

**CINQUANTE-QUATRIÈME SESSION DU
COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS**
(5 et 6 novembre 2024, Papeete, Polynésie française)

Document de travail

**DOCUMENT DE TRAVAIL 4 : ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE INDÉPENDANTE (EII) DE LA
COMMUNAUTÉ DU PACIFIQUE (CPS)**

(Document présenté par le Secrétariat)

Résumé

1. Le présent document expose le travail mené par le Sous-comité du Comité des représentants des gouvernements et administrations pour le Plan stratégique (ci-après, le « Sous-comité ») en vue de donner suite à la recommandation formulée lors de la cinquante-deuxième session du Comité des représentants des gouvernements et administrations (CRGA 52) concernant la réalisation d'une évaluation institutionnelle indépendante (EII) de la Communauté du Pacifique (CPS) dans le contexte du processus de l'évaluation de l'architecture régionale.
2. Ce document décrit le processus adopté par le Secrétariat au nom du Sous-comité pour le recours à des services de conseil indépendants dans le cadre de l'EII.
3. Il décrit en détail la méthode en cinq phases adoptée par les consultantes et renferme la Présentation des conclusions préliminaires de l'EII (annexe A), préparée par les consultantes.
4. Y figure également une liste de questions visant à guider les membres dans leur examen du PROJET de rapport final.

Points clés

5. Lors du CRGA 52, les pays membres sont convenus de la réalisation d'une évaluation institutionnelle indépendante de la CPS, dans le prolongement des travaux entrepris par le Groupe des Amis de la présidence.
6. Lors du CRGA 53, les membres ont approuvé les termes de référence élaborés conjointement avec le Sous-comité du CRGA au cours de trois séances de rédaction. Il a été convenu que le Sous-comité était le mieux placé pour superviser l'évaluation indépendante pilotée par les membres, le Secrétariat assurant quant à lui des fonctions d'appui.
7. Au cours de l'année écoulée, le Sous-comité a mené un processus de mise en concurrence à l'issue duquel Humanitarian Advisory Group (HAG) et Collaborate Consulting (CoLAB)

ont été sélectionnés pour réaliser l'évaluation. Les consultantes ont depuis remis un rapport initial, présenté au Sous-comité pour approbation.

8. Le rapport initial présente les cinq phases de l'évaluation, qui s'inscrivent dans le Cadre de recherche Kakala¹.
9. Les consultantes, après avoir mené une étude documentaire sur les données factuelles disponibles et consulté les membres, les parties prenantes et le personnel, mettent la dernière main à leur travail d'analyse.
10. La Présentation des conclusions préliminaires est une synthèse des données primaires et secondaires, soumise par les consultantes pour examen par les membres.

Recommandations

11. Le CRGA est invité à :
 - i. prendre note du processus piloté par les membres, qui a consisté à engager les consultantes indépendantes et à les guider dans le cadre de l'évaluation ;
 - ii. examiner les questions d'orientation figurant dans le présent document pour valider la Présentation des conclusions préliminaires ;
 - iii. formuler des suggestions en vue du PROJET de rapport final ; et
 - iv. approuver les recommandations présentées par le Secrétariat.

¹ Johansson-Fua, S. (2023). Kakala Research Framework. In: Okoko, J.M., Tunison, S., Walker, K.D. (éds) Varieties of Qualitative Research Methods. Springer Texts in Education. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_44.

Contexte

12. Les termes de référence de l'EII ont été approuvés lors du CRGA 53. Il a également été convenu que le Sous-comité du CRGA jouerait le rôle de *kaitiaki* en guidant le processus, le Secrétariat fournissant un appui pour la procédure d'achat, les dispositions pratiques et la consultation des membres tout au long du processus d'évaluation.
13. La procédure d'achat de services de conseil aux fins de l'EII s'est déroulée du 24 janvier au 26 mars 2024. L'équipe juridique de la CPS a été sollicitée dès le début pour veiller à ce que le processus soit indépendant, piloté par les membres et conforme à la Politique relative aux achats de la CPS, ainsi qu'à ses principes de déontologie exigeante, de rapport qualité-prix, de libre concurrence et de responsabilité sociale et environnementale. Pour garantir un processus piloté par les membres, la co-présidence du Sous-comité du CRGA a participé au comité d'évaluation technique et au comité des achats, supervisant chaque étape de la procédure d'achat.
14. Toutes les étapes de la procédure d'achat sont présentées dans le tableau ci-après.

