

Document de travail 9

Original: anglais

## L'approche programme intégrée

*Document établi par Moses Amos, Directeur de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins  
et Fabian McKinnon, Directeur général adjoint*





## L'APPROCHE PROGRAMME INTEGREE

### Introduction

1. Organisation régionale intergouvernementale, le Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (CPS) fonde son action sur une solide expérience de 68 années au service du Pacifique en tant qu'organisme d'assistance technique intervenant dans le secteur des ressources terrestres, la santé, les questions sociales, la statistique et la démographie, le développement économique et les pêches (aquaculture et écosystèmes marins compris). L'action de la CPS est guidée par sa vision : une communauté océanienne prospère et vivant dans la sécurité, composée d'hommes et de femmes qui jouissent d'une santé robuste et d'un bon niveau d'instruction, et qui gèrent leurs ressources de manière durable. Fondée en 1947, la CPS compte aujourd'hui 26 pays membres, à savoir 22 États et Territoires insulaires océaniques et quatre membres métropolitains.
2. La région du Pacifique évolue et la CPS doit suivre le pas en prenant les devants pour apporter des solutions de développement concrètes et ainsi aider ses pays membres à saisir les nouvelles possibilités qui se dessinent et à surmonter les obstacles qui surgissent. La CPS mesurera désormais son efficacité non seulement au regard des connaissances scientifiques et de l'assistance technique mises à la disposition des pays membres, mais aussi, et avec confiance, au regard des résultats de développement que ces derniers auront obtenus avec son aide.
3. La réflexion autour de l'approche programme intégrée et son introduction participent de la volonté de porter plus haut la CPS et de lui permettre de renforcer son soutien aux pays membres de manière à ce qu'ils progressent sur la voie d'un développement durable.
4. Le présent document expose cette nouvelle approche.

### Contexte et raison d'être

5. Pour être à même d'apporter un soutien renforcé à ses pays membres, aujourd'hui confrontés à des enjeux majeurs en matière de développement, la CPS va impérativement devoir abandonner l'approche monosectorielle axée sur les projets qu'elle a principalement suivie à ce jour, au profit d'une approche programme qui lui permettra de conserver toute sa pertinence et sa compétitivité dans le contexte actuel. L'environnement opérationnel dans lequel intervient la CPS se caractérise par une concurrence accrue et par la forte augmentation du nombre d'acteurs œuvrant en faveur du développement. Pour les organisations d'aide au développement, le test ultime consiste aujourd'hui à faire la preuve de leur capacité à produire des résultats à la hauteur des investissements consentis.
6. Pour rester compétitive, la CPS doit avant tout s'employer à mettre à profit l'avantage comparatif qu'elle détient, réitérer son engagement en faveur des résultats et des objectifs de développement qu'elle s'est fixés, et rendre dûment compte de son action aux bailleurs de fonds et à ses membres. L'approche programme intégrée :
  - i. permet à la CPS de traiter les questions d'intérêt de manière appropriée en adoptant une approche plurisectorielle à long terme et en mobilisant les meilleures compétences et connaissances disponibles ;
  - ii. signifie que la responsabilité de la CPS est bien d'améliorer le quotidien des Océanien, au-delà de sa mission de conseil technique et d'évaluation scientifique ;
  - iii. repose sur l'avantage comparatif que détient la CPS, à savoir actionner les savoirs pour produire des résultats de développement. Cet avantage découle également de la manière dont la CPS s'engage auprès de ses membres et formule des programmes intégrés visant à résoudre les problèmes de développement, en couplant connaissances scientifiques et techniques avec une compréhension approfondie du contexte opérationnel de développement qui prévaut dans la région ;

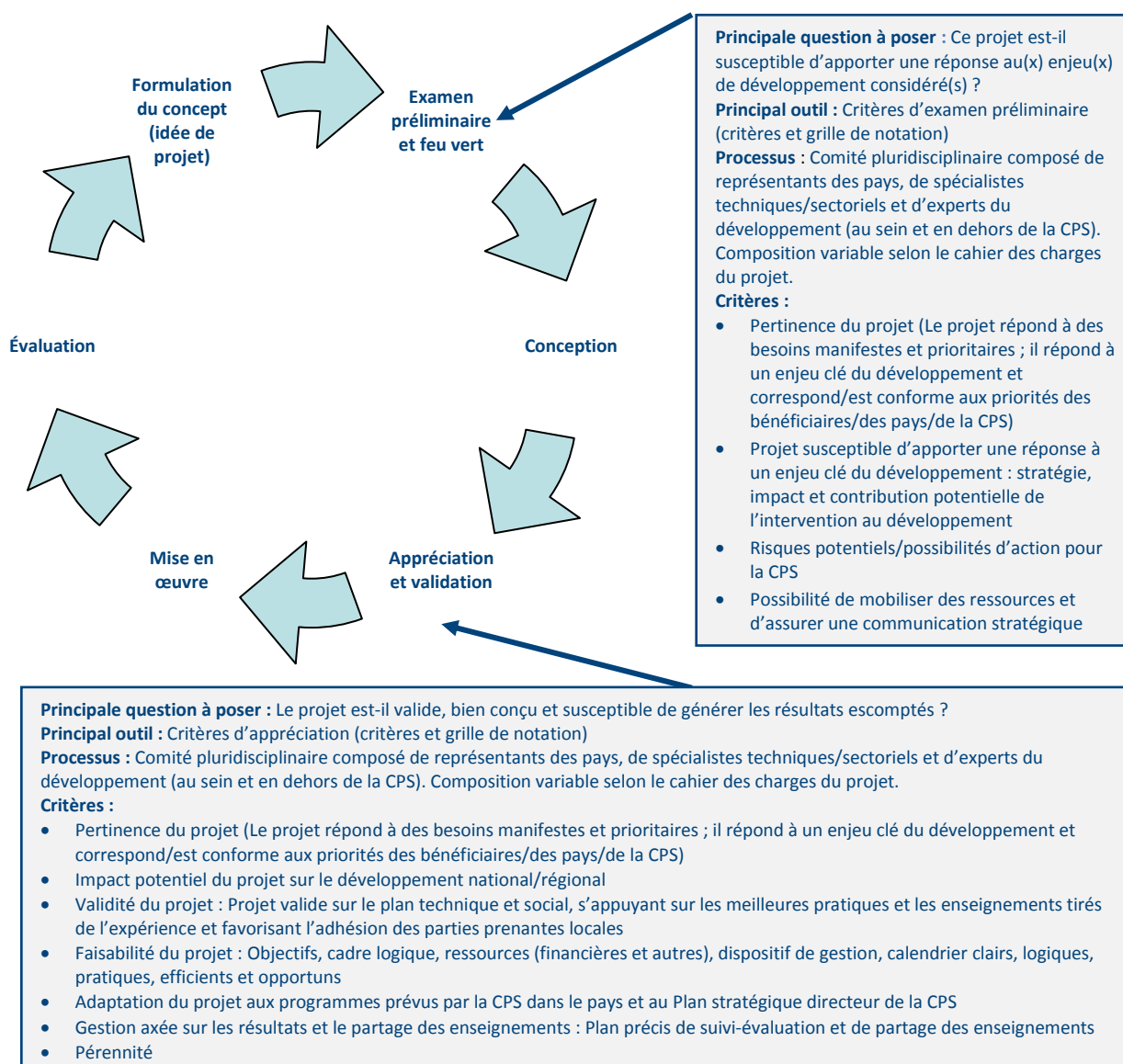
- iv. exige la mise en place d'un processus cohérent et systématique de formulation, de conception, d'exécution et d'évaluation des projets/programmes ;
- v. définit et prend en considération le contexte socioéconomique global dans lequel s'inscrit chaque projet, de même que les priorités stratégiques nationales, les possibilités de valorisation qu'offre l'intégration, les liens avec les principaux enjeux et résultats de développement, le rôle des autres acteurs/partenaires du développement et les complémentarités entre leur action et celle de la CPS, les ressources dont l'Organisation pourra vraisemblablement disposer et les possibilités qui s'offrent à elle ; et
- vi. favorise et identifie les passerelles entre les enjeux nationaux et régionaux, et permet de mieux cerner l'échelle à laquelle les interventions de la CPS auront le plus d'impact. En résumé, ce processus va aider la CPS à définir les résultats de développement vers lesquels elle doit tendre, et à déterminer si elle doit privilégier une approche monosectorielle ou une stratégie plurielle axée sur des secteurs multiples.

### **Principales caractéristiques de l'approche programme intégrée**

7. Des solutions intégrées tenant compte de la nature complexe et multiforme des enjeux de développement propres aux États et Territoires membres et s'inscrivant directement dans le prolongement des efforts déployés par les pays pour atteindre leurs objectifs de développement.
8. Action contribuant aux objectifs de développement des pays ; stratégie dictée par les priorités programmatiques retenues dans le pays concerné et en adéquation avec ces dernières.
9. Choix d'une stratégie active d'élaboration de programmes et de mobilisation de ressources, grâce à un dialogue permanent avec les membres, les bailleurs et les partenaires au sujet des programmes.
10. Mise en place d'une approche intégrée, horizontale et collégiale (recours aux pairs) pour la formulation des programmes et des projets, garante du dialogue et de la prise en compte des questions générales de développement et des enjeux socioéconomiques qui justifient le travail de la CPS et en constituent la toile de fond, ainsi que des principaux facteurs influant sur la réussite, l'appropriation, la pérennité et l'impact plus général d'un projet (ex. : impact environnemental et pérennité, capacités existantes, cadres réglementaires, infrastructure, sensibilité concernant la dimension de genre/la culture/les conflits).
11. Immersion systématique dans un bain d'idées nouvelles, et prise en compte d'un plus grand nombre de parties prenantes lorsque la CPS analyse les problèmes de développement et définit les réponses à y apporter.
12. Approche programme adaptée au contexte particulier caractérisant les cultures et les relations hommes-femmes dans le Pacifique. Approche considérant des facteurs tels que l'environnement, la jeunesse et les droits de la personne comme des catalyseurs et un élément clé de la phase de conception.
13. Système de suivi-évaluation et de partage des enseignements utilisé pour améliorer la conception des projets et procéder à des ajustements en temps opportun, tandis que le suivi actif, les évaluations internes et les mesures correctrices font partie intégrante de la gestion des programmes.
14. Organisation capable de présenter ses résultats de niveau supérieur (réalisations attendues/piliers du développement) aussi bien aux États/Territoires membres qu'aux bailleurs d'aide, prouvant que les investissements sont effectivement mis à profit.
15. Organisation capable de communiquer de façon claire et cohérente sur sa mission, ses atouts et sa contribution aux objectifs de développement.

## Différentes phases de l'approche programme intégrée

16. Il est impossible de mettre en place une approche intégrée de la programmation sans une appréciation systématique de tout nouveau projet, initiative ou programme. L'examen préliminaire et l'appréciation des projets deviendront partie intégrante du cycle des projets. Ces deux étapes interviendront dès que les idées de projet auront été définies et formulées. En principe, le cycle des programmes et des projets, de la formulation à la mise en œuvre en passant par la conception, sera entièrement piloté par des groupes techniques relevant de la Direction des programmes (regroupant toutes les divisions techniques de la CPS).
17. *Phase de formulation de l'idée de projet ou de programme* : Une brève note conceptuelle sera soumise à un Comité des programmes chargé d'évaluer le degré d'adéquation du projet par rapport au pays bénéficiaire, son contexte et son engagement, la mesure dans laquelle le projet est adapté à la vision stratégique de l'Organisation, sa validité technique, l'intérêt qu'il peut susciter auprès des bailleurs ainsi que leurs exigences, le volume budgétaire envisagé et les possibilités de recoupement avec d'autres secteurs. Le Comité des programmes peut alors donner son feu vert et faire passer le projet/programme en phase de conception. Il peut, le cas échéant, proposer quelques adaptations ou rejeter le concept présenté.
18. *Phase d'appréciation* : Une fois le plan du projet/programme conçu dans le détail, il sera présenté au Comité des programmes qui l'évaluera de manière approfondie. Cet exercice sera généralement confié à un nombre limité d'évaluateurs qualifiés, internes ou externes, chargés de procéder à une appréciation préliminaire exhaustive et de la présenter au Comité. Le Comité des programmes déterminera alors si le plan est acceptable tel quel ou s'il doit être révisé.
19. Le diagramme ci-dessous détaille les phases d'examen préliminaire et d'appréciation envisagées dans le cadre du cycle de vie des projets.



## Avantages

20. L'approche programme intégrée offre à la CPS et à ses membres une véritable valeur ajoutée, puisqu'elle :
- favorise l'adoption de méthodes transparentes et mesurables pour atteindre les objectifs de développement fixés, renforçant par là même le rayonnement et la légitimité de la CPS en tant qu'organisation d'aide au développement : la CPS passera du discours à l'action ;
  - remodèle les relations entre la CPS, ses pays membres et ses partenaires, en s'assurant que l'accent est mis sur le développement effectif des pays et de la région, et non sur les activités conduites. Cette approche favorisera l'instauration d'un dialogue de fond avec les États et Territoires insulaires océaniques et les partenaires du développement ;

- iii. favorise l'émergence d'un cadre de travail caractérisé par la qualité de la communication interne et le travail d'équipe entre toutes les divisions de la CPS, propice au brassage d'idées et à l'innovation ;
  - iv. milite pour plus de souplesse, de sécurité, de cohérence et de pérennité, étant donné que l'approche programme permet de porter le regard plus loin et donne suffisamment de marge de manœuvre pour adapter l'action en fonction de l'évolution des priorités et réaffecter les ressources si nécessaire ;
  - v. crée des conditions propices à une participation plus substantielle des bureaux décentralisés au dialogue sur les programmes et aux relations avec les gouvernements, les partenaires du développement et les parties prenantes ; et
  - vi. uniformise le processus d'élaboration des projets et des programmes, gage d'une plus grande qualité de ces derniers.
21. La CPS est particulièrement bien placée pour aider les pays membres à s'attaquer à nombre des problèmes que pose le développement dans le Pacifique. L'approche programme intégrée permettra à la CPS de tirer parti des réseaux de compétences internes comme externes.

## Recommandations

22. Les directeurs des pêches sont invités à :
- i. prendre note de l'approche programme intégrée adoptée par la CPS ; et à
  - ii. donner des indications et formuler des propositions quant à la manière dont cette approche intégrée peut être renforcée et mise à profit pour améliorer le niveau de services actuellement fourni aux pays membres par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins.