spécial finance également un comptable à temps partiel.

Le Secrétariat a en quelque sorte été victime de son récent succès en développant de nouveaux partenariats, en gagnant de la reconnaissance internationale, en étant invité à des réunions et des forums internationaux et en développant sa collaboration avec la CMS et avec d'autres groupes environnementaux. Ces activités ont le potentiel de générer des financements supplémentaires, mais elles demandent du temps, des efforts et des déplacements effectués par le personnel du Secrétariat, en particulier par le Secrétaire Exécutif, dont on attend généralement qu'il représente l'ACCOBAMS lors d'événements internationaux. La charge de travail du chargé de programme (scientifique) est également affectée par l'augmentation des collaborations et des ateliers d'experts, par un nouvel

accent mis sur l'engagement des Points Focaux ainsi que par la nécessité d'identifier des opportunités de cofinancement en période de pression budgétaire sur les Parties. Le responsable de projets (levée de fonds) doit trouver un équilibre entre la recherche de nouveaux projets et la gestion de ceux existants, tout en consacrant du temps aux efforts de conservation du Programme classique.

Les recommandations sur les grades du personnel et la définition des postes ont été faites avec plusieurs objectifs: 1) réduire le temps passé par le Secrétaire Exécutif sur les questions administratives et autres qui ne sont pas directement liées à la Stratégie; 2) réduire le temps passé par les Chargés de Programme/Scientifique et de Projet/levée de fonds dans l'appui aux réunions et autres activités de routine, 3) rééquilibrer le travail de l'Assistant / Chargé de Communication pour augmenter le soutien direct au Secrétaire Exécutif et 4) éviter la surspécialisation dans les tâches à accomplir. Les principales recommandations sur le personnel incluent :

- **Redéfinir le rôle de l'Assistant / Chargé de Communication pour réduire les responsabilités liées à l'organisation des réunions et renommer le poste à en tant qu'Assistant (du Secrétaire Exécutif)**
- **Créer et pourvoir un nouveau poste d'Assistant de Programme et Réunions, sous la direction du Secrétaire Exécutif, mais travaillant en étroite collaboration avec les Chargés de Programme et de Projet.**
- **Renommer le poste de Chargé de Projet et de levée de fonds en poste de Chargé de Programme/Projet**
- **Renommer le poste de Chargé de Programme en poste de Chargé de Programme/Projet**

L'intention n'était pas de réaliser un examen complet des politiques et des pratiques en matière de rémunération, dont certaines seront traitées dans les nouvelles règles et règlement du personnel qui seront élaborés à la suite de cet examen. Cependant, plusieurs aspects clés des salaires et des indemnités du personnel ont été considérées comme préalable à cet exercice: a) l'équité interne, b) la compétitivité extérieure, c) la pérennité des sources de salaires et des composantes et, d) les calculs de salaire pour le Secrétaire Exécutif.

Les salaires du Secrétaire Exécutif et de l'Assistant / Chargé de Communication sont fixés en partie par le Pays Hôte qui fournit le financement. Les salaires des Chargés de Programme / Projet n'ont pas une base aussi claire pour leurs niveaux et, en fait, sont assez faibles par rapport à celui du Secrétaire Exécutif mais aussi plus faibles que celui de l'Assistant du SE. Ce n'est pas une situation durable.

Cette évaluation n'a pas inclus une enquête salariale locale visant à évaluer la compétitivité sur le marché du travail de Monaco. Peu d'organisations ou d'entreprises à Monaco auront des emplois équivalents, sauf peut-être le Centre scientifique de Monaco. Cependant, des comparaisons ont été réalisées avec des emplois équivalents dans le système des Nations Unies. Le salaire du Secrétaire Exécutif est complété par le Fonds d'Affectation Spécial pour parvenir au niveau P-4 de l'ONU, de sorte que le niveau soit au moins dans la même fourchette. Ce n'est pas le cas des Chargés de Programme / Projet, dont les salaires ne sont pas du tout concurrentiels avec un travail équivalent à l'ONU. Peut-être que seul le Secrétaire Exécutif est recruté sur une base internationale, mais les écarts salariaux des autres personnels « professionnels » du Secrétariat sont encore considérables.

Les compensations de rémunération des Chargés de Programme / Projet incluent le salaire fourni par le Fonds d'Affectation Spécial, plus une contribution en nature de Monaco sous la forme d'un appartement. Nonobstant la générosité, cet arrangement rend difficile le calcul et l'assurance

d'équivalences salariales. Plus important encore, il n'y a que deux de ces appartements disponibles, et étant donné que le Secrétariat s'agrandit, cet arrangement risque de ne pas être durable.

Le salaire et les indemnités du Secrétaire Exécutif sont inutilement complexes et soulèvent des doutes sur l'existence d'une véritable équivalence avec le P-4 du système des Nations Unies. L'arrangement actuel ne prévoit pas de cotisations de retraite et de sécurité sociale, comme c'est le cas pour un P-4 de l'ONU. Idéalement, la masse salariale du SE ne devrait être provenir que d'une seule source, soit le Pays Hôte soit les Fonds d'Affectation Spécial, mais cela est peut-être irréaliste à ce stade et les considérations financières et politiques à cet égard dépassent la portée de cet exercice.

Les principales recommandations relatives aux salaires comprennent:

- ***Initier une augmentation progressive des salaires pour les Chargés de Programme et de Projet / levée de fonds, dans le but d'atteindre le niveau intermédiaire entre le SE et l'Assistant du SE.***
- ***Supprimer la contribution en nature du logement et convertir sa valeur en salaire. (Les deux appartements pourraient être utilisés pour tenir compte de la croissance du Secrétariat et d'un espace pour les consultants ou, en lien avec la Recommandation 7, utiliser les appartements comme un avantage supplémentaire en plus du salaire versé par le Fonds d'Affectation Spécial, mais pas inclus dans celui-ci.)***
- ***Déterminer de façon définitive si le salaire du SE inclut les cotisations de retraite et de sécurité sociale, peut-être avec les conseils de la CMS. Dans la négative, les Parties devraient envisager des options pour augmenter le salaire du SE afin d'assurer un équivalent avec le niveau P-4 de l'ONU.***

I. INTRODUCTION

1. Ce rapport présente les résultats et les recommandations d'une évaluation des fonctions, du personnel et des coûts liés au personnel du Secrétariat Permanent de l'ACCOBAMS, hébergé par Monaco. Comme indiqué dans la Résolution 6.3, adoptée par la MOP6 des Parties à l'ACCOBAMS en novembre 2016, les objectifs de l'étude étaient 1) d'évaluer les besoins du Secrétariat en termes de personnel et de coûts en fonction des missions assignées par les Parties et, 2) de préparer une évaluation fonctionnelle basée sur les descriptions de poste et les entretiens. Il s'agit de répondre à trois questions principales:

- Les fonctions actuelles du Secrétariat sont-elles conformes à l'objet de l'Accord et aux priorités actuelles des Parties?
- Le nombre de personnes ainsi que les tâches qui leur sont assignées sont-ils appropriés par rapport aux fonctions et à leurs activités principales au sein du Secrétariat?
- Les salaires sont-ils conformes aux tâches et responsabilités assignées?

2. L'évaluation a été menée par un consultant externe ayant une expérience en conception organisationnelle, en analyse d'emploi et compensation pour les organisations internationales, en particulier pour l'ONU et ses organisations affiliées. Les résultats seront présentés par le Secrétaire Exécutif à la Onzième Réunion du Bureau (décembre 2017).

Contexte

3. L'évaluation fonctionnelle a pris ses racines dans l'adoption en 2010 d'un Accord de siège avec la Principauté de Monaco qui a donné une personnalité juridique au Secrétariat Permanent et a reconnu son autonomie par rapport à l'administration monégasque. Les Parties ont finalement décidé que le Secrétariat devrait disposer de ses propres règles et règlement du personnel mais, avant cela, qu'il faudrait une analyse complète des fonctions et des besoins en personnel du Secrétariat sur la base du programme actuel et du contexte budgétaire. Certains éléments historiques supplémentaires sont fournis ici pour mettre ces décisions en perspective.

4. Les fonctions du Secrétariat, les règles dans lesquelles il opère et ses besoins en personnel ont été façonnés en partie par l'histoire de l'Accord et, en particulier, par la décision dès le départ de localiser le Secrétariat à Monaco. ACCOBAMS a été créé en 1996 sous les auspices de la Convention de Bonn sur la Conservation des espèces Migratrices d'animaux Sauvages (CMS). La CMS est l'un des nombreux Accords multilatéraux sur l'environnement (AME) dont les Secrétariats sont basés à Bonn et opèrent au sein de la structure organisationnelle du PNUE, en accord avec les règles et règlements de l'ONU en matière de dotation en personnel. Également basés à Bonn on trouve l'AEWA, l'ASCOBANS, EUROBATS et l'Accord sur les Gorilles. La CMS fournit divers services administratifs et autres, aux plus petits Secrétariats sur une base tarifaire.

5. L'ACCOBAMS a été invité à rejoindre la CMS à Bonn, ce qui aurait impliqué son intégration dans le système du PNUE et aurait placé le Secrétariat en dehors des Etats de l'aire de répartition des Accords. Les Parties ont donc décidé en 2002 d'accepter l'offre de la Principauté d'accueillir le Secrétariat Permanent, ce qui signifie que l'ACCOBAMS serait assujettie aux lois et règles de l'emploi de la Principauté plutôt que celles de l'ONU. (ACCOBAMS reste au sein de la Famille CMS avec un devoir de rapport et de promotion et des liens vers le Comité Scientifique de la CMS.) La localisation à Monaco et à l'extérieur du système des Nations Unies a également signifié que le Secrétariat de l'ACCOBAMS devrait être autosuffisant dans tous les aspects de la gestion d'un Secrétariat: la gestion des programmes et des projets, l'administration, les finances, l'information publique et la mobilisation des ressources.

6. Les fonctions du Secrétariat de l'Accord ont été énoncées de manière très générale dans l'Article IV de l'Accord, inclus dans le présent rapport en tant qu'Annexe 1. Elles étaient conformes aux fonctions d'autres Secrétariats d'AME. Des tâches supplémentaires ont été ajoutées aux articles 18 et 19 dans les RoP des Parties, mais ces articles portaient principalement sur l'organisation des réunions. Aucun document ne vise à définir spécifiquement les fonctions ou les exigences parmi d'autres références fonctionnelles incombant au Secrétariat Permanent. La Stratégie de l'ACCOBAMS pour 2014-2025 souligne, entre autre, a) le rôle du Secrétariat dans le développement de synergies avec la CMS et d'autres organisations concernées, et b) la préparation d'une stratégie de collecte de fonds et la nécessité de rechercher des sources de financements externes. Ce dernier rôle n'est pas mentionné spécifiquement dans l'Accord initial.