Étape	Date
<p>Publication de l'appel d'offres</p> <p>L'appel d'offres a été publié sur le site Web de la CPS ainsi que sur les sites DevelopmentAid et Tenders.net.</p>	<p>24/01/2024</p> <p>21/02/2024</p>
<p>Ouverture des plis par l'équipe des achats</p> <p>L'équipe des achats a vérifié que toutes les offres avaient été soumises dans le respect de la procédure (offre technique et offre financière distinctes, réception de tous les documents requis tels que le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts et le formulaire relatif à la diligence raisonnable).</p>	<p>23/02/2024</p>
<p>Évaluation des offres par le comité d'évaluation technique</p> <p>Une première évaluation des offres a été effectuée par le comité d'évaluation technique (CET). Le processus d'évaluation technique prévoit une présentation des offres. À l'étape suivante, les soumissionnaires présélectionnés ayant obtenu un score supérieur à 70 % ont été invités à présenter leurs offres.</p>	<p>27/02/2024</p>
<p>Examen du rapport du CET par le comité des achats</p> <p>Le rapport du CET a été étudié par le comité des achats, notamment l'analyse détaillée des dix offres reçues, les informations à examiner avec attention et les conseils juridiques relatifs à des conflits d'intérêts potentiels ou perçus, et les recommandations concernant la présentation des offres.</p>	<p>19/03/2024</p>
<p>Présentations techniques par les soumissionnaires présélectionnés</p> <p>Trois soumissionnaires ont eu la possibilité de présenter leur offre pendant 20 minutes, présentations suivies d'une séance de questions-réponses de 10 minutes.</p>	<p>21/03/2024</p>
<p>Examen final des offres techniques, des présentations et des offres financières par le comité des achats</p> <p>L'analyse de l'évaluation initiale des offres, la présentation des offres et l'évaluation financière ont été examinées par le comité des achats lors d'une</p>	<p>26/03/2024</p>

dernière réunion. Le classement final et la discussion du comité des achats ont permis de prendre une décision quant au soumissionnaire retenu.	
Signature du contrat Le contrat a été signé par HAG/CoLAB et la CPS.	19/04/2024

15. En résumé, dix offres techniques ont été évaluées par le CET. Trois soumissionnaires ont été présélectionnés et invités à présenter leur offre technique. Tous les soumissionnaires présélectionnés avaient déjà travaillé dans le Pacifique et ont obtenu des notes élevées pour le critère de bonne connaissance du Pacifique, notamment pour ce qui est de l'intégration régionale (mécanismes de gouvernance) et de l'architecture régionale.
16. Sur la base de l'examen final des offres techniques et financières par le comité des achats, le contrat de réalisation de l'EII a été octroyé à un partenariat entre deux cabinets de conseil, à savoir Humanitarian Advisory Group (HAG), implanté à Melbourne (Australie), et Collaborate Consulting (CoLAB), implanté à Suva (Fidji). Ils ont été sélectionnés en raison de leur expérience, de leur démarche, qui mettait l'accent sur les valeurs et le partenariat, et du rapport qualité-prix de leur offre. Le contrat entre la CPS, HAG et CoLAB a été signé le 19 avril.
17. Pendant la phase *teu* (conceptualisation de l'évaluation), le Secrétariat a fourni aux consultantes une liste de documents en vue de l'élaboration de leur rapport initial, dont neuf évaluations réalisées depuis 2012 à la CPS. Le 22 mai, la co-présidence du Sous-comité du CRGA a reçu le rapport initial, qui a ensuite été présenté par les consultantes le 28 mai.
18. Le Sous-comité du CRGA a approuvé le rapport initial, la méthode Kakala et les principales échéances de l'EII lors de sa réunion annuelle du 3 juillet dernier. Les pays membres ont mis l'accent sur la nécessité de mobiliser et de consulter largement l'ensemble des membres de la CPS, y compris les petits États insulaires, et ont recommandé que les bureaux régionaux, le secteur privé et la jeunesse soient aussi consultés. Les recommandations qui seront formulées à l'issue de l'EII devront être concises et intelligibles, et refléter de façon équilibrée les points de vue de tous les membres de la CPS. Les membres ont demandé que leur soit présentée une liste de recommandations à fort impact (une dizaine de recommandations au total) s'insérant dans le droit fil de l'évaluation de l'architecture régionale et concordant avec l'orientation future de la CPS.
19. Le 27 juin, la circulaire n° 24/77, « Point sur l'évaluation institutionnelle indépendante de la Communauté du Pacifique », a été envoyée aux membres du CRGA par le Secrétariat. Cette circulaire était accompagnée d'une présentation générale du processus de l'EII, du rapport initial et du curriculum vitae des consultantes des cabinets HAG et CoLAB. Les membres y étaient invités à se mettre en relation avec les consultantes s'ils souhaitaient prendre part à l'évaluation.
20. De juin à septembre, pendant la phase *toli* (*talanoa* et *nofo* pour la collecte de données), des consultations des membres, des entretiens avec des informateurs clés, des enquêtes, des analyses approfondies en groupe, des consultations ouvertes du personnel, un travail de description des processus suivis et des études documentaires ont été menés. Afin de faciliter la vaste consultation des membres de la CPS, les bureaux régionaux de l'Organisation (Micronésie, Mélanésie et Polynésie) ont apporté un appui aux consultantes pour l'organisation de consultations virtuelles des membres et de visites sur le terrain aux Îles Cook, aux États fédérés de Micronésie et aux Îles Marshall. Des précisions sur les consultations menées pendant la phase de collecte des données sont fournies à l'annexe B.

21. Le 19 septembre, le Secrétariat a envoyé aux membres du CRGA la circulaire n° 24/111, « Évaluation institutionnelle indépendante et Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique ». Il y informait les membres des consultations terminées et prévues, et leur conseillait de prendre contact avec les consultantes s'ils souhaitaient qu'une consultation bilatérale leur soit proposée avant le 30 septembre. La circulaire contenait également le lien vers une enquête destinée aux membres et aux partenaires, ouverte aux pouvoirs publics, aux organisations de la société civile, au secteur public et à d'autres partenaires du développement. La CPS a fait la promotion de l'enquête à partir de ses comptes officiels sur les réseaux sociaux le 26 septembre, puis le 1^{er} octobre.
22. De septembre à octobre a eu lieu la phase *tui* (analyse) de l'évaluation. La co-présidence du Sous-comité du CRGA a reçu le projet de rapport sur les premières conclusions le 4 octobre. Le projet de rapport sur les premières conclusions est fourni à l'annexe A pour validation par les membres.
23. Les phases *luva* (rapport et conclusions) et *malie* (pertinence et utilité) de l'EII s'étendront de novembre 2024 à février 2025. Le projet de rapport final sera mis à la disposition des membres mi-décembre, et ces derniers seront invités à communiquer leurs observations jusqu'à la mi-janvier. L'EII prendra fin en février 2025, lorsque ses conclusions et recommandations seront communiquées, pendant la phase *mafana* (transférabilité et durabilité).

Conclusion

24. Les membres sont invités à valider le projet de rapport sur les premières conclusions en utilisant comme guide les questions ci-dessous, et à formuler des suggestions sur le contenu du projet de rapport final.
 - a. Ces conclusions vous paraissent-elles intéressantes ? Pourquoi ?
 - b. Certaines d'entre elles vous semblent-elles particulièrement marquantes ou surprenantes ? Pour quelles raisons ?
 - c. Manque-t-il des éléments importants ? Comment pourrait-on y remédier ?
 - d. Certains éléments sont-ils mal compris ou mal interprétés ?
 - e. Auriez-vous des suggestions à adