

## SOUS-COMITÉ DU COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS (CRGA)

(13-15 juin 2023, Nouméa, Nouvelle-Calédonie)

### Document de travail 1

#### POINT 2 DE L'ORDRE DU JOUR : Mettre en œuvre le Plan stratégique

(Document présenté par le Secrétariat)

#### Synthèse

1. Le présent document offre un aperçu de la manière dont la CPS met en œuvre son Plan stratégique, et en particulier des possibilités de collaboration avec les membres. Cette démarche s'inscrit au cœur de l'axe prioritaire 7 du Plan stratégique – Efficacité institutionnelle transformatrice en partenariat avec nos membres.
2. Il expose les principaux mécanismes de mise en œuvre du Plan stratégique ainsi que les possibilités actuelles de collaboration stratégique avec les membres dans le cadre de ces processus, à savoir :
  - i. l'amélioration de la cohérence entre la planification et la programmation sectorielles ;
  - ii. les programmes phares et la programmation intégrée ;
  - iii. la collaboration stratégique avec les pays ; et
  - iv. l'efficacité organisationnelle.

#### Recommandations

3. Les membres du Sous-comité du CRGA sont invités à :
  - i. prendre note des mécanismes de mise en œuvre du Plan stratégique ;
  - ii. prendre note des possibilités de collaboration avec les membres dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique et donner leur avis sur les possibilités stratégiques de collaboration ; et

- iii. donner leur avis sur la transition proposée vers une collaboration stratégique avec les pays dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique.

## Contexte

4. La mise en œuvre du Plan stratégique de la CPS exige d'adopter de nouvelles méthodes de travail. Dans une démarche fondée sur l'interconnexion (avec l'appui de nos bureaux régionaux) et guidée par ses valeurs, la CPS entend coopérer plus étroitement avec ses membres, les organisations membres du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP) et ses partenaires. Elle pourra ainsi optimiser ses ressources, ses réseaux et ses actifs au profit de la région.
5. L'objectif 4 (Des programmes intégrés sont exécutés par Une seule CPS au moyen de services rationalisés) et l'axe prioritaire 7 (Efficacité institutionnelle transformatrice) du Plan stratégique traduisent notre ambition d'agir à l'unisson. Il apparaît de plus en plus évident que l'Organisation évolue vers des méthodes de travail plus collaboratives et connectées. Les évaluations des systèmes opérationnels et les financements consacrés à l'innovation en interne permettent de concrétiser ce changement. D'autres évolutions sont attendues au cours de la durée de vie du Plan stratégique.
6. Les priorités des membres occupent une place centrale dans la mise en œuvre du Plan stratégique, laquelle repose sur de multiples interactions, telles que :
  - i. les rencontres sectorielles régionales et sous-régionales ;
  - ii. les priorités énoncées dans les plans nationaux, définies lors des consultations bilatérales et présentées dans les demandes adressées à la CPS ; et
  - iii. les liens opérés avec des engagements internationaux, tels que le Programme 2030 et l'Accord de Paris.
7. La CPS s'appuie également sur ces interactions dans le contexte de l'élaboration du plan de mise en œuvre de la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050.

## **Favoriser l'harmonisation et la cohérence grâce à une meilleure planification**

8. La CPS s'emploie actuellement à améliorer son processus de planification pour pouvoir se mettre en adéquation avec le Plan stratégique 2022–2031.
9. La planification et l'exécution des activités sectorielles et de la fourniture de biens publics régionaux sont guidées et régies par les membres dans le cadre des

réunions sectorielles des ministres et des responsables de haut niveau organisées par la CPS et des organisations partenaires à l'échelon régional. Les conclusions de ces réunions mettent en lumière les besoins et les priorités des membres, y compris ceux définis dans les stratégies et cadres régionaux.

10. Les plans d'activité des divisions explicitent la réponse apportée par la CPS aux priorités sectorielles et présentent les contributions des divisions à la concrétisation des axes prioritaires (KFA) de l'Organisation. Les divisions procèdent actuellement à la révision de leurs plans d'activité, le but étant de les faire concorder avec le Plan stratégique. Depuis l'adoption du Plan stratégique 2022–2031, le Programme pour l'évaluation et la qualité de l'enseignement (EQAP), la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins (FAME), la Division géosciences, énergie et services maritimes (GEM) et la Division statistique pour le développement (SDD) ont révisé leur plan d'activité. Ces versions révisées ont été élaborées sur la base des résultats de consultations menées auprès des membres et d'autres parties prenantes sectorielles clés, et elles ont été approuvées par les responsables et les ministres des secteurs concernés. Les plans d'activité révisés prévoient des méthodes de travail plus intégrées.
11. Disposer d'une cartographie actualisée des axes prioritaires de la CPS et des indicateurs des ODD par rapport aux plans nationaux de développement durable permet d'adapter et de faire davantage correspondre la planification aux priorités et objectifs nationaux des membres, et facilite également l'établissement de rapports à l'échelon national.
12. Les points de vue et les priorités ainsi mis en évidence viendront étayer le plan de mise en œuvre de la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050, sachant que la CPS participera activement à ce processus, dirigé par le Secrétariat général du Forum des Îles du Pacifique.
13. En 2023 et 2024, la CPS compte actualiser sa politique Planification, évaluation, responsabilité, réflexion et amélioration continue (PEARL), dans le but d'y intégrer les pratiques actuelles. Elle continuera par ailleurs d'œuvrer à une meilleure coordination de la planification financière et non financière.

### **Programmes phares et intégrés**

14. Les programmes phares de la CPS ont vocation à permettre à l'Organisation de saisir les possibilités et de répondre aux enjeux les plus pressants dans la région. Ils sont conçus de manière à permettre de mutualiser et de relier les capacités et les ressources – notamment les projets, les financements et les ressources humaines – à travers la CPS, le but étant d'aboutir à un impact collectif. Pour la

première échéance du Plan stratégique, un impact sera obtenu pour l'ensemble des KFA grâce à quatre programmes phares, à savoir :

- i. Changement climatique
  - ii. Égalité de genre et autonomisation des femmes
  - iii. Systèmes alimentaires
  - iv. Océans
15. Ces programmes phares doivent offrir aux membres un point d'accès clair à l'expertise que peut proposer la CPS dans chacun des domaines de travail visés. Ils n'entraîneront pas une restructuration de la CPS. Les capacités de l'Organisation demeureront au sein de ses divisions, mais les programmes phares permettront d'associer ces capacités à des financements. En offrant une approche plus ciblée et coordonnée, ces programmes permettront aux membres d'accéder plus aisément à l'expertise et aux ressources de la CPS.
16. Les programmes phares créeront des possibilités de coopération à l'échelon régional et mondial dans ces domaines prioritaires pour la région, tout en permettant de débloquer des ressources supplémentaires pour les activités menées par les pays membres sur ces thèmes.
17. Les différents programmes phares en sont à des stades similaires de développement et ils présentent tous les caractéristiques suivantes :
- i. Leurs dimensions/domaines d'action sont arrêtés au préalable.
  - ii. Ils se fondent sur une cartographie des capacités existantes ainsi que sur les priorités nationales et régionales.
  - iii. Ils sont assortis d'objectifs et d'effets attendus clairement définis, qui démontrent la valeur ajoutée de la CPS.
  - iv. Des cadres sont établis pour en mesurer et en diffuser les résultats.
  - v. Des modalités de gouvernance et de gestion sont clairement définies, afin que la CPS puisse obtenir des résultats et rendre des comptes à ses membres.
  - vi. Des projets d'ancrage, des partenariats internationaux ainsi que des plans d'investissement et de mobilisation de ressources sont mis en place pour trouver les ressources nécessaires et accroître l'impact des actions menées.
  - vii. Ils s'appuient sur des systèmes et des processus organisationnels renforcés, mis en place dans le cadre des travaux menés par la CPS au titre de son axe prioritaire 7 : Efficacité institutionnelle transformatrice.
18. Pour concevoir des programmes phares qui tiennent compte des priorités de ses pays membres, la CPS a recours à divers procédés. Elle cartographie les

politiques et stratégies en place aux échelons national et régional, elle recueille des informations dans le cadre de projets existants, elle adopte une démarche d'intégration avec les programmes-pays, elle mène des consultations lors des réunions sectorielles de haut niveau et elle favorise la participation de représentants des pays membres à la gouvernance des programmes phares. Ces approches évoluent au fil du temps.

19. En plus de ses programmes phares, la CPS mène d'autres initiatives qui s'inscrivent dans une démarche intégrée et pluridisciplinaire visant à répondre aux principaux enjeux et possibilités en matière de développement. La Plateforme de données océaniques fait partie de ces initiatives. Sous la houlette de l'équipe des Services d'information de la CPS et de la Division statistique pour le développement, toutes les divisions de l'Organisation contribuent à cette plateforme et aux efforts déployés à l'échelle de la CPS dans le domaine de la gouvernance des données.

### **Collaboration stratégique avec les pays**

20. La programmation-pays est un processus participatif de hiérarchisation des priorités mené de concert avec les autorités nationales, de manière à renforcer les interactions et la collaboration avec les membres et les partenaires. L'objectif est de mieux concevoir les programmes et les projets, afin de pouvoir obtenir des effets mesurables conformes aux priorités des pays. Des accords ont été signés pour cinq programmes-pays, à savoir avec les Îles Marshall, la Nouvelle-Calédonie, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Îles Salomon et Vanuatu.
21. L'évolution rapide du paysage régional, reflétée dans la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050 et le nouveau Plan stratégique de la CPS, nous invite à marquer le pas pour tirer des enseignements et envisager une refonte de la programmation-pays.
22. Au cours des douze derniers mois, le Secrétariat a reçu davantage de demandes d'appui de la part de ses pays membres dans les domaines suivants : la conception d'évaluations de plans nationaux, le suivi-évaluation et l'apprentissage (SEA), la prospective et la planification stratégiques, et la conception de systèmes permettant d'améliorer les données et informations disponibles.
23. Il convient de se pencher sur la manière dont pourrait s'opérer concrètement la transition entre la programmation-pays et la collaboration stratégique avec les pays, en mettant l'accent sur l'appui à apporter aux membres pour améliorer leurs capacités en matière de préparation et de renforcement institutionnels. Ces intérêts communs pourraient faire l'objet d'un partenariat/programme stratégique avec les pays, lequel viserait concrètement et résolument à favoriser la collaboration pour un impact renforcé à l'échelon des pays et de la région.

24. Les bureaux sous-régionaux de la CPS pour la Mélanésie, la Micronésie et la Polynésie présentent un intérêt stratégique, en tant que pôles pouvant épauler la CPS dans sa programmation et la mobilisation de ressources, tout en offrant aux membres un accès plus direct à l'Organisation. Leur rôle consiste notamment à maintenir le dialogue et à recenser les intérêts et les priorités propres à chaque sous-région, à établir un climat de confiance et à forger des partenariats avec les membres et les partenaires du développement dans ces sous-régions, ainsi qu'à promouvoir les programmes de travail de la CPS et à guider leur mise en œuvre.

### **Efficacité organisationnelle de la CPS dans l'exécution du Plan stratégique**

25. Grâce à plusieurs investissements réalisés en interne, les capacités institutionnelles ont pu être renforcées, avec, à la clé, une amélioration des systèmes, des processus et des compétences de l'Organisation. Cette démarche a notamment permis de consolider les fonctions d'achats et subventions de la CPS au moyen de processus et procédures actualisés, de nouveaux outils, de formations et de capacités renforcées. La gestion des informations a pu être optimisée de manière à garantir la continuité, la qualité et la sécurité, grâce à l'élaboration d'une nouvelle politique de gestion des documents.
26. L'équipe des finances de la CPS a piloté une initiative de mise en commun des services à l'échelle de l'Organisation, dont l'objectif était d'harmoniser les méthodes de travail pour améliorer les processus financiers et l'efficacité administrative. La CPS dispose désormais d'un modèle davantage axé sur les besoins des clients, qui favorise une planification à l'échelle de l'Organisation et l'utilisation de systèmes efficaces permettant de rendre des comptes. D'autres initiatives visant à améliorer l'interopérabilité des systèmes en place ont été entreprises en vue de mieux relier les informations utilisées pour la planification financière et non financière ainsi que pour l'établissement de rapports financiers et non financiers.
27. Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale et environnementale, la CPS a créé un guichet interne visant à maximiser les retombées sociales des programmes, tout en limitant leurs effets néfastes sur l'environnement. L'équipe du Programme pour l'accès des femmes au leadership travaille avec les ressources humaines à la mise en place d'un projet voué à favoriser un changement à l'échelle de l'Organisation cette année. Il s'agit de véritablement ancrer le principe de l'égalité à la CPS, en faisant évoluer la culture organisationnelle ainsi qu'en consolidant les mécanismes de responsabilité et les procédures favorisant la progression professionnelle des femmes et une culture propice à l'épanouissement de tous les agents. Une initiative a par ailleurs été lancée en 2023 pour donner un nouveau souffle au Programme de développement du leadership de la CPS.

## Conclusion

28. Ces mécanismes de mise en œuvre contribuent à l'adoption de méthodes de travail plus intégrées et favorisent les gains d'efficacité opérationnelle. Pour que la CPS puisse atteindre les objectifs de son Plan stratégique, sa culture organisationnelle devra évoluer sous la conduite éclairée et avec l'appui de la haute direction et des membres de la CPS. La mise en place d'une collaboration stratégique avec les pays reposant sur des relations et une coopération de qualité permet de participer à la concrétisation des aspirations régionales et nationales en matière de développement.
  29. Pour pouvoir agir efficacement et à l'unisson, selon l'approche Une seule CPS, il est sans cesse nécessaire d'investir à la fois dans les systèmes, les processus et les capacités, et ce, dans plusieurs domaines d'actions clés de l'Organisation. Les évaluations prévues de l'efficacité et de la pertinence de l'action de la CPS (évaluation stratégique à trois ans, évaluation externe indépendante et évaluation de l'architecture régionale) fourniront des éléments factuels supplémentaires, qui permettront d'étayer les éventuels autres changements organisationnels ou réorientations des capacités nécessaires pour atteindre les objectifs du Plan stratégique.
-