7. En ce qui concerne les effectifs, la Principauté a accepté de fournir un financement à long terme et stable au Secrétaire Exécutif et à un Assistant, mais, au-delà, la dotation en personnel du Secrétariat a été généralement ad hoc. Un assistant administratif / scientifique a été ajouté au budget en 2008, et la MOP5 a approuvé l'embauche d'un Chargé de projet / de levée de fonds. Un Chargé de projet a été embauché cette année pour un mandat de trois ans afin de gérer l'« ACCOBAMS Survey Initiative » (ASI), financé par la Fondation MAVA. De temps à autre, des Parties ont financé ou détaché du personnel sur la base d'une durée limitée. Avant cet exercice, il n'y avait pas eu d'analyse détaillée des besoins actuels ou futurs du Secrétariat ni de la façon dont ces besoins pourraient se traduire en terme de fonctions, de descriptions de poste et d'effectifs. Même le rôle du Secrétaire Exécutif n'est pas décrit en détail dans les documents de l'Accord.

8. En 2014, la MOP5 a adopté la Résolution 5.6 qui a demandé au Secrétaire Exécutif d'élaborer un règlement du personnel afin de le présenter aux Parties à la MOP6 en 2016. En 2016, à la MOP6, les Parties ont décidé que les besoins en personnel du Secrétariat devraient être évalués avant d'aborder le règlement et a donc adopté la Résolution 6.3, qui a stipulé ce qui suit:

- *Mandate le Secrétaire Exécutif de charger un consultant spécialisé afin d'effectuer, d'ici fin 2017, une évaluation fonctionnelle des besoins en personnel du Secrétariat Permanent et des coûts correspondants ;*
- *Demande au Secrétaire Exécutif, en se basant sur l'évaluation fonctionnelle mentionnée ci-dessus et en consultation avec le Pays Hôte et le Bureau, de développer un projet sur la structure du Secrétariat Permanent de l'ACCOBAMS et un mécanisme afin de mettre en œuvre le projet qui sera soumis à la Septième Réunion des Parties ;*
- *Charge le Bureau, en consultation avec le Pays Hôte, de traiter la question des procédures de recrutement pour le Secrétaire Exécutif en priorité.*

9. Le consultant a été engagé en avril 2017 et a commencé à travailler mi-mai, avec une visite sur place du 15 au 19 mai. Ce rapport sur les résultats et les recommandations a été soumis mi-juin.

Méthodologie et Approche

10. L'évaluation a été conduite par le consultant principalement par le biais 1) du travail effectué chez lui en examinant les rapports écrits existants ainsi que les renseignements généraux sur l'Accord et sur le travail du Secrétariat Permanent, et (2) des entrevues et des réunions du personnel lors d'une mission de cinq jours à Monaco.

11. Les documents examinés comprenaient des informations sur l'historique, le programme de travail, les rapports annuels, les évaluations, le matériel promotionnel et diverses données requises spécifiquement pour cette évaluation. Le site internet de l'ACCOBAMS a également été une source d'information précieuse. Les descriptions de chaque poste préparées par le Secrétaire Exécutif ont fourni de bonnes informations sur les fonctions générales du Secrétariat ainsi que les détails des tâches et responsabilités de chaque membre actuel du personnel. Une liste complète des documents examinés figure à l'Annexe 2.

12. À Monaco, le consultant a reçu un briefing initial du Secrétaire Exécutif et a ensuite informé tout le personnel sur l'objet de l'examen et de la méthodologie. Pour mieux comprendre le contexte de chaque poste et pour clarifier certains points des descriptions de poste, le consultant a rencontré individuellement chaque membre du personnel lors sa visite sur place et il a ensuite effectué un suivi, selon les besoins, auprès de la personne ou par téléphone. Des réunions de suivi avec le Secrétaire Exécutif ont eu lieu au moins une fois par jour.

13. Le consultant s'est également appuyé sur les consultations antérieures avec d'autres Secrétariats, dont la CMS et l'AEWA à Bonn, la CBD à Montréal et le BRS à Genève, pour connaître le travail des Secrétariats d'AEM en général. La CMS et les descriptifs de postes des Nations Unies ont été utiles pour évaluer les rôles, les

responsabilités et les emplois individuels du Secrétariat, ainsi que pour déterminer où se situaient les postes de l'ACCOBAMS sur les grilles salariales pertinentes de l'ONU.

14. Bien que l'ACCOBAMS fasse partie de la famille CMS en matière de programme, les Secrétariats des AEM fonctionnant au sein du système des Nations Unies n'ont pas été considérés comme de bons comparateurs pour évaluer les effectifs. C'est parce que 1) l'ACCOBAMS fonctionne de manière plus indépendante en matière administrative sans la complexité des politiques et des procédures de l'ONU sur les salaires et les droits et, 2) l'ACCOBAMS doit gérer ses propres activités de comptabilité, de budgétisation, de communication, de sensibilisation du public, de levée de fonds, de formation, de renforcement des capacités. En revanche, l'ASCOBANS a un mandat similaire pour protéger les cétacés - dans une zone géographique différente - mais elle est localisée avec la CMS à Bonn et s'appuie sur les services de la CMS en ressources humaines, gestion financière, collecte de fonds et communication. La comparaison des besoins en personnel avec l'ASCOBANS aurait donc peu de valeur pour cette évaluation.

15. Pour les besoins en personnel, l'ACAP en Australie est un bon comparateur pour l'ACCOBAMS: il a un Accord de siège avec le pays hôte avec l'Australie et est soumis aux lois sur le travail de ce pays plutôt que celles de l'ONU. L'ACAP n'a que 13 Parties par rapport à l'ACCOBAMS qui en a 23, mais les deux Secrétariats restent similaires sur le plan opérationnel.

16. Des indicateurs de charge de travail bien définis et ayant fait leurs preuves n'existent pas pour le travail d'un Secrétariat; il n'existe aucune méthode qualitative pour déterminer la bonne taille. Des indicateurs tels que le nombre de Parties et les partenaires, le nombre de réunions et d'ateliers qui doivent être réalisés et le nombre de projets à gérer sont utiles et ont été pris en compte dans cette évaluation mais, à ce stade, il n'y a aucun moyen de déterminer avec précision l'impact de ces facteurs sur les besoins en personnel. Néanmoins, la combinaison d'informations quantitatives et qualitatives devrait permettre une évaluation raisonnablement précise des besoins en personnel.

II. FONCTIONS du SECRETARIAT

17. Ce chapitre décrit les fonctions du Secrétariat Permanent, en mettant l'accent sur les «fonctions principales», les activités critiques qui ont le plus d'impact direct sur la mission, la vision et la stratégie de l'ACCOBAMS. Les tâches administratives et de maintenance de routine, si précieuses, ne sont pas considérées comme des fonctions principales. La discussion sur les besoins en personnel du présent rapport permettra de déterminer dans quelle mesure un personnel ainsi qu'une attention suffisante sont consacrés aux fonctions principales.

Fonctions à l'origine

18. Les fonctions du Secrétariat de l'Accord ont été largement définies à l'Article IV de l'Accord initial remontant à 1996 (voir l'annexe 1), et elles restent pertinentes, s'il y a peu de détails:

- Assurer les réunions institutionnelles de l'Accord;
- Assurer la liaison avec les Parties et les organismes internationaux;
- Aider les Parties à mettre en œuvre l'Accord;
- Exécuter les décisions qui lui sont adressées par les Parties;
- Rappporter sur les actions du Secrétariat et les progrès réalisés par les Parties sur la mise en œuvre;
- Gérer le budget; et
- Informer le grand public sur l'Accord et sur ses objectifs.

19. Ce sont les fonctions principales de base de tout Secrétariat. Lors de la création du Secrétariat Permanent en 2001, il n'y avait pas de directive spécifique au cas où ces fonctions auraient eu besoin d'être modifiées ou s'il fallait en ajouter. Mais, clairement, pendant plus de 10 ans, les fonctions et les activités du Secrétariat ont progressé, ont été mûries et ajustées par rapport aux priorités et aux stratégies des Parties et aux réalités budgétaires de l'époque.

Fonctions actuelles

20. Les fonctions actuelles et les activités du Secrétariat Permanent ainsi que les résultats attendus sont résumés dans le Tableau 1 sur la page suivante:

Tableau 1: Fonctions actuelles du Secrétariat

FONCTION PRINCIPALE	DESCRIPTION	RESULTATS ATTENDUS
Supervision du personnel	Dans la structure actuelle, seul le Secrétaire Exécutif a un personnel subordonné, actuellement cinq membres du personnel, sans inclure les consultants. Ceci est considéré comme une fonction principale en raison de la taille relativement petite de l'organisation et parce qu'il appartient au Secrétaire Exécutif de veiller à ce que les activités du Secrétariat soient bien alignées sur la mission, les priorités et les stratégies des Parties.	Un personnel productif, efficace et autonome qui effectue un travail de haute qualité, et qui est engagé dans les objectifs de l'ACCOBAMS et répond aux priorités et aux instructions données par le Secrétaire Exécutif.
Liaisons externe et représentation	Liaison avec les Parties, le Comité Scientifique, le Bureau, le Comité de Suivi, les Secrétariats d'Organisations Internationales, les consultants, les experts. Encourager et soutenir les pays qui mettent en œuvre l'Accord. Contacts réguliers avec les Points Focaux Nationaux, les Ministres, les Chefs des Ministères, les corps diplomatiques des Parties et les Chefs des Organisations Internationales. Représenter ACCOBAMS au niveau national et international. Maintenir les relations avec le Pays Hôte dans le cadre de l'Accord de Siège.	De bonnes relations avec les Présidents de la MOP, du Bureau et du Comité Scientifique, etc. Communication régulière avec les Points Focaux afin de les garder impliqués et les tenir informés. Des liens bien établis avec des fonctionnaires et des membres d'institutions gouvernementales et des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Bonne relation de travail avec le Pays Hôte.
Gestion du Programme / Projet	Gestion et planification du programme de travail et des projets spécifiques financés autrement que par le Fonds d'Affectation Spécial, par exemple l'ASI, les captures accidentelles, QUIETMED et les petites subventions supplémentaires pour la conservation. Surveiller les activités du Programme de travail et les différents projets. Surveiller les décisions des Parties, du Bureau, du Comité Scientifique et du Comité de Suivi. Explorer les collaborations éventuelles avec le CMS, d'autres AEM, l'ONU, la Commission Européenne, les Fondations, les Universités, etc. Préparation des rapports. Liaison avec les Points Focaux et les Unités de Coordination Sous-Régionales. Préparation des prévisions budgétaires ; s'occuper des modalités de financement et de cofinancement et demander des contributions volontaires. Suivi des contributions ordinaires et volontaires. Rédaction de Mémoires d'Entente avec d'autres institutions et organisations. Rédaction de contrats pour les experts. Représentation lors de réunions institutionnelles. Coordination avec le Comité Scientifique.	Gestion technique, administrative et financière efficace et coordination du Programme de travail. Conseils avisés au Secrétaire Exécutif en matière de programme et de projet. Les travaux concernant le programme / les projets se déroulent selon l'échéancier et selon les termes de référence et le budget établis; obtention des résultats convenus.

<p>Soutien pour les réunions institutionnelles</p>	<p>Organisation des réunions pour la MOP, le Bureau, le Comité Scientifique, le Comité de Suivi et autres; Préparation des calendriers des réunions et des ordres du jour; Gestion de la logistique des réunions; Arrangements concernant le lieu et l'hébergement; voyage; Préparation et gestion des documents de réunion; Traduction de documents; Liaison avec les fournisseurs; Enregistrement des participants; Estimations de coûts et gestion financière.</p>	<p>Un soutien technique, administratif et de service technique fiable pour les réunions / comités de l'ACCOBAMS. Des documents, des rapports, des enregistrements et / ou des données bien organisés et précis. Logistique gérée efficacement et gestion efficace des voyages. Bonne communication et résolutions de tout problème des participants.</p>
<p>Formations et Ateliers</p>	<p>Organisation et mise en œuvre d'ateliers et de programmes de formation; Organiser et superviser les formations récurrentes, comme le programme de formation aux nécropsies de cétacés et le module ACCOBAMS sur la conservation des cétacés; Identification et liaison avec les experts; Identification des participants; Coordination pour la préparation du matériel de formation par des experts. Rapport sur les formations et les ateliers.</p>	<p>Programmes de formation, cours et ateliers bien planifiés et bien gérés; Bonne communication avec les participants avant et après la formation; Identification et engagement de formateurs qualifiés; Évaluation des formations avec les participants pour l'amélioration de futures formations.</p>
<p>Levée de fonds et recherché d'opportunités de co-financement</p>	<p>Développement de partenariats avec les acteurs clé; Rechercher et surveiller les possibilités de cofinancement ou de financement de projets; Préparation de propositions de projets; Préparation des appels à propositions.</p>	<p>Un financement adéquat garanti pour le programme de travail, en particulier les activités de conservation. Toutes les possibilités disponibles de cofinancement sont connues et explorées. Possibilités de financement de projets recherchés et catalogués.</p>
<p>Communication / sensibilisation / évènements particuliers</p>	<p>Communiqués de presse; événements particuliers; Outils de communication et de promotion; Développement et gestion du site Web; Préparation d'outils de sensibilisation pour une diffusion au grand public; Réseaux sociaux; Liaison avec les entités pertinentes telles que les partenaires ACCOBAMS et les écoles pour sensibiliser le public à l'ACCOBAMS.</p>	<p>Meilleure sensibilisation du public aux travaux des Partenaires et des Parties à l'ACCOBAMS; Site web à jour et efficace; bonnes relations publiques dans la Principauté; Des outils de communication et de promotion efficaces et graphiquement attrayants; bonnes relations avec les médias; Participation et / ou parrainage d'événements spéciaux qui augmentent la sensibilisation du public.</p>

AUTRE FONCTION	DESCRIPTION	RESULTATS ATTENDUS
Gestion financière	Comptabilité et appui aux budgets alloués pour le fonctionnement du Secrétariat et pour la mise en œuvre du Programme triennal de travail. Préparation des salaires. Rapports comptables annuels et documentation périodique au besoin. Déclarations des charges et des taxes. Paiements des factures. Suivi des contributions. Suivi du budget et identification des dépassements.	Respect des règles et politiques internes. Suivi correct et fiable de l'Accord et du Secrétariat. Documentation précise du financement de l'ACCOBAMS, de la gestion de trésorerie, des dépenses et des processus bancaires. Déclaration précise au Censeur.
Tâches de bureau et administratives	Travail de bureau et assistance administrative du Secrétaire Exécutif; Fonctions traditionnelles de gestion de bureau, par exemple, gestion des installations; Liaison avec les fournisseurs et le personnel de maintenance; Courrier, lettres, téléphone et internet; Fournitures de bureau et inventaire; Maintenance et stockage du matériel; Gestion des fichiers et des enregistrements.	Un soutien administratif fiable au Secrétaire Exécutif, lui permettant de se concentrer sur ses fonctions principales. Gestion efficace du bureau et des installations; gestion efficace de la communication générale et des requêtes effectuées auprès du Secrétariat.

III. PERSONNEL DU SECRETARIAT

Historique du Personnel

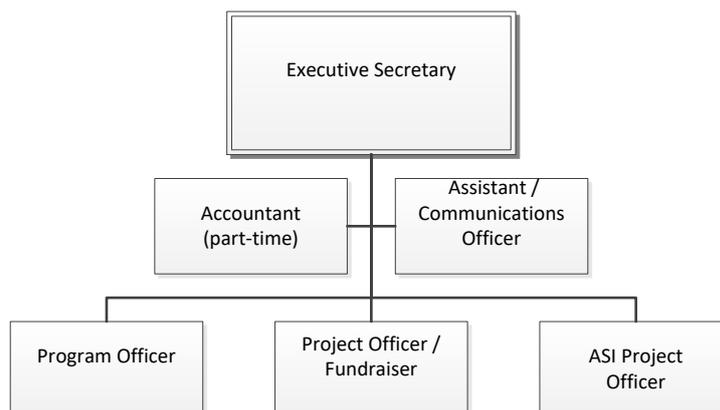
21. Le tableau 2 ci-dessous fournit un bref calendrier historique des mesures prises en matière d'embauche ou de « personnel temporaire » afin de s'acquitter des tâches du Secrétariat de l'ACCOBAMS.

Tableau 2: Historique du personnel

Année	Autorité	Action du Personnel
1996-2001	Accord	<ul style="list-style-type: none"> Fonctions du Secrétariat intérimaire menées conjointement par la CMS et la Principauté; seulement une personne dédiée à ce point, fournie par Monaco.
2002	MOP1	<ul style="list-style-type: none"> L'Accord est entré en vigueur; Secrétariat de l'Accord établi; Secrétaire Exécutif à temps partiel et une secrétaire financé par la Principauté. Détachement de personnel fourni par la Turquie et l'Espagne (un chacun).
	Accord de Siège, Article 11	<ul style="list-style-type: none"> La Principauté est d'accord pour fournir et financé un Secrétaire Exécutif et un assistant à plein temps.
2002-2004	MOP 2	<ul style="list-style-type: none"> Deux assistants administratifs fournis par l'Italie. Trois détachements de personnel supplémentaires financés par l'Italie.
2007	MOP 3	<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétaire Exécutif a déclaré qu'il fallait quatre membres du personnel au Secrétariat, y compris un comptable.
2008-2010	Budget	<ul style="list-style-type: none"> Intégration d'un assistant administratif / assistant scientifique.
2010	MOP4	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de Projet ajouté au budget (77% extra-budgétaire financé.)
2013	MOP5	<ul style="list-style-type: none"> Approbation pour l'embauche d'un chargé de projet / collecte de fonds pour appuyer la mise en œuvre d'actions de conservation, ajouté au budget dans le cadre d'actions de conservation. (Chargé de Projet / collecte de fonds engagé en janvier 2014.)
2017		<ul style="list-style-type: none"> Chargé de projet / ASI embauché à durée limitée, payé à partir de la subvention MAVVA.

Personnel actuel

22. Le personnel actuel du Secrétariat comprend six postes: le Secrétaire Exécutif et un Assistant / Chargé de communication financés par la Principauté de Monaco; un Chargé de programme, un Chargé de projet / collecte de fonds et un comptable à temps partiel financé par le Fonds d'Affectation Spécial; et un Chargé de Projet pour l'ASI financé par la subvention de la Fondation MAVVA. La structure organisationnelle est facile, comme cela est prévisible pour une petite organisation, comme le montre la Figure 1.

Figure 1: Structure Organisationnelle actuelle du Secrétariat Permanent

23. Le Secrétaire Exécutif joue un rôle clé dans le Secrétariat, avec la responsabilité générale de l'exécution du mandat de l'Accord et de ses Parties. Cette position est impliquée dans une certaine mesure dans toutes les fonctions principales et secondaires. Même lorsque le Secrétaire Exécutif ne participe pas directement à une activité, par exemple les formations, il a néanmoins des responsabilités de surveillance et de contrôle de la qualité. Les Points Focaux, les Ministres, les Chefs des AEM et d'autres organisations internationales et le Gouvernement hôte s'attendent en général à communiquer régulièrement avec le Secrétaire Exécutif lui-même et font généralement des requêtes directes auprès de son bureau. Le poste inclut une responsabilité budgétaire et financière complète et ne peut déléguer qu'une certaine autorité financière. Le défi pour ce poste est d'être suffisamment disponible pour une implication politique et une planification stratégique de haut niveau.

24. Le Chargé de Programme se concentre sur la mise en œuvre et la planification du programme de travail, conformément aux stratégies à long terme des Parties. Il surveille la mise en œuvre et les décisions des Parties, du Bureau, du Comité Scientifique et du Comité de Suivi, propose et élabore des actions liées à ces décisions et propose des mesures correctives au Secrétaire Exécutif. Le poste exige une liaison continue avec les membres du comité et les consultants / experts. Le poste était initialement appelé Assistant administratif / scientifique, mais il s'agit clairement d'un travail professionnel avec une composante scientifique substantielle. Il existe également des responsabilités financières liées aux budgets des programmes et à l'identification des modalités potentielles de cofinancement. Les responsabilités actuelles impliquent également que ce poste suive les engagements et les paiements des contributions ordinaires et volontaires.

25. Le Chargé de Projet / collecte de fonds a été créé en 2013 en prévision d'une diminution des contributions volontaires. Les fonctions décrites à l'époque étaient a) aider les pays dans le renforcement des capacités, b) mener des collectes de fonds pour élaborer et mettre en œuvre des projets dans le cadre des activités du programme de travail, et c) développer d'autres synergies avec d'autres instruments internationaux.

Le poste a été inclus dans le budget dans le cadre des actions de conservation. Le poste doit assurer un juste équilibre entre le développement du projet et la gestion de celui-ci. À l'heure actuelle, ACCOBAMS gère des projets liés à l'ASI, aux captures accidentelles, au bruit et au renforcement des capacités dans le cadre de petites subventions supplémentaires pour la conservation. Seul le projet ASI (enquête) apporte un financement suffisant pour embaucher un chargé de projet à temps plein.

26. Le Chargé de Projet ASI est financé pour trois ans par la Fondation MAVA. L'objectif de ce poste est d'assurer la finalisation du budget en élaborant des propositions de financement, la mise en œuvre et la coordination en temps opportun des activités du projet ASI par une planification, un suivi et une évaluation systématiques. Le titulaire est autorisé à consacrer du temps aux tâches générales liées au programme, à la représentativité et aux réunions de l'ACCOBAMS, mais pour la plupart, le poste est axé sur ce seul projet. Il travaille sous l'autorité générale du Secrétaire Exécutif et reçoit des conseils du chargé du projet et de collecte de fonds.

27. Le poste de comptable est à temps partiel six jours par mois, fournissant une comptabilité et un soutien pour le budget alloué au Programme de travail triennal et pour le budget fourni par la Principauté en vertu de l'Accord de Siège. Le titulaire traite la masse salariale, fournit les rapports comptables requis; surveille les dépenses et les engagements par rapport au budget; examine les dépenses de trésorerie; et garantit généralement que l'ACCOBAMS exerce ses obligations financières vis-à-vis des lois et exigences comptables en vigueur. Le titulaire fournit également des conseils sur le budget et autres aspects financiers de la gestion de projet. Des jours supplémentaires sont ajoutés périodiquement sur les fonds du projet ASI pour assurer la comptabilité nécessaire.

28. Le poste d'Assistant et le Chargé de Communication (financé par la Principauté) a été créé initialement (2002) pour servir d'assistant à temps partiel du Secrétaire Exécutif, fournissant un soutien administratif et un travail de bureau de base. Au fil du temps, en raison des besoins du Secrétariat et des compétences et intérêts du titulaire, les activités du poste ont été élargies et incluent maintenant le soutien administratif, plus le travail lié aux réunions et aux actions de communication / sensibilisation. Le travail lié à l'organisation des réunions inclut la logistique des réunions institutionnelles et la mise en œuvre opérationnelle. La communication comprend les communiqués de presse, la gestion du site Web, les événements spéciaux et les activités (tels que le « High Quality Whale-Watching » et la formation vétérinaire) et le développement de matériel promotionnel. Le défi pour ce poste est de s'assurer que le rôle initialement prévu du soutien administratif n'est pas remplacé par le travail lié à la communication et aux réunions.

IV. ANALYSE DES POSTES ET DU PERSONNEL

29. Les besoins en personnel du Secrétariat, c'est-à-dire le rapprochement entre les compétences et le nombre de personnes requises pour chaque catégorie d'emploi, sont motivés par divers facteurs, certains plus tangibles que d'autres. Le principal facteur déterminant est l'ensemble des fonctions essentielles décidées par les Parties avec les tâches administratives requises pour les assumer. A ce stade, les fonctions sont relativement fixées et ne sont pas susceptibles de changer de manière significative. Les fonctions du Secrétariat de l'ACCOBAMS, avec 23 Parties et quatre employés à plein temps, sont fondamentalement les mêmes que celles de la CMS avec 124 Parties et plus de 30 employés. Les priorités des Parties peuvent évoluer, mais pas les fonctions essentielles.

30. Le nombre de personnes nécessaires pour mener à bien chaque tâche est fonction de la charge de travail et de l'efficacité du personnel existant. La charge de travail ne correspond pas à la diversité de tâches, mais à la quantité à accomplir pour chaque tâche. La charge de travail peut être affectée par le nombre de Parties et de Partenaires, le nombre de MoUs signés, le nombre de projets financés et gérés, l'étendue de la collaboration avec d'autres organisations internationales, le nombre de formations et d'ateliers organisés et d'autres facteurs. La productivité, quant à elle, dépend des compétences et de l'expérience, de la motivation, de la gestion du temps, de la qualité de l'exécution et de l'utilisation de technologies appropriées.

31. Deux des facteurs les plus intangibles sont la taille de l'organisation ainsi que, dans le cas d'une Organisation de taille plus petite, sa nature elle-même. Dans le cas du Secrétariat, il faut ajouter les succès obtenus, en particulier ces dernières années, pour relever son niveau de reconnaissance internationale et générer de nouveaux partenariats et collaborations.

Impact des stratégies et des objectifs de la MOP

32. Presque toutes les fonctions essentielles du Secrétariat sont incluses, ou au moins implicites, dans l'Accord : gestion générale et supervision, gestion et mise en œuvre du programme, liaison et représentation extérieures, soutien aux réunions institutionnelles, communication et sensibilisation du public. Les programmes de formation ne sont pas littéralement mentionnés, mais on peut raisonnablement considérer qu'ils répondent, par le renforcement des capacités, à l'assistance aux Parties dans la mise en œuvre de l'Accord. Seul le rôle de levée de fonds ne se trouve pas explicitement dans les termes de référence originaux du Secrétariat, mais en 2013, le Bureau a proposé d'embaucher un assistant de projet ayant des fonctions incluant la levée de fonds. De toute évidence, le travail du Secrétariat est bien aligné sur la mission et les objectifs de l'ACCOBAMS, mais la question clé est de savoir si suffisamment de temps et de ressources sont consacrés aux fonctions les plus prioritaires et si le Secrétariat est doté du personnel adéquat et structuré de manière à être flexible et adaptable aux priorités changeantes.

33. Le meilleur indicateur relatif aux priorités actuelles et aux objectifs opérationnels des Parties est la Résolution 5.1: Stratégie de l'ACCOBAMS (Période 2014-2025). Le plan d'action relatif à cette Stratégie comprenait 75 activités différentes, 28 pour une bonne gestion de l'Accord et 47 liées aux efforts de conservation des cétacés. Pour la quasi-totalité de ces activités, le Secrétariat est l'un des « acteur(s) responsable(s) ». Celles qui affectent le plus directement les besoins actuels en personnel du Secrétariat sont résumées ci-dessous :

- **Améliorer les communications avec les organes de l'ACCOBAMS, les points focaux nationaux, les partenaires ainsi que d'autres institutions, organisations et experts pour les familiariser avec les activités de l'ACCOBAMS.**
- **Renforcer l'implication de tous les acteurs, y compris tous les pays riverains, dans les activités de l'ACCOBAMS, avec le sous-objectif de faire en sorte que tous les pays riverains deviennent Parties à l'Accord.**
- **Assurer un financement adéquat, en particulier pour les activités de conservation, afin de s'assurer que le budget réel soit augmenté et couvre au moins 50% des besoins.**
- **Améliorer la sensibilisation du public aux cétacés, avec l'objectif que le grand public et d'autres acteurs, d'au moins 20% des Parties, soient sensibilisés aux besoins de conservation des cétacés par le biais d'activités soutenues par l'ACCOBAMS.**
- **Accroître les capacités des organisations nationales et des experts en formant du personnel et des experts sur des sujets mis en avant par l'ACCOBAMS.**

34. Ce ne sont pas des activités nouvelles orientées vers les Parties, mais plutôt un énoncé clair de leurs priorités pour les dix prochaines années, avec l'attente que le Secrétariat ajuste les rôles et les responsabilités en conséquence et refocalise son attention sur celles qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Le Secrétaire Exécutif joue un rôle clé dans la planification stratégique, la surveillance et la mise en œuvre de toutes ces activités mais, parce que le Secrétariat est une petite équipe, tous les membres du personnel sont impliqués et doivent accepter des descriptions de poste flexibles.

35. Les objectifs de communication sont, a) interne au sein de la famille l'ACCOBAMS pour assurer une mise à jour des informations relative aux activités et aux progrès de l'ACCOBAMS et, b) externe, entre les organisations intergouvernementales afin d'éviter les duplications des activités, de mettre en commun certaines ressources et d'élaborer des stratégies communes de conservation. Une évaluation, en 2012, de l'efficacité de l'ACCOBAMS relève « ... un faible flux d'information entre les points focaux/points de contact, le Secrétariat et d'autres structures de l'ACCOBAMS pour ce qui concerne les informations attendues sur la mise en œuvre des Résolutions et d'autres renseignements y relatifs, en particulier dans la période intersessionnelle. »¹ La situation s'est sans doute améliorée mais la communication formelle et informelle avec les Parties et les Points

¹ Štrbenac A. (2012). Evaluation of the ACCOBAMS effectiveness for the 2002 – 2010 period.

Focaux est un processus continu et chronophage, exigeant du temps du Secrétaire exécutif et des Chargés de Programme/Projet.

36. Renforcer l'implication des acteurs nécessite également de la communication mais il faut qu'elle soit plus qu'un partage d'informations. L'objectif est d'assurer une coopération active avec l'ACCOBAMS et de soutenir ses objectifs, en ciblant des groupes tels que la CE, le PNUE-MAP, la CGPM et les représentants de l'industrie pétrolière et gazière. Il s'agit d'un travail de représentation impliquant une certaine négociation qui, par conséquent, relève principalement du Secrétaire exécutif et du Chargé de programmes.

37. La levée de fonds (appelé aussi la mobilisation des ressources) est une haute priorité pour les Parties, en particulier compte tenu des baisses des contributions volontaires. Elle permet de s'assurer que les actions de conservation les plus conséquentes et les plus coûteuses ont de meilleures chances d'être mises en œuvre. Elle permet également une participation plus large aux formations et aux ateliers, ce qui, à son tour, procure une plus grande diffusion d'informations sur les programmes et les objectifs de l'ACCOBAMS. Il existe des levées de fonds pour des projets tels que l'ASI, mené principalement par le Chargé du projets/levée de fonds, mais aussi par le Secrétaire exécutif pour l'élaboration de stratégies d'approche des Parties concernées. De plus, le Chargé de programmes et le Secrétaire exécutif agissent dans ce sens afin d'assurer le cofinancement, par exemple pour les ateliers, ou le recrutement des experts afin de mutualiser les efforts entre les organisations. Les responsabilités de levée de fonds doivent être partagées par le Secrétaire Exécutif et les Chargés de programmes/projets.

38. Les activités de sensibilisation du public visent en partie l'accroissement de la visibilité de l'ACCOBAMS ainsi que l'engagement du public envers la conservation des cétacés, en augmentent la pression au niveau national pour que les Parties mettent effectivement en œuvre l'ACCOBAMS. Ces activités comprennent le développement d'outils et de cours pédagogiques, d'événements particuliers, de matériel promotionnel et du site Web de l'ACCOBAMS. Une grande partie de ce travail est effectuée par l'Assistant (du Secrétaire Exécutif)/Chargé de la communication. Il n'y a pas, à ce niveau, une stratégie de communication claire axée sur l'efficacité de diverses stratégies d'information du public, qui permettrait de déterminer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre d'un programme de communication/ sensibilisation de l'ACCOBAMS pour le public.

39. Les activités de renforcement des capacités se déroulent principalement par le biais d'ateliers de formation pour des experts, généralement organisés par le Chargé de programmes, mais aussi par le Chargé de projets pour ce qui concerne la formation spécifique au projets ainsi que par l'Assistant/Chargé de communication pour le module de formation universitaire de l'ACCOBAMS. Les ateliers impliquent de consacrer du temps à la liaison avec les autorités locales, à la planification et à l'organisation, à la préparation du matériel, à la traduction, au recrutement des experts, à la logistique des sessions ainsi que la participation des Chargés programmes/projets concernés. Ces activités requièrent un important soutien administratif.

Indicateurs de charge de travail

40. Il ne s'agit pas d'une analyse de la charge de travail ss, mais de plusieurs facteurs révélateurs d'une augmentation (ou diminution) de la charge de travail:

- Nombre de Parties: des sept signataires originaux à 23 Parties actuellement.
- Nombre de Partenaires: de 11 en 2002 à 46 à l'heure actuelle.
- Nombre de contrats et MoUs signés, comme indiqué ci-dessous:

<u>Année</u>	<u>Contrats</u>	<u>MoU</u>
2011	8	2
2012	24	3
2013	12	4
2014	14	4
2015	21	6
2016	26	16
Total	105	35

- Recommandations préparées par le Comité scientifique pour chaque MOP et Résolutions adoptées à chaque MOP:

<u>Comité scientifique</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Réunion des Parties</u>	<u>Résolutions</u>
SC1	4	MOP 1	16
SC2	9	MOP 2	30
SC4	13	MOP 3	32
SC6	9	MOP 4	24
SC8	6	MOP 5	19
SC10	12	MOP 6	27

- Nombre de résolutions en vigueur : de 16 en 2002 (MOP1) à 83 en 2106 (MOP6).
- Nombre de projets: de 6 projets en 2011 (total 90 000 €) à 7 actuellement (2,5 millions d'euros).
- Réunions auxquelles a assisté le Secrétariat 2014-2016 : 63 sur la base d'un rapport MOP6 du Secrétariat. ²

Performance et efficacité

41. Les besoins en personnel peuvent être déformés par des problèmes de performance et d'efficacité. De médiocres performances entraînent une faible qualité et un faible rendement et peuvent entraîner des

² ACCOBAMS-MOP6 / 2016 / Doc37 / annexe 7

recrutements supplémentaires si ces problèmes ne sont pas pris en charge. (Cela suppose que le budget soit disponible pour ce faire). Les problèmes de performance peuvent résulter d'une faible motivation, mais aussi d'un manque de compétences ou d'une mauvaise adéquation entre les compétences et les tâches assignées. À ce stade, le Secrétariat n'a pas de système d'évaluation du rendement et un consultant ne peut juger des performances, de sorte qu'aucune conclusion ne peut être établie quant à savoir si les problèmes de performance pourraient être cause de stress ou d'influer sur les effectifs. En ce qui concerne les compétences en relation avec les exigences du poste, les qualifications sur papier semblent bonnes - avec quelques sur-qualification - et pas un obstacle à l'efficacité.

42. Cet examen ne comprenait pas les indicateurs d'efficacité individuelle, ce qui, quoiqu'il en soit, serait de toute façon difficile à établir dans un Secrétariat. Un indicateur possible est le nombre de jours de récupération du travail supplémentaire ou de « compensation » pris par le personnel. Un niveau de jours de récupération élevé peut provenir de charges de travail excessives, mais aussi de la faible efficacité et de certains abus. Au Secrétariat, les repos compensateurs ne sont considérés que pour récupérer des déplacements imputant des week-ends. Il n'y a pas de compensation financière pour les heures supplémentaires pendant la semaine, mais elles peuvent être compensées par le système des horaires flexibles. Le Secrétaire Exécutif rapporte que la plupart des employés travaillent assez régulièrement au-delà des horaires pendant la semaine. Le nombre de jours de repos compensatoire est en diminution, comme indiqué ci-dessous:

2012	2013	2014	2015	2016
11	16	10	10	6

Particularité des Petites Organisations

43. L'un des facteurs les plus intangibles, mais dont l'impact ne devrait pas être sous-estimé, est la taille de l'organisation. En termes simples, les petites organisations fonctionnent différemment des grandes. Les membres du personnel doivent y être plus polyvalents et disposés à travailler, lorsque nécessaire, en dehors de leurs descriptions de poste. Même dans les grandes organisations, le personnel professionnel a des travaux de soutien administratif, travaux de « services généraux » pour utiliser la terminologie des Nations-Unies, mais dans les petites organisations, les pourcentages en sont généralement plus élevés. Le Secrétariat, avec cinq employés à plein temps et un à temps partiel, ne peut pas se permettre le luxe d'emplois hautement spécialisés ou d'un nombre élevé de membres du personnel de soutien. Par exemple, le Chargé de programmes passe 15 à 20% de son temps sur les tâches d'assistance administrative, de réunion et de correspondance courante, sans parler du temps passé pendant ou après son temps de travail sur la traduction de documents. Le Secrétaire Exécutif est limité dans ses possibilités de déléguer parce que les Parties et les Partenaires s'attendent généralement à traiter avec la personne du plus haut niveau. Être petit a ses avantages, mais être poussé à se disperser rend plus difficile la focalisation des énergies sur les tâches hautement prioritaires. Cela ne veut pas

dire que les petites organisations doivent toujours s'agrandir, mais plutôt seulement souligner les réalités de la situation.

Rançon du succès

44. Un autre facteur intangible est que les succès dans les efforts de diffusion d'information et de sensibilisation du public génèrent de nouvelles pressions sur le temps de travail et les énergies du Secrétariat, sans nécessairement apporter de nouveaux financements. Un bon exemple est l'invitation à prendre part aux négociations pour un nouvel instrument juridique de l'ONU, dans le cadre de l'UNCLOS, relatif à la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique marine des zones au-delà des zones placées sous juridiction nationale. Cela permettra de nouveaux contacts, une crédibilité accrue et de nouveaux travaux, mais l'espérance de financements supplémentaires dans l'avenir est loin d'être sûre. De même, davantage de collaborations impliquent plus de participations à des réunions, mais n'apporte pas la certitude de nouveau cofinancement. Les 63 réunions auxquelles a participé le Secrétariat en 2014-2016 présentaient certainement des avantages directs ou indirects, mais ces réunions nécessitent, entre autres, du temps de préparation et du temps de déplacement. Le défi est d'obtenir un gain financier net comme résultat de ces succès extérieurs.

Distribution actuelle des responsabilités

45. Le tableau 3 de la page suivante montre le pourcentage approximatif de temps que le Secrétaire Exécutif et ses subordonnés passent sur les principales fonctions essentielles et les fonctions accessoires. Le but du tableau est d'aider à identifier les situations où, soit trop soit trop peu, de temps est consacré à des activités spécifiques. Les pourcentages ne sont pas précis à ce stade et sont issus uniquement des descriptions des tâches, des entretiens et des avis du Secrétaire Exécutif, mais ils constituent néanmoins une base de discussion.

46. Dans l'ensemble, le tableau 3 soulève plusieurs préoccupations :

- Temps passé par le Secrétaire Exécutif pour l'appui aux réunions (10%).
- Temps passé par le Secrétaire Exécutif pour l'appui administratif de bureau (10%). (Par exemple, il a été signalé le temps consacré à la gestion des locaux, qui pourrait être délégué à l'Assistant, sauf dans le cas où une liaison avec le gouvernement hôte est nécessaire).
- Temps passé par le Chargé de programmes pour l'appui aux réunions (15%) contre 10% sur la levée de fonds, la recherche de contributions volontaires et les activités de cofinancement. (La plupart des tâches de soutien aux réunions ne nécessitent pas de compétences professionnelles).
- Un pourcentage relativement faible de temps passé par l'Assistant /Chargé des communications sur l'appui administratif, qui comprend un soutien direct au Secrétaire Exécutif.

Conclusions et Recommandations

47. En dépit d'une approche adéquate en dotation de personnel dans les premières années du Secrétariat, un niveau de stabilité a été atteint en termes de fonctions exercées et de longévité du personnel. À quelques exceptions près, le Secrétariat de l'ACCOBAMS dispose désormais d'une bonne base structurelle sur laquelle s'appuyer. Toutes les fonctions essentielles d'un Secrétariat d'AEM sont couvertes, mais constituent parfois seulement une seule facette de postes correspondant à un travail à facettes multiples. Il est inévitable, dans une petite organisation, que le personnel doive assumer de multiples rôles, c'est à ce stade, que quelques ajustements sont nécessaires pour faire face à la charge de travail actuelle et aux priorités des Parties.

48. Les demandes en charge de travail augmentent, mais le Secrétariat est peut-être victime de ses propres succès récents. Plus l'ACCOBAMS gagne en reconnaissance, plus il est attendu de participation du Secrétariat à des forums internationaux et d'efforts de coopération. De nouveaux grands projets comme l'ASI, malgré le financement d'un Chargé de projet à plein temps, apportent encore du travail supplémentaire au Secrétaire Exécutif et à d'autres membres du Secrétariat. Plus de collaboration signifie plus de réunions et plus de réunions signifie plus de voyages, plus de rapports et plus de travail de suivi.

Tableau 3: Répartition des responsabilités fonctionnelles en pourcentage (%)

Fonctions / sous-fonction	Secrétaire exécutif	Chargé de Programmes	Chargé de Projets/ Levée de fonds	Chargé de projet ASI	Comptable	Assistant/ Chargé de communication
Supervision du personnel :	12%	0%	0%	0%	0%	0%
Liaison externe :	10%	18%	5%	10%	0%	5%
Parties						
Comité scientifique						
Bureau						
Secrétariats d'organisations internationales						
Consultants et experts						
« Partenaires ACCOBAMS »						
Gestion de programme / projet :	15%	30%	50%	60%	0%	5%
Programme régulier						
ASI						
Captures accidentelles						
Bruit						
Echouages						
Whale watching						
Appui aux réunions :	10%	15%	7%	3%	3%	20%
MOP						
Comité scientifique						
Bureau						
Comité de suivi						
Formation et ateliers :	5%	7%	5%	10%	0%	5%
Ateliers régionaux						
Ateliers de formation / experts						
Cours de l'ACCOBAMS						

Levée de fonds et cofinancement :	10%	5%	15%	7%	0%	0%
Développement de projets						
Recherche d'opportunités de levée de fonds/cofinancements						
Communications / sensibilisation / événements :	8%	5%	3%	0%	0%	40%
Développement de matériel promotionnel						
Communiqués de presse/site web						
Journée des cétacés						
Gestion financière :	15%	8%	5%	3%	90%	0%
Budgétisation						
Comptabilité						
Contributions ordinaires						
Contributions volontaires						
Support administratif	10%	7%	5%	2%	2%	20%
Soutien au Secrétaire exécutif						
Gestion des locaux						
Liaison avec les fournisseurs/maintenance						
Envoi postal, lettres						
Téléphone/internet						
Autre :	5%	5%	5%	5%	5%	5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

49. La performance et la productivité ne sont pas les causes majeures de l'accroissement de la charge de travail, du moins cela n'a pas pu être démontré. Sur le papier au moins, le personnel est pour la plupart qualifié pour ses tâches principales avec la capacité d'utiliser les outils technologiques pour accroître la productivité. L'adoption récente par le Secrétariat d'une politique de réunions sans papier en est une preuve.

50. L'accent mis par les Parties sur les nécessités de rechercher de sources extérieures de financements, bien que compréhensible du fait des contraintes budgétaires actuelles, apporte un stress accru à la charge de travail du Secrétariat. Les Parties financent actuellement un poste de Chargé de projets/levée de fonds, mais les projets ne sont qu'une composante de la mobilisation des ressources et ne s'avèrent pas toujours être la meilleure approche pour atteindre les objectifs généraux du Programme. Les projets sont plus efficaces lorsqu'ils prennent en charge les activités coûteuses du programme telles que l'ASI, mais ils impliquent beaucoup de travail pour des objectifs limités et très focalisés et peuvent absorber une partie des efforts nécessaires à la mise en œuvre programme ordinaire. (Une exception serait les « petites subventions » accordées aux pays en développement pour le renforcement des capacités dans le cadre du Fonds Additionnel de Conservation).

51. Le besoin le plus urgent, au niveau du Secrétariat, est de libérer le Secrétaire Exécutif des tâches qui l'éloignent des activités les plus productives telles que le travail de liaison et de représentation, l'établissement de nouveaux partenariats et l'entretien des relations existantes, comme avec la Convention de Barcelone, la CMS ou la Commission européenne, la communication régulière avec les Points Focaux et les Ministres,

l'établissement des stratégies de mobilisation des ressources et la recherche des contributions volontaires ou des cofinancements. Il est également nécessaire de réduire le pourcentage de temps que le Chargé de programmes doit consacrer à la correspondance de routine, à l'appui aux réunions, au suivi des contributions volontaires et obligatoires et à d'autres tâches qui, dans un Secrétariat plus grand, seraient traitées par un Assistant de Services de Réunion.

52. Une autre priorité est de modifier le rôle de l'Assistant/Chargé de communication. En plus de fournir un soutien administratif au Secrétaire exécutif et d'avoir un rôle principal dans plusieurs activités de communication et de sensibilisation du public, le poste inclut également une part importante de soutien aux réunions institutionnelles. Il en résulte que l'appui au Secrétaire Exécutif est souvent relégué au second plan. Il est possible d'attendre du personnel au Secrétariat qu'il assume de multiples rôles, mais dans ce cas, les tâches s'éparpillent au détriment de l'organisation.

53. Au vu de la situation actuelle, en ce qui concerne les fonctions et la dotation en personnel du Secrétariat, les recommandations suivantes sont présentées :

Recommandation 1 : redéfinir le rôle de l'Assistant / Chargé de communication et le renommer en poste d'Assistant (au Secrétaire exécutif). Voir la nouvelle description de poste proposée à l'Annexe 3.

Justification : Augmenter le temps passé à soutenir le Secrétaire exécutif et réduire le temps consacré à la communication et à l'appui aux réunions. Libérer le temps du Secrétaire Exécutif pour des fonctions plus productives et plus stratégiques. Le poste actuel comporte trop de fonctions pour leur accorder individuellement une attention suffisante.

Recommandation 2 : Créer un poste et engager un Assistant de Programme et Réunions, sous la responsabilité du Secrétaire Exécutif, mais collaborant étroitement avec les Chargés de programmes et de projets. (Voir la description de ce poste en annexe 4)

Justification : réduire le temps passé par les Chargés de programmes et de projets sur les fonctions courantes d'assistance administrative et d'appui aux réunions ainsi que pour réduire le temps passé par l'Assistant du Secrétaire Exécutif sur les services liés aux réunions.

Recommandation 3 : Renommer le poste de Chargé de Projets/ levée de fonds en Chargé de Programmes/Projets

Justification : pour éviter une sur-spécialisation et reconnaître que la « levée de fonds » est une partie de la mobilisation des ressources et, par conséquent, une responsabilité partagée entre le Secrétaire Exécutif, le Chargé de Programmes et le Chargé de Projets.

Recommandation 4 : Renommer le poste de Chargé de Programme en Chargé de Programmes/ Projets.

Justification : Par souci de cohérence dans les titres des postes, pour établir, dans la mesure du possible, des descriptions de travail génériques et permettre une certaine souplesse dans l'attribution et la distribution du travail.

Recommandation 5 : Utiliser les agents de voyage au lieu de l'Assistant du Secrétaire Exécutif pour réserver la plupart des déplacements pour les réunions institutionnelles, la formation, les ateliers, etc.

Justification : pour libérer du temps de l'Assistant du Secrétaire Exécutif pour des activités plus productives. Les agents de voyages facturent des frais, mais à plus long terme, ces derniers pourraient être équilibrés en libérant le temps de l'Assistant et, par contre coup, du Secrétaire Exécutif.

Recommandation 6 : Introduire l'utilisation de plans de travail annuels individualisés liés aux activités clés.

Justification : Pour permettre une certaine mesure de performance, mais aussi pour s'assurer que le temps du personnel soit axé sur les priorités des Parties et du Secrétaire Exécutif.

V. SALAIRES ET INDEMNITES

54. Cette évaluation n'a pas été conçue comme un examen complet des politiques et des pratiques en matière salariale, dont certaines seront vraisemblablement abordées par les nouvelles règles et règlements du personnel qui découleront de cette évaluation. Cependant, plusieurs aspects clés liés aux salaires du personnel et aux indemnités sont d'ores et déjà considérées ici : a) l'équité interne, b) la compétitivité extérieure, c) la durabilité des sources de financement et des composantes du salaire et d) les calculs du salaire du Secrétaire exécutif. Les salaires du Secrétariat sont quelque peu complexes pour plusieurs raisons :

- Il existe trois sources budgétaires distinctes (Fonds d'affectation spéciale, Pays Hôte et Projets);
- Le salaire du Secrétaire Exécutif est lié à la classification et de rémunération de l'ONU afin d'être cohérent avec les salaires des autres Secrétaires exécutifs dans «la famille CMS »; et
- Deux postes reçoivent une compensation par l'attribution d'un appartement et de services en nature.

55. Pour référence tout au long de cette discussion, les salaires et indemnités actuels pour le Secrétariat sont présentés dans le tableau 4 à la page suivante.

Équité interne

56. Le cas évident d'inégalité salariale au sein du Secrétariat est l'écart de plus de 60% entre les salaires des Chargés de programmes/projets et le Secrétaire Exécutif. La rémunération du Secrétaire Exécutif est fixée par les Parties à un niveau équivalent au niveau P-4 de l'ONU, mais il n'y a pas de lien correspondant aux échelles salariales des Nations Unies pour les Chargés de Programmes/Projets, dont les fonctions les classeraient au niveau P-3 de l'ONU sur la base de comparaisons avec les descriptions de postes de la CMS. La différence de salaire net entre un P-4 et un P-3 est d'environ 16%. On pourrait peut-être faire valoir que le Secrétaire Exécutif doit être recruté sur le marché international alors que les Chargés de Programmes/Projets ne le sont pas. L'analyse du marché du travail et la disponibilité de personnes compétentes sortaient du cadre de cette évaluation, de sorte que cet argument ne peut être vérifié ou réfuté, mais 60% est un écart important en toute circonstance. (Les calculs de salaire du Secrétaire Exécutif sont traités séparément dans ce chapitre.)

Tableau 4 : Salaires nets annuels ¹ et allocations budgétaires pour le Secrétariat de l'ACCOBAMS (€)

Fonction actuelle dans l'ACCOBAMS	Du fonds d'affectation spécial	Du pays hôte ²	Des fonds de projets	Total	Remarques
Secrétaire Exécutif ²	20 600	75 324 ²	0	95 924	
Chargé de Programmes	27 160	7 363 ³	0	34 523	
Chargé de projets/levée de fonds Fundraiser	26 140	7 363 ³	0	33 503	
Chargé de Projet / ASI ⁴	0	0	26 329	26 329	
Comptable	26 330	0	0	26 330	48h/mois x 13 mois annualisé
Assistant / Chargé de communication ²	0	40 379 ²	0	40 379	
TOTAL	100 230	130 429	26 329	256 988	

¹ Net dans ce cas veut dire selon une base de célibataire et après déduction des cotisations de sécurité sociale et de retraite.

² Poste financé par la Principauté en vertu de l'Accord de siège. Les montants maximaux supportés conformément à l'Accord de siège sont pris en considération pour cette évaluation. Pour le Secrétaire Exécutif, une allocation complémentaire est fournie dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pour atteindre un revenu au niveau P4, mais ce n'est qu'une allocation et non un salaire.

³ Contribution en nature de la Principauté sous forme de studio meublé plus parking et charges. (Un appartement plus grand en raison de la composition de la famille est considéré comme une allocation pour personnes à charge et, par conséquent, non inclus comme salaire).

⁴ Financé par la Fondation MAVA.

57. Une autre preuve de cette même inégalité est que les Chargés de Programmes/Projets gagnent environ 15% de moins que l'Assistant du Secrétaire Exécutif, un poste qui serait classé G-5 dans le système de l'ONU. Le salaire de l'Assistant fourni par le pays hôte et donc couvert par l'Accord de siège, tel qu'amendé par la MOP 6, qui établit un niveau "... dans la limite d'une rémunération annuelle brute équivalente à celle fournie aux fonctionnaires classés dans l'échelle des Attaché, Attaché principal et Attaché hautement qualifié de la fonction publique monégasque. » ³ Ainsi, alors que les salaires du Secrétaire Exécutif et de l'Assistant sont fixés par un Accord, les salaires versés par les Parties à partir du Fonds d'affectation spéciale, ne semblent avoir aucune base claire pour la façon dont ils sont établis, sauf peut-être des limites budgétaires.

³ ACCOBAMS-MOP6 / 2016 / Doc37 / annexe 12 / Res6.2

Compétitivité extérieure

58. Le projet n'a pas inclus une enquête salariale locale pour évaluer la compétitivité sur le marché du travail de Monaco. Cela serait problématique en tout cas, car peu d'organisations ou d'entreprises à Monaco auraient des emplois similaires, sauf peut-être le Centre scientifique de Monaco. Il pourrait y avoir des éléments de salaire comparatif pour l'Assistant du Secrétaire Exécutif, mais cela serait compliqué par la nature hybride du travail, à savoir le soutien administratif, la communication et l'appui aux réunions.

59. Les comparaisons avec des emplois équivalents dans le système de l'ONU donnent au moins une idée de la manière dont les postes de l'ACCOBAMS se comparent au marché international. Le tableau 5 montre les emplois de l'ACCOBAMS en comparaison avec leurs équivalents dans le système de l'ONU, fondé sur la classification des postes de la CMS réalisée en 2016. Les salaires des Chargés de Programmes/Projets sont bien inférieurs à leurs homologues de l'ONU. Objectivement, le Secrétariat ne fait pas partie de l'ONU et n'a jamais suggéré de pouvoir être en concurrence avec le marché international pour des postes autres que celui du SE. Compte tenu des contraintes budgétaires pour l'ACCOBAMS, il est difficile d'envisager que le Secrétariat soit pleinement concurrentiel sur le marché du travail international dans un futur proche.

Tableau 5 : Salaire annuel net ¹ de l'ACCOBAMS par rapport à l'ONU (€)

Fonction actuelle dans l'ACCOBAMS	Salaire net	Grade équivalent ONU	Salary (Net) ² équivalent ONU	Remarques
Secrétaire exécutif ³	75 324	P-4	118 230	Limite de la rémunération nette annuelle soutenue par Monaco dans le cadre de l'Accord de Siège.
Chargé de programmes	34 423	P-3	80 948	Y compris 7 363 € d'équivalent en nature de Monaco (appartement)
Chargé de projets/levée de Fonds	33 503	P-3	80 948	Y compris 7 363 € d'équivalent en nature de Monaco (appartement)
Chargé de projet/ASI	26 329	P-3	80 948	Financé par la Fondation MAVA
Comptable	26 330	P-3	80 948	48h / mois x 13 mois annualisé
Assistant/Chargé de communication ³	40 379	G-5	40 377	Limite de la rémunération nette annuelle soutenue par Monaco dans le cadre de l'Accord de Siège.

¹ net dans ce cas signifie sur une base de célibataire et après déduction de la sécurité sociale et des frais de retraite mais comprenant, le cas échéant, une allocation complémentaire prévue au titre du Fonds d'affectation spéciale ou une *contribution en nature* de la Principauté sous la forme d'un studio meublé ainsi qu'un parking et les charges. (L'appartement plus grand en raison de la composition de la famille est considéré comme une allocation pour personne à charge et, par conséquent, non inclus comme salaire).

² Le salaire de l'ONU pour le Secrétaire exécutif repose sur le niveau 8 de l'échelle de salaire pertinente (comme cela a été utilisé dans les calculs initiaux parla CMS) plus l'ajustement de poste de 45,2% utilisé par l'ONU pour Monaco. Le niveau 4 est utilisé pour d'autres postes.

³ Poste financé par la Principauté en vertu de l'Accord de siège. Les montants maximaux supportés conformément à l'Accord de siège sont pris en considération pour cette évaluation. Pour le Secrétaire exécutif, une allocation complémentaire est fournie dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pour atteindre un revenu au niveau P4.

Pérennité des sources budgétaires et des composantes du salaire

60. Les modalités salariales du Secrétariat soulèvent des doutes quant à leur durabilité. L'un des problèmes réside dans le fait que les deux Chargés de programmes/projets reçoivent des appartements meublés dans le paquet salarial, fournis par Monaco en tant que contribution en nature d'une valeur de 7363 euros. Cela semble impossible à maintenir si le Secrétariat recrute du personnel et qu'il n'y a pas d'appartement supplémentaire mis à disposition - il n'y en a que deux - et si un nouvel employé a déjà son propre appartement. Au-delà de ça, par le fait qu'un appartement plus grand est fourni en fonction de la compensation familiale, cet arrangement introduit une allocation pour personne à charge qui peut compliquer davantage le système de compensation.

61. Les paquets salariaux composés de contributions provenant de sources multiples comme par exemple, le Fonds d'affectation spéciale et le pays hôte, sont sans doute inévitables, mais ils créent des niveaux de complexité regrettables et, plus important encore, rendent difficile l'établissement de vraies équivalences salariales. Des rémunérations simplifiées et plus transparentes seraient plus durables sur le long terme.

Compensation pour le Secrétaire exécutif

62. La Résolution 6.3 de la MOP 6, qui a mandaté l'évaluation fonctionnelle, a également demandé au Bureau d'élaborer des procédures de recrutement pour le poste de Secrétaire Exécutif. Cela se fera en dehors de cette analyse, mais toute analyse du salaire du Secrétaire Exécutif dans ce rapport aidera à éclairer la discussion pour le Bureau et la rédaction ultérieure des procédures. La procédure de recrutement nécessitera une base claire sur comment la compensation du Secrétaire exécutif est établie et comment elle devrait être calculée.

63. Pour des raisons historiques, la rémunération du Secrétaire exécutif provient de deux sources : a) le salaire apporté par le Gouvernement Hôte plus, b) une allocation fournie par le Fonds d'affectation spéciale. La part salariale est assurée par Monaco, selon l'Accord de siège, et se fonde sur la rémunération brute d'un chef de Service du 3ème groupe de la Fonction publique monégasque. Cela est considéré comme équivalent à P-3 dans le système de l'ONU.

64. Lorsque l'ACCOBAMS a choisi de ne pas rejoindre les locaux de la CMS à Bonn dans le cadre du système de l'ONU, la CMS a seulement demandé (voir la troisième Réunion des Parties de l'ACCOBAMS) qu'il y ait un « minimum d'harmonisation » entre le salaire du Secrétaire Exécutif et celui de ses homologues basés à Bonn, classé P-4 dans le système de l'ONU. A la demande du Secrétaire Exécutif de l'époque, la CMS a fourni à l'ACCOBAMS un calcul détaillé de la différence entre le salaire net pour le P-4 de l'ONU et le montant que Monaco avait accepté d'apporter. Cette différence a été inscrite aux dépenses du Fonds d'affectation spéciale

comme une « allocation » au Secrétaire Exécutif afin d'obtenir un revenu net (sur une base de célibataire) équivalent à un poste P-4. Cette mesure semble avoir au moins garanti le principe d'équivalence, mais pas nécessairement fixé le processus et les procédures pour y parvenir.

65. Les premiers calculs et les premières décisions ont été faits à la MOP de Novembre 2013, tandis que le Secrétaire Exécutif actuel prenait ses fonctions le premier mois de la nouvelle période triennale (2014-2016). Un calcul similaire a été fourni par la CMS en 2016. Compte tenu de la complexité des salaires et des avantages de l'ONU, il est compréhensible que le Secrétaire Exécutif, tout autant que les Parties, ait intérêt à clarifier et, on peut espérer, simplifier ces modalités. Il y a plusieurs questions qui doivent être prises en considération :

- Si l'allocation au Secrétaire Exécutif devrait être considérée comme « salaire » et donc soumise au paiement des charges sociales patronales et salariales (et, le cas échéant, fiscalisée).
- Si le salaire et l'allocation du Secrétaire exécutif devrait inclure un prélèvement concernant la cotisation retraite et le prélèvement sécurité sociale afin d'être pleinement équivalent à la classe P-4 de l'ONU. (Le calcul CMS montre un prélèvement de 7,9% sur le salaire net « parce que le gouvernement de Monaco offre un régime de retraite », mais le Secrétaire Exécutif n'est pas couvert par le régime de retraite des Nations-Unies.)
- S'il serait faisable qu'une seule entité assure le salaire du Secrétaire Exécutif afin d'éliminer la complexité.
- Si la complexité des calculs nécessaires pour assurer l'équivalence avec l'ONU est pérenne et s'il existe de meilleures options.

Conclusions et Recommandations

66. Les salaires et les avantages peuvent affecter la capacité à recruter et à maintenir un personnel hautement qualifié. Il est généralement considéré que la motivation, la performance et la productivité peuvent être affectées par la perception de la notion d'équité et de compétitivité par le personnel, même si cela dépend de l'organisation, du marché du travail local et de la situation personnelle de ceux qui y travaillent. Le Secrétariat est peut-être sur un marché du travail unique, mais ses possibilités de financement sont limitées. Néanmoins, il est généralement judicieux de considérer que les niveaux de salaire font une différence et ils doivent donc être aussi compétitifs que ce que le budget le permet.

67. Les salaires des Chargés de Programme/Projet sont très faibles par rapport au Secrétaire exécutif, mais restent aussi inférieur à celui de l'Assistant du SE. Quelle que soit les situations individuelles, cette solution n'est pas pérenne et risque finalement de se retourner contre le Secrétariat et générer des problèmes. Même avec des budgets serrés, il est conseillé de régler ce problème le plus tôt possible. (Le salaire du gestionnaire de

projet de l'ASI, couvert par les termes de la subvention MAVVA, est vraisemblablement plafonné pour les trois ans de durée de la subvention.)

Recommandation n ° 7 : Initier une augmentation progressive des salaires du Chargé de programmes et du Chargé de projets/levée de fonds, dans le but de parvenir à un niveau intermédiaire entre le Secrétaire exécutif et l'Assistant du SE.

68. L'arrangement actuel, selon lequel le Chargé programmes et le Chargé de projets/levée de fonds reçoivent un logement gratuit, comme contribution en nature du pays hôte, était sans doute généreux et utile au début de la mise à disposition. Cependant, le Secrétariat se développe et de nouveaux membres du personnel sont recrutés, cette mesure rendra plus difficile le maintien des équivalences salariales et donc ne sera pas durable sur le long terme.

Recommandation 8 : Supprimer la contribution en nature correspondant au logement et convertir la valeur en salaire. (Les deux appartements pourraient être utilisés pour augmenter les consultants et leur offrir de l'espace, ou, en liaison avec la recommandation 7, l'option d'utiliser les appartements comme un avantage en plus du salaire versé par le Fonds d'affectation spéciale, mais ne faisant pas partie de celui-ci.)

69. Pour une petite organisation, les salaires et les avantages octroyés au Secrétariat sont issus de calculs très complexes et, pour certains postes, ils proviennent de plusieurs sources. Ce fut sans doute inévitable dans le passé et peut-être pour l'avenir immédiat, mais c'est un cas où plus c'est simple, mieux c'est et où la complexité n'est pas pérenne.

Recommandation 9 : Faire de la simplicité et de la transparence un objectif clé dans toutes les nouvelles délibérations et décisions sur les salaires et les avantages sociaux du personnel du Secrétariat.

70. Les calculs pour le salaire et l'allocation du Secrétaire Exécutif sont inutilement complexes et soulèvent des doutes quant à savoir s'il y a vraiment une équivalence avec le P-4 de l'ONU, comme c'est l'objectif actuel. Ces calculs ne prévoient ni les cotisations retraite ni les prélèvements de sécurité sociale qui devraient être effectués pour une équivalence P-4. Il serait évidemment préférable que la masse salariale du Secrétaire exécutif soit fournie par une source unique, que ce soit le pays hôte ou le Fonds d'affectation spéciale, mais ce n'est peut-être pas réaliste à ce stade et les considérations financières et politiques dépassent ici le cadre de cet exercice.

Recommandation 10 : Prendre une décision finale quant à l'inclusion des cotisations retraite et des prélèvements de sécurité sociale dans le salaire du Secrétaire exécutif, peut - être avec les conseils de la CMS. Dans le cas contraire, les Parties devraient envisager une augmentation du salaire pour assurer équivalent au niveau P-4 des Nations Unies. (Voir les options ci - dessous.)

Recommandation 11 : Envisager une des deux options pour répondre aux préoccupations relatives au salaire du Secrétaire exécutif :

Option 1 : Fournir un salaire complémentaire fixe (par opposition à une allocation) calculé comme la différence entre P-4 niveau 8 et le salaire maximum pris en charge par Monaco. (Cela inclurait les cotisations retraite et les prélèvements de sécurité sociale.)

Option 2 : Approcher le Gouvernement de Monaco afin qu'il fournisse le salaire complet du Secrétaire exécutif équivalent à P-4 niveau 8, avec un ajustement au coût de la vie, tel que calculé par le ICSC (International Civil Service Commission).

Annexe 1:

**Accord sur la Conservation des Cétacés de la mer Noire, de la Méditerranée
et de la zone Atlantique adjacente**

Article IV

Secrétariat de l'Accord

1. Sous réserve de l'approbation de la Conférence des Parties à la Convention, un secrétariat de l'Accord sera institué au sein du Secrétariat de la Convention. Si le Secrétariat de la Convention n'est pas en mesure, à quelque moment que ce soit, de remplir ces fonctions, la Réunion des Parties prendra des dispositions en conséquence.

2. Les fonctions du secrétariat de l'Accord sont les suivantes:
 - a) organiser et assurer le secrétariat des sessions de la Réunion des Parties;
 - b) assurer la liaison et faciliter la coopération entre les Etats de l'aire de répartition, qu'ils soient ou non Parties à l'Accord, et les organes internationaux et nationaux dont les activités sont directement ou indirectement en rapport avec la conservation des Cétacés dans la zone de l'Accord;
 - c) assister les Parties dans l'application de l'Accord, en assurant une cohérence entre les sous-régions et avec les dispositions prévues par d'autres instruments internationaux en vigueur;
 - d) exécuter les décisions qui lui sont dévolues par la Réunion des Parties;
 - e) attirer l'attention de la Réunion des Parties sur toute question relative au présent Accord;
 - f) présenter à chaque session ordinaire de la Réunion des Parties un rapport sur ses travaux ainsi que sur ceux des Unités de coordination du Bureau et du Comité scientifique et sur l'application de l'Accord en se fondant sur des informations fournies par les Parties et d'autres sources;
 - g) gérer le budget du présent Accord;
 - h) fournir des renseignements au grand public sur le présent Accord et sur ses objectifs; et
 - i) remplir toute autre fonction qui lui est confiée aux termes du présent Accord ou par la Réunion des Parties.

Annexe 2:

Liste des documents consultés

Titre du Document	Source
Rapport des Ateliers Régionaux de l'ACCOBAMS	ACCOBAMS-RW3/2015/Final Report
Évaluation de l'efficacité de l'ACCOBAMS pour la période 2002-2010	Ana Štrbenac, M. Biol and M.Sc. Management of Protected Areas
Note sur le Secrétariat Permanent de l'ACCOBAMS	Secrétariat ACCOBAMS
Rapport du Secrétariat	ACCOBAMS-BU9/2014/Doc 05
Rapport du Secrétariat	ACCOBAMS-BU10/2015/Doc 05Rev1
Résolution 6.2 Amendement à l'Accord de Siège avec le Pays Hôte	ACCOBAMS-MOP6/2016/Doc37/Annex12/Res6.2
Annexe VII: Rapport du Secrétariat	ACCOBAMS-MOP6/2016/Doc37/Annex7
Résolution 6.3: Personnel de l'ACCOBAMS	ACCOBAMS-MOP6/2016/Doc37/Annex12/Res6.3
Projet de Résolution 6.3: Statut du Personnel	ACCOBAMS-MOP6/2016/Res6.3Rev2
Éléments préparatoires pour l'évaluation fonctionnelle	Secrétariat ACCOBAMS
Distribution des devoirs & des responsabilités du personnel du Secrétariat Permanent	Secrétariat ACCOBAMS
Résolutions and Recommandations adoptées depuis la MOP1	Secrétariat ACCOBAMS
Job Descriptions for staff positions	Secrétariat ACCOBAMS
Nombre de jours de récupération depuis 2011	Secrétariat ACCOBAMS
« United Nations Generic Job Profiles »	Secrétariat des Nations Unies
Echelle des Salaires des Nations Unies	ICSC

Annexe 3

Proposition de description de poste de l'ACCOBAMS
Assistant (du Secrétaire Exécutif)

Appui Administratif (70%)

1. Apporte une assistance directe au Secrétaire Exécutif, exécute toutes les tâches de gestion du bureau et les fonctions d'appui administratif.
2. Maintient à jour l'agenda du Secrétaire Exécutif ; en communique les changements et les informations au personnel et aux correspondants extérieurs.
3. Recherche, compile et résume le matériel de base nécessaires à la préparation des rapports, des notes, des discours, etc. du Secrétaire exécutif.
4. Répond aux appels téléphoniques entrants du Secrétariat Permanent ; répond ou prépare des réponses pour un ensemble de correspondances et d'autres communications générales.
5. Exécute diverses tâches administratives, y compris les commandes de fournitures et matériel de bureau, l'organisation de voyages, les demandes de remboursement et les pièces justificatives, les demandes de visa, etc.
6. Utilise le Pack Office standard pour produire une variété de documents et de rapports ; aide à la préparation des documents de présentation en utilisant des technologies spécialisées et/ou des logiciels adaptés.
7. Apporte une assistance dans le travail de préparation des réunions institutionnelles (MOP, Comité Scientifique, Bureau et Comité de suivi) et des ateliers de travail.
8. Prépare des sections des rapports d'activités sur les sujets qui lui sont assignés ; traduit selon que de besoin des documents de routine.
9. Participe à l'élaboration des outils et des procédures administratives ; met en place et gère techniquement les dossiers/archives administratifs ; gère et conserve les fonds documentaires.
10. Veille à l'entretien des équipements du Secrétariat, des locaux et des zones de stockage ; assure le suivi des réparations ; contribue à l'inventaire.
11. Contrôle les procédures d'octroi des statuts « Partenaires ACCOBAMS » et « Partenaire High Quality Whale Watching® ».
12. Surveille la marque déposée « High Quality Whale Watching® » de l'ACCOBAMS ; assure le suivi des actions nécessaires avec les partenaires et l'organisme de dépôt de marque.

Communications / Sensibilisation du public (30%):

13. Apporte son appui à la préparation d'outils de communication et de sensibilisation du public ; recherche et aide à l'établissement de contrats avec des fournisseurs extérieurs d'art graphique et de matériel de promotion pour le public.
14. Fournit un soutien spécialisé au Secrétariat dans l'édition, la publication assistée par ordinateur, etc., en utilisant les logiciels de conception (Adobe Elements tels que Photoshop/Illustrator/Fireworks).

15. Coordonne des événements spéciaux tels que la « journée des Cétacés de l'ACCOBAMS » ; mène des activités d'information du public et des activités éducatives pour les enfants ; Assure la liaison avec les entités pertinentes de sensibilisation du public y compris les écoles.

Utilise les nouveaux outils de communication vers le public via le site web de l'ACCOBAMS, tels que les
16. réseaux sociaux, les applications pour smart phone, des applications Google, etc.

Prépare le texte pour les communiqués de presse ; compile les contributions, résume l'information et
17. conçoit des outils de communication/promotion liés aux activités de l'Accord.

Diffuse de manière adéquate les informations relatives à l'ACCOBAMS ; maintient à jour le site web
18. ACCOBAMS ; alimente les réseaux sociaux avec des informations pertinentes et à jour.

Annexe 4

Proposition de description de poste de l'ACCOBAMS
Assistant de Programme et de Réunions

Appui Programme/Projet :

1. Fournit un soutien administratif à la planification et aux travaux préparatoires des programmes/projets; gère l'état d'avancement des propositions et la réception des documents pertinents pour examen et approbation.
2. Sert point focal administratif pour les activités de mise en œuvre des programmes/projets ; assure la liaison interne et externe afin d'initier les demandes et obtenir les autorisations nécessaires ; mène et suit les procédures administratives, les modalités de voyage, les autorisations des paiements et le versement des fonds.
3. Compile, résume, traduit et présente les informations essentielles sur des programmes/projets spécifiques et les sujets ou les questions connexes.
4. Prépare et traduit les sections du rapport annuel d'activité du Secrétariat sur les sujets/activités qui lui sont assignés, en collaboration avec le Chargé de programmes.
5. Prépare et met à jour les documents liés au budget, y compris les rapports périodiques, les notes d'information, les graphiques et résumés statistiques ainsi que les feuilles de calcul comptables, etc.
6. Organise les activités récurrentes de formation associées au programme de travail, tels que la formation vétérinaire et le module universitaire de formation sur les cétacés dans différentes langues.
7. Gère et facilite l'élaboration de Plans d'Action Nationaux.
8. Rédige la correspondance de routine et de fond pour examen et signature par le Secrétaire Exécutif, le Chargé de Programmes et le Chargé de Projets ; répond aux questions de routine des Parties et des Partenaires.
9. Sert de point focal pour les Partenaires ACCOBAMS et ceux du « High Quality Whale Watching® » ; compile le matériel pertinent sur les réalisations des Partenaires pour la conservation dans le cadre de l'octroi du « Prix des Partenaires de l'ACCOBAMS ».

Appui aux Réunions:

10. Coordonne la mise en œuvre logistique et opérationnelle des réunions et des ateliers de travail; gère le lieu de réunion, l'hébergement, la traduction et les modalités de déplacements; assure la liaison avec les fournisseurs et les agences de voyages; veille à l'enregistrement et aide à résoudre les problèmes logistiques lors de l'événement; établit la coordination avec les services compétents, et prépare des estimations de coûts; prend, le moment venu, les dispositions pour la distribution des Prix de l'ACCOBAMS.
11. Prépare la mise en page des documents de réunion, les formulaires d'inscription et les fiche d'information pratiques ; s'assure de l'examen et de l'approbation avant toute distribution aux participants ou affichage sur le site web.
12. Aide à la préparation, de la liste provisoire et à l'annotation des points de l'ordre du jour, de la liste des participants ainsi que du matériel journaliers concernant les rapports des réunions/conférences.

13. Prépare, organise et assure la traduction en anglais/français des documents officiels pour distribution au cours des réunions et ateliers de travail.
14. Présente les sujets/activités, qui lui sont attribués, à l'occasion de réunions institutionnelles, telles que la MOP, le Comité scientifique et le Bureau.
15. Etablit, pour distribution, l'ordre du jour des réunions/ateliers préparés par le personnel de grade plus élevé; informe les services/personnes concernés des changements à l'ordre du jour des réunions/ateliers.