

## RELEVÉ DE CONCLUSIONS

### Réunion du SOUS-COMITÉ DU CRGA POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 28 novembre 2018

(par téléconférence : Suva [Fidji] ; Nouméa [Nouvelle-Calédonie] ; et autres sites)

---

#### OUVERTURE

1. Le sous-comité du CRGA pour la mise en œuvre du Plan stratégique (ci-après dénommé le « sous-comité ») tient une réunion en visioconférence le 28 novembre 2018, entre Suva et Nadi (Fidji), Nouméa (Nouvelle-Calédonie), et Wellington et Auckland (Nouvelle-Zélande). Cette réunion est présidée par la Nouvelle-Calédonie. Y assistent les États et Territoires membres suivants : Australie, Îles Cook, États-Unis d'Amérique, Fidji, France, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande et Polynésie française. Sont également présents un représentant de l'Union européenne, ainsi que des hauts fonctionnaires et des agents du Secrétariat, sous la houlette du Directeur général.
2. Les principaux objectifs de la réunion sont les suivants : se pencher sur l'enquête auprès des partenaires et l'examen de l'autoévaluation de la performance entrepris dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016–2020 ; se pencher sur l'exercice de réflexion et d'amélioration continue en milieu d'année réalisé à la CPS ; soumettre le budget rectificatif 2019 de la CPS à l'examen et à l'approbation du sous-comité, en vue de sa présentation à l'ensemble des membres du CRGA pour observations et adoption hors session ; examiner le rapport et les conclusions adressés par le Comité d'audit et des risques au CRGA ; débattre la nouvelle approche adoptée par le Secrétariat en matière de programmation par pays ; et prendre connaissance du point présenté par le Secrétariat concernant les recherches entreprises sur les partenariats innovants de nature à renforcer les pratiques et les mécanismes de prise de décision reposant sur des bases factuelles dans la région.
3. Le Directeur général souhaite la bienvenue aux participants à cette sixième réunion du sous-comité. Il présente les excuses des délégations absentes, à savoir : États fédérés de Micronésie, Niue, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Tonga. Le Directeur général souhaite la bienvenue à la nouvelle Présidente, Anne-Claire Goarant, qui représente la Nouvelle-Calédonie, et salue l'excellent travail du Président sortant, Jim Armistead, qui représente les Îles Cook. Le Directeur

général souligne l'importance de cette réunion, qui s'inscrit dans le cadre de la procédure de validation du budget rectificatif 2019 et qui prévoit l'examen d'autres questions. Il fait remarquer que des entretiens de préparation entre le Secrétariat et les membres du sous-comité se sont déroulés en amont de la réunion.

4. La Présidente souhaite à tous les participants la bienvenue à la seconde réunion du sous-comité organisée en 2018, et rappelle que la précédente s'est tenue les 29 et 30 mai. Elle indique que le sous-comité se réunira une nouvelle fois en mai 2019 pour mener des discussions plus approfondies et détaillées sur les questions qui seront soumises à l'attention du CRGA. Elle fait observer que les membres ont été consultés sur les cinq points inscrits à l'ordre du jour en amont de la réunion, et que l'ordre du jour a été établi à la lumière des observations formulées en réponse à chacun de ces points.

#### **POINT 1 DE L'ORDRE DU JOUR :**

##### **POINT SUR L'ÉVALUATION A MI-PAROURS DU PLAN STRATEGIQUE DE LA COMMUNAUTE DU PACIFIQUE – PREMIERES CONCLUSIONS DE L'ENQUETE AUPRES DES PARTENAIRES ET EXAMEN DE L'AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE**

5. Le document correspondant expose les conclusions de l'enquête auprès des partenaires et de l'examen de l'autoévaluation de la performance entrepris dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016–2020.
6. Le Secrétariat reconnaît l'importante contribution des partenaires du développement, dont la participation à l'enquête a fourni de précieuses informations permettant de réorienter les activités menées au titre du Plan stratégique et d'alimenter les travaux de planification en vue du futur plan. La CPS sera ainsi à même de mener une action plus pertinente et mieux adaptée à la situation. Le Secrétariat présente les principales conclusions et thématiques de l'enquête. Les conclusions concernant les approches transversales permettent au Secrétariat de déterminer dans quelle mesure la CPS tient compte des problématiques de genre et des droits de la personne dans son programme de travail, et contribue à intégrer et à renforcer ces approches au sein des gouvernements des pays membres et d'autres organisations dans la région. Les résultats

confirment les constatations relatives à la pertinence des objectifs de développement de la CPS. Les échanges avec les bailleurs de fonds soulignent l'importance du premier objectif de développement axé sur le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles.

7. L'examen de l'autoévaluation de la performance (Examen de l'outil d'évaluation de la performance – Résumé à l'intention des membres du sous-comité du CRGA) a été mené à bien par la Charles Darwin University, à la demande du CRGA. Le Secrétariat présente les résultats de cette autoévaluation au sous-comité. Il a tenu compte des pistes d'amélioration envisagées, et a intégré les premières conclusions au rapport établi en milieu d'année. Les membres prennent acte de l'examen du processus actuel d'autoévaluation et sont d'avis qu'il serait utile pour la CPS d'assortir chaque objectif de données de référence, cibles et indicateurs de performance dans le prochain plan stratégique.
8. Les membres souhaitent savoir ce que la CPS a pu apprendre de l'enquête, et notamment s'il a été possible de déterminer les objectifs de développement, parmi les neuf définis, figurant en tête des priorités des membres, et ceux ayant une importance moindre ; si un taux de réponse de 25 % suffit ou non à garantir la pertinence des résultats ; et la manière dont le Secrétariat intégrera les réponses de l'enquête menée auprès des partenaires au processus de priorisation, et l'impact que cela aura sur les ressources à mobiliser pour atteindre les objectifs prioritaires. L'attention est attirée sur l'importance d'une appropriation, par tout le personnel du Secrétariat, de ces enjeux et des décisions concernant les orientations futures, depuis les agents techniques jusqu'à la direction.
9. Le Secrétariat indique que la question figurant dans l'enquête portait plus sur la pertinence que sur les priorités en tant que telles. Il explique que les conclusions sont déjà utilisées au sein de l'Organisation, notamment à l'appui de la planification opérationnelle des divisions (l'équipe Stratégie, performance et amélioration continue – SPAC – assiste à toutes les réunions de planification des divisions). La haute direction s'appuie sur ces données pour analyser les efforts déployés par la CPS en vue d'obtenir des résultats concrets dans les domaines prioritaires fixés pour l'Organisation, et de garantir ainsi un impact maximal dans ceux convenus en session du CRGA. Le Secrétariat estime, à l'instar des consultants, que les données collectées auprès des différents groupes de parties prenantes suffisent à garantir la pertinence des résultats. Les corrélations multiples et directes mises en évidence par le biais de processus internes, et par les parties prenantes régionales et nationales lors de cette enquête, permettent au Secrétariat de

poursuivre l'intégration des résultats du processus de priorisation à son programme de travail. Le Secrétariat s'est employé à collaborer plus étroitement avec les membres et les partenaires du développement dans le cadre de la planification prospective de l'Organisation. Selon le Secrétariat, les conclusions de l'enquête ne vont pas dans le sens d'un changement d'orientation, mais montrent au contraire qu'il faut poursuivre sur la voie engagée.

## Conclusions

### 10. Le sous-comité :

- i. examine le projet de résumé établi pour l'enquête auprès des partenaires, qui constitue la deuxième activité d'évaluation entreprise dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016–2020 ;
- ii. prend note des conclusions et des éléments d'orientation présentés dans le résumé et formule des observations sur les mesures immédiates que la CPS entend prendre en réponse, y compris les questions complémentaires proposées pour interroger l'ensemble de données de l'enquête auprès des partenaires ;
- iii. approuve le maintien, au sein du Secrétariat, du processus d'autoévaluation de la performance pour la présentation des résultats, compte tenu des recommandations ressortant de l'examen effectué par la Charles Darwin University, ainsi que les mesures et améliorations immédiates prévues en réponse ; et
- iv. note que les conclusions complémentaires de l'évaluation à mi-parcours et la réponse de la direction seront soumises au sous-comité du CRGA à sa réunion de mai 2019.

## POINT 2 DE L'ORDRE DU JOUR :

### SYNTHESE DE L'EXERCICE DE REFLEXION ET D'AMELIORATION CONTINUE EN MILIEU D'ANNEE

11. Il s'agit d'un point récurrent de l'ordre du jour des réunions du sous-comité. Le document correspondant présente la synthèse de l'exercice de réflexion et d'amélioration continue en milieu d'année mené par l'ensemble des divisions et programmes pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2018. Il inclut un rapport semestriel concis sur la mise en œuvre, par le Secrétariat, du

Plan stratégique de la Communauté du Pacifique. Ce rapport permet de mieux comprendre le contexte dans lequel opère la CPS, présente brièvement le portefeuille de projets et de programmes de l'Organisation, fait état des progrès réalisés en milieu d'année au regard des résultats visés, et résume les réflexions, les enseignements et les ajustements prévus pendant le reste de l'année, notamment pour garantir l'intégration de données factuelles de qualité au rapport de résultats annuel. Le document présente des améliorations dans de nombreux domaines, y compris en ce qui concerne les systèmes et les outils utilisés par le Secrétariat pour rassembler les données à inclure au rapport. Le Secrétariat s'efforce d'améliorer le suivi des questions transversales.

12. Les membres attirent l'attention sur certaines lacunes du rapport, citant par exemple l'absence d'une division de premier plan. La nécessité de définir avec plus de précision le public du rapport est débattue. Certains membres estiment qu'il s'agit d'un rapport interne, qui doit par conséquent répondre aux besoins de la direction de la CPS en matière d'informations. Les membres font remarquer que le rapport contient une pléthore d'informations et une synthèse se rapportant à l'ensemble des divisions, et s'interrogent sur l'utilité du rapport aux fins du fonctionnement interne de la CPS.
13. Le Secrétariat est conscient du caractère incomplet des données, et en particulier du manque de données quantitatives (fiches de résultats), notamment en ce qui concerne la Division géosciences, énergie et services maritimes. En effet, le plan de travail de cette division est toujours en cours d'élaboration à la suite de la fusion de ses deux composantes, l'objectif étant de regrouper les indicateurs et les résultats de chacune d'entre elles et de créer ainsi un cadre de résultats unique. Ces éléments seront intégrés au rapport annuel. Le Secrétariat prend la question des capacités très au sérieux. Lorsqu'une division ne dispose pas de référents diligents en matière de suivi-évaluation et d'amélioration continue (MEL), l'équipe SPAC s'emploie à compléter les capacités manquantes, ainsi qu'à coordonner des ateliers méthodologiques visant à renforcer les capacités techniques. En 2019, le Secrétariat prévoit d'améliorer la politique Planification, évaluation, responsabilité, réflexion et amélioration continue (PEARL) à l'appui des objectifs du Plan stratégique. Le Directeur général explique que la présentation des résultats occupe une large place dans les activités de la CPS, et cite plusieurs aspects de ce travail. L'exercice de réflexion constitue l'un d'entre eux, et s'adresse principalement à la CPS, même si les membres de

l'Organisation s'intéressent également de près aux fruits de cette réflexion. Il y a effectivement des lacunes, et le Secrétariat reconnaît la nécessité de poursuivre sur la voie de l'amélioration.

14. Les membres saluent le travail effectué et prennent note des perspectives d'amélioration évoquées, notamment en ce qui concerne la gouvernance et les systèmes internes. Il est mentionné qu'une structure plus claire et plus détaillée favoriserait l'interprétation des résultats se rapportant aux différentes divisions de la CPS, y compris les services internes, tandis que l'attention est attirée sur l'utilité d'inclure des informations supplémentaires sur les ressources humaines (recrutement, équilibre hommes-femmes, nationalité, etc.). Le Secrétariat confirme que ces informations figureront dans le rapport 2019. Ce document est présenté comme un outil interne essentiel à toutes les équipes, et à l'ensemble du personnel de la CPS. Le sous-comité invite donc le Secrétariat à le soumettre au personnel de l'Organisation.
  
15. Les membres s'interrogent sur la répartition du travail et des responsabilités entre la CPS, le Secrétariat général du Forum des Îles du Pacifique (FIP) et la Commission économique et sociale des Nations unies pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), notamment en ce qui concerne la collecte de données régionale au titre des Objectifs de développement durable (ODD). Le Secrétariat indique que la direction a présenté au personnel une définition du mandat lors de l'Atelier sur les résultats et l'amélioration continue organisé cette semaine. Un groupe de travail sur les ODD est coordonné par le Secrétariat général du FIP, mais la CPS demeure la chef de file des indicateurs pour la région, et collabore avec ses partenaires à la collecte et au rassemblement des données indispensables pour établir des références et témoigner des évolutions enregistrées au regard des ODD dans la région. Par ailleurs, la CPS a récemment collaboré avec la CESAP à la création d'un tableau de bord des ODD, qui sera intégré à la Plateforme de données océaniques en cours de développement.

## Conclusions

16. Le sous-comité :
  - i. examine la synthèse de l'exercice de réflexion et d'amélioration continue en milieu d'année ;
  - ii. fait des observations sur les améliorations apportées au contenu et à la structure du rapport de synthèse en réponse aux recommandations formulées par le sous-comité à sa réunion de décembre 2017 ; et

- iii. prend note des mesures prévues par le Secrétariat pour pallier le caractère incomplet des données consignées dans les fiches de résultats et s'assurer que l'ensemble des divisions et des équipes communiquent des données et des informations solides axées sur les résultats, en prévision de l'établissement du rapport annuel complet.

**POINT 3.1 DE L'ORDRE DU JOUR ; POINT 3.2 DE L'ORDRE DU JOUR :**

**BUDGET RECTIFICATIF 2019**

17. Le document correspondant expose au sous-comité du CRGA, pour validation, le budget rectificatif pour l'exercice 2019 conformément à la décision ci-après prise par le CRGA lors de sa quarante-huitième session. [Le CRGA :]

*prend note du budget prévisionnel de l'exercice 2019, entendu que :*

- a. le Secrétariat doit présenter un budget rectificatif 2019 corrigeant substantiellement le déficit prévisionnel annoncé,*
- b. le budget sera examiné par le Comité d'audit et des risques,*
- c. il sera examiné et validé par le sous-comité du CRGA pour la mise en œuvre du Plan stratégique d'ici décembre 2018,*
- d. il sera adopté hors session par l'ensemble des membres du CRGA au plus tard le 31 décembre 2018 ;*

18. Le Comité d'audit et des risques a analysé le budget rectificatif et présenté ses conclusions dans un document distinct (point 3.3 de l'ordre du jour).
19. La Présidente présente le nouveau Directeur des finances de la CPS, Subhash Gupta, et lui souhaite la bienvenue. Elle salue également le travail effectué par l'ancien Directeur des finances, Martin Van Weerdenburg. La Présidente rappelle que le budget présenté en juin au CRGA était déficitaire, ajoutant que le Secrétariat a travaillé d'arrache-pied pour présenter un budget à l'équilibre au Comité d'audit et des risques ainsi qu'au sous-comité.

20. Le Secrétariat présente les grandes lignes du budget, y compris les points suivants : principaux éléments pris en considération pour l'établissement du budget ; risques et mesures d'atténuation ; ajustements apportés au barème des traitements et aux rémunérations ; points clés soulevés lors de la réunion du Comité d'audit et des risques. Le Secrétariat indique que la CPS a réussi à augmenter le montant total de ses recettes, y compris les fonds globalisés et les fonds fléchés destinés aux programmes et aux projets. Parmi les principaux éléments pris en considération pour l'établissement du budget, l'on compte notamment : un taux d'exécution des projets de 100 % ; des mesures proactives visant à surmonter les difficultés de mise en œuvre liées au recouvrement intégral des coûts ; l'instabilité persistante des taux de change ; les arriérés de contribution des membres (1,98 million d'euros) ; et les coûts salariaux, y compris la hausse des traitements de 2 % inscrite au budget afin de tenir compte de l'inflation.
21. Selon le Secrétariat, le recouvrement intégral des coûts est ce qui sous-tend la viabilité financière de la CPS. Le Secrétariat continuera d'assurer le recouvrement intégral des coûts pour tous les projets et leur mise en œuvre, et il affirme rechercher des moyens d'exploiter la technologie afin de recouvrer les coûts directement imputables aux projets. La question des risques et de leur atténuation englobe les aspects suivants : efforts de mobilisation des ressources ; taux de change prudents ; prévisions prudentes concernant les programmes et les projets ; et priorisation. Le rapport du Comité d'audit et des risques a été remis au sous-comité, et le Secrétariat constate que ledit comité a délibéré sur les principaux éléments pris en considération pour l'établissement du budget, notamment le taux d'exécution des projets de 100 %. Le Secrétariat, dont les taux d'exécution ont déjà progressé en 2018, est déterminé à atteindre un taux de 100 % en 2019.
22. Les membres félicitent le Secrétariat pour l'amélioration des taux d'exécution. Néanmoins, ils souhaitent connaître les éléments sur lesquels repose l'hypothèse formulée par le Secrétariat d'un taux d'exécution de 100 % en 2019, ainsi que l'impact sur le budget si ledit objectif n'était pas atteint en raison d'événements inattendus (catastrophes naturelles ou retards enregistrés de la part des partenaires, par exemple). Les membres souhaitent savoir pourquoi les redevances administratives restent en deçà de l'objectif, et si tous les nouveaux projets atteignent l'objectif de 15 %. Ils encouragent par ailleurs le Secrétariat à poursuivre ses efforts en vue d'améliorer ce point. Les membres demandent à être informés de l'état d'avancement des audits de l'Union européenne (UE). Une discussion se déroule au sujet de la proposition d'augmentation des traitements de 2 %, globalement approuvée, durant laquelle des réserves sont émises

concernant l'alignement du point médian du barème sur celui des autres organisations membres du CORP. Les membres sont favorables à l'augmentation des traitements de 2 % ainsi qu'à la revalorisation du barème, pour autant que le budget soit à l'équilibre, et à la condition que la proposition soit présentée à l'ensemble des membres en vue de son approbation hors session. Des préoccupations sont formulées concernant le problème persistant des arriérés de contribution, qui menace la viabilité financière de l'Organisation. Les membres demandent donc que le Secrétariat les informe des mesures prises pour remédier à la situation. Conformément aux observations présentées dans le rapport du Comité d'audit et des risques, les membres donnent pour instruction au Secrétariat de rechercher des solutions concrètes relatives à la structure du budget, et de soumettre les propositions correspondantes aux membres d'ici mars 2019, dans le but d'assainir la situation budgétaire actuelle. Ils demandent également qu'il en soit tenu compte dans les conclusions.

23. Le Directeur général indique que l'amélioration des taux d'exécution devrait se poursuivre. De plus, les projets en préparation pour les années à venir permettront de limiter le risque de ne pas atteindre le taux d'exécution de 100 %. Le Directeur général développe la question de la hausse des traitements, observant que la proposition est inférieure à l'inflation, mais qu'il est important que l'Organisation soit en mesure de proposer des rémunérations suffisamment attractives pour lui permettre de recruter des professionnels qualifiés. Le Secrétariat fait remarquer que le niveau de traitement offert par la CPS est légèrement en deçà de celui des organisations membres du CORP, comme illustré dans sa présentation. Le Secrétariat explique que la CPS recrute essentiellement à l'international, contrairement aux autres organisations membres du CORP, qui recrutent dans la région. Il va plus loin en soulignant l'importance d'être un employeur attractif, non seulement à l'échelon régional, mais également sur le marché de l'emploi mondial. Il précise qu'il est plus pertinent de se référer au niveau de rémunération des institutions des Nations unies qu'à celui des organisations membres du CORP. Les membres ont une nouvelle fois exprimé leur inquiétude concernant les arriérés de contributions statutaires, et prennent acte des efforts déployés par le Secrétariat pour mettre fin à ce problème.

24. Le Secrétariat explique que les catastrophes naturelles n'empêchent pas forcément l'exécution des projets ; par exemple, à la suite du cyclone tropical Winston, la nécessité d'intervenir dans l'urgence a permis au Secrétariat de réaffecter rapidement les fonds, en concertation avec les partenaires, entraînant ainsi une hausse du taux d'exécution. Le Secrétariat maintient un dialogue

constructif avec l'UE à propos des audits, dans le but de résoudre conjointement les difficultés posées par le passif potentiel de la CPS. Les deux organisations ont chacune fait des compromis, ce qui a abouti à plus de souplesse dans les justificatifs acceptés pour légitimer les dépenses et, partant, réduire les sommes dues, ce qui a rendu la situation plus gérable. L'UE a entrepris l'évaluation des sept piliers, qui prévoit l'examen des politiques, procédures et systèmes de contrôle. Le Secrétariat élabore actuellement un cadre afin de mettre en œuvre les recommandations de manière plus rigoureuse et mieux organisée. En ce qui concerne les redevances administratives et le recouvrement des coûts, depuis 2015, le Secrétariat a été en mesure d'accroître les taux globaux de recouvrement. Il remercie par ailleurs les bailleurs de fonds pour leur coopération en matière de recouvrement des coûts directs, et pense que les taux de recouvrement continueront d'augmenter.

25. Le Directeur général remercie les membres, qui sont dans l'ensemble disposés à soutenir les recommandations. Le Secrétariat a sollicité, à plusieurs reprises, l'appui des membres afin d'apporter des réponses aux problèmes soulevés. Malgré près de 2 millions d'euros d'arriérés, certains membres continuent de manquer à leurs obligations. Le Secrétariat peut certes déployer des efforts importants, mais son action a ses limites ; par conséquent, il serait bon que les membres lui apportent leur soutien. Concernant la division du budget de la CPS en fonds statutaires et non statutaires, le Secrétariat s'est efforcé de faire part au CRGA de son inquiétude au sujet de la situation financière de la CPS, et lui a présenté des propositions concrètes afin d'assurer le financement durable de l'Organisation.

## Conclusions

26. Le sous-comité :
- i. examine le rapport et les recommandations du Comité d'audit et des risques ;
  - ii. valide le budget rectificatif pour l'exercice 2019 et recommande sa présentation à l'ensemble des membres du CRGA pour observations et adoption hors session ;
  - iii. valide une hausse des traitements de 2 % pour 2019 au titre du budget prévisionnel 2019 à l'équilibre ;

- iv. propose que la question de la revalorisation de 2 % du point médian du barème des traitements de la CPS soit examinée par les membres du CRGA dans le cadre de la procédure 2019 de validation du budget ;
- v. prend note avec inquiétude du montant des arriérés de contributions statutaires, qui s'élèvent à 1,98 million d'euros ;
- vi. note que le budget demeure en position déficitaire en 2020 et 2021, et que le Secrétariat s'engage à combler ledit déficit en poursuivant activement la mobilisation de ressources ; et
- vii. demande au Secrétariat de soumettre aux membres du CRGA, d'ici au 31 mars 2019, des recommandations visant à améliorer la stabilité financière à long terme de la CPS, pour examen et observations avant la quarante-neuvième session du CRGA.

### **POINT 3.3 DE L'ORDRE DU JOUR :**

#### **RAPPORT DU COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES AU SOUS-COMITE DU CRGA – BUDGET PREVISIONNEL DE LA CPS POUR L'EXERCICE 2019**

27. Selon la procédure approuvée par le CRGA réuni en sa quarante-huitième session, l'adoption du budget de la CPS pour l'exercice 2019 requiert l'examen du budget prévisionnel par le Comité d'audit et des risques avant que le document ne soit examiné et validé par le sous-comité du CRGA pour la mise en œuvre du Plan stratégique. Le Comité d'audit et des risques a examiné le budget prévisionnel lors de sa réunion du 5 novembre 2018.
28. Dans sa décision prise lors de sa quarante-huitième session, le CRGA avait invité le Comité d'audit et des risques à examiner le budget prévisionnel pour l'exercice 2019. Il ne lui avait pas demandé de formuler une recommandation à cet égard. Toutefois, dans un souci de clarté, le Comité a analysé avec attention la solidité des hypothèses sur lesquelles se fonde le budget, ainsi que la probabilité que ledit budget puisse être respecté. Le budget repose sur plusieurs hypothèses clés, qui se révèlent ambitieuses et qui sont assorties de risques évidents. Toutefois, si elles sont ambitieuses, elles ne sont pas irresponsables pour autant. Il pourrait être plus pertinent de parler d'hypothèses stimulantes pour la direction. C'est là une voie raisonnable pour cette dernière, compte tenu, avant tout, de la faible souplesse accordée par l'architecture financière de la CPS.

Les membres doivent à présent traiter ces questions d'une manière réaliste si la CPS entend rester à même d'apporter une réponse adéquate à leurs attentes.

#### **POINT 4 DE L'ORDRE DU JOUR :**

##### **NOUVELLE APPROCHE DE LA CPS EN MATIERE DE PROGRAMMATION PAR PAYS**

29. Le document correspondant expose une nouvelle approche en matière de programmation par pays. La CPS met actuellement à l'essai cette approche, en lieu et place des précédentes stratégies conjointes de pays, qui ont pris fin en 2014.
  
30. Le Secrétariat explique que l'approche proposée permet aux pays de trouver des solutions aux problèmes de développement qui leur sont propres en suivant une démarche plus complète, plus intégrée et plus responsable. Lors des entretiens de préparation tenus avec les membres, le Secrétariat a apporté des réponses concernant la hiérarchisation des demandes de programmes-pays formulées par les membres. Le Secrétariat n'a pas croulé sous les demandes de participation à la phase pilote. Il semble cependant que les membres aient conscience de la nécessité de leur implication dans cette phase afin de pouvoir évaluer la pertinence et l'efficacité de la nouvelle approche. Cette dernière est financée sur le budget ordinaire, et le Secrétariat explore actuellement certaines pistes en vue de mobiliser des ressources à plus long terme. Les pays membres ont attiré l'attention sur la difficile coordination des bailleurs de fonds dans le cadre de la programmation ; le Secrétariat estime que cette responsabilité incombe aux pays membres. Le Secrétariat indique qu'il présentera une analyse plus approfondie de l'état d'avancement de la nouvelle approche en matière de programmation lors de la quarante-neuvième session du CRGA.
  
31. Il est pris acte des observations formulées par les membres lors des entretiens de préparation, notamment au sujet des avantages de la nouvelle approche dans divers secteurs et de la nécessité de renforcer l'engagement des membres.

32. La Présidente note que le Secrétariat présentera un exposé plus complet lors de la quarante-neuvième session du CRGA en juin 2019, pour que les membres puissent évaluer l'état d'avancement de cette nouvelle approche en matière de programmation, ajoutant que les premiers pays à avoir testé l'outil pourront éventuellement faire part de leurs observations.

## Conclusions

33. Le sous-comité :

- i. fait part à la direction de la CPS de ses observations sur la nouvelle approche que l'Organisation met actuellement à l'essai en matière de programmation par pays ;
- ii. prend note des limites des systèmes existants de la CPS pour ce qui est de la production en temps voulu de rapports pertinents par pays, et recommande au Secrétariat d'accorder la priorité à la conception d'un système de gestion de projets, qui pourrait éventuellement s'inspirer de la base de données financières déjà en cours d'élaboration ;
- iii. prie le Secrétariat de continuer à élaborer des programmes-pays sur mesure avec les pays membres intéressés en 2019 ; et
- iv. demande que lui soit remis un rapport d'avancement en mai 2019.

## POINT 5 DE L'ORDRE DU JOUR :

### PERSPECTIVES EN MATIERE DE DONNEES FACTUELLES ET D'AMELIORATION CONTINUE

34. Le document correspondant fait le point des recherches entreprises par le Secrétariat sur les partenariats innovants de nature à renforcer les pratiques et les mécanismes de prise de décision reposant sur des bases factuelles dans la région.

35. Le Secrétariat s'est employé à répondre au besoin de renforcement des capacités indispensables au développement de solutions stratégiques en matière d'amélioration continue, et a mené des discussions préliminaires avec des établissements universitaires et des partenaires océaniques,

tout en s'entretenant parallèlement avec d'autres partenaires au sujet des centres d'évaluation. Le Secrétariat prend acte de la hausse de la demande d'aide de la part des membres et de leur intérêt accru en faveur d'un centre pour l'amélioration continue à la fois durable et efficace propre à l'Océanie. Il compte demander au CRGA, lors de sa quarante-neuvième session, d'examiner le changement d'orientation apporté par le Secrétariat au concept de Hub pour l'apprentissage et l'innovation depuis sa dernière présentation aux membres, et de permettre la mise en œuvre d'un processus de conception conjointe. Le projet de « centre océanien pour l'information factuelle et le savoir empirique » ne doit pas nécessairement prendre la forme d'un centre physique ni conserver son nom actuel, mais le Secrétariat propose que des efforts soient menés en parallèle pour que le concept de base du centre, sa finalité et sa structure soient approuvés par tous, rappelant que le centre a pour vocation de devenir une plateforme axée sur l'innovation et la collaboration.

36. Les membres saluent les efforts déployés par le Secrétariat pour promouvoir l'amélioration continue et l'innovation à la CPS, tout en observant que l'orientation proposée pour le concept diffère de ce qui avait été précédemment envisagé par le CRGA, et en prenant acte de la marge de manœuvre laissée pour le choix de la nomenclature et de la structure physique du centre. Les membres signalent l'existence d'initiatives analogues menées dans ce domaine par d'autres organisations membres du CORP, attirant l'attention sur le risque de doublon. Les membres font également remarquer que le projet de centre, préalablement examiné en session du CRGA, ne semble pas suffisamment abouti, notamment en ce qui concerne ses objectifs, sa mission et sa structure physique. Ils craignent en outre un saupoudrage des moyens de la CPS qui entraverait le développement efficace du concept.
37. Les membres estiment que la promotion de l'amélioration continue et de l'innovation doit être intégrée aux méthodes de travail et à la gestion de projets de la CPS, ajoutant que toute autre initiative à cet égard doit faire l'objet d'une réflexion d'ordre conceptuel. Les membres pensent que la troisième recommandation, selon laquelle le Secrétariat doit « donner suite à la proposition visant à confier à la CPS la tâche de piloter, en 2019, le processus de conception conjointe d'un centre océanien pour l'information factuelle et le savoir empirique », va au-delà de ce que les membres sont prêts à approuver. Les membres estiment prudent, compte tenu des initiatives similaires mises en œuvre au sein d'autres organisations, que la CPS veille à éviter les doublons.

Cependant, ils indiquent également que le Secrétariat doit continuer d'explorer de nouvelles pistes en matière de partenariats innovants.

38. Les membres souhaitent clarifier la place faite au savoir traditionnel dans le concept proposé. Le Directeur général indique que la CPS a entamé un autre processus de recherche et de publication portant sur le savoir traditionnel et son utilité dans les outils qu'elle utilise en tant qu'organisation. Il rappelle cependant que ce travail n'entre pas dans le cadre du processus dont il est question ici.
39. Le Directeur général explique que ce concept est resté inscrit à l'ordre du jour, car il est à la base du projet de Hub pour l'apprentissage et l'innovation présenté au CRGA. Le Secrétariat est conscient que l'équipe SPAC est déjà entièrement mobilisée, et que la formulation de ce concept nécessiterait des moyens *ad hoc*. Le Directeur général propose aux membres de mettre ce projet de côté en l'état, précisant qu'il est inutile de le soumettre une nouvelle fois au CRGA. Au vu de la discussion, le Secrétariat n'insiste pas pour faire adopter le projet. Toutefois, ce dernier ayant été présenté au CRGA, le Secrétariat se devait d'aller au bout du processus.
40. Le Secrétariat propose de transmettre les recommandations approuvées à tous les membres. Il fait cependant remarquer que les recommandations portent sur des questions d'ordre stratégique et qu'il conviendrait donc d'inscrire ce point à l'ordre du jour de la prochaine session du CRGA, afin que les membres puissent l'examiner comme il se doit.

## Conclusions

41. Le sous-comité :
- i. prend note de l'examen mené par le Secrétariat sur les solutions propres à encourager l'innovation au sein de la Communauté du Pacifique ;
  - ii. soumet au Secrétariat ses observations sur le concept de « centre océanien pour l'information factuelle et le savoir empirique » ; et
  - iii. encourage le Secrétariat à poursuivre les recherches entreprises sur les partenariats innovants, à l'appui des résultats et de l'amélioration continue.

**POINT 6 DE L'ORDRE DU JOUR :**

**QUESTIONS ADMINISTRATIVES**

**Procédure d'examen par les membres des propositions relatives au budget (point 3.2 de l'ordre du jour)**

42. Les membres souhaitent obtenir des précisions sur le processus de discussion hors session concernant la poursuite de l'action menée par le Secrétariat et les recommandations formulées par ce dernier en vue d'améliorer la stabilité financière à long terme de la CPS, comme convenu au point 3.2 de l'ordre du jour.
43. Étant donné la date fixée pour la session du CRGA, et la réunion du sous-comité prévue en amont, le Secrétariat propose de faire parvenir les recommandations relatives à la stabilité financière à long terme de la CPS à tous les membres en vue de leur examen hors session. Il ajoute qu'il serait légitime d'inscrire cette question à l'ordre du jour de la prochaine réunion du sous-comité du CRGA, ainsi que de la quarante-neuvième session du CRGA, pour qu'elle soit débattue par tous les membres.

**Date de la prochaine réunion du sous-comité du CRGA**

44. La Présidente aborde la question de la date de la prochaine réunion du sous-comité.
45. La quarante-neuvième session du CRGA et la onzième Conférence étant prévues du 17 au 21 juin 2019, le Directeur général propose que le sous-comité du CRGA se réunisse un mois avant, soit la semaine du 13 mai 2019.
46. La Présidente est d'accord avec cette proposition, et prend note de la remarque du Secrétariat selon laquelle l'organisation de la réunion au siège de la CPS, à Nouméa, serait moins coûteuse et plus efficace sur le plan logistique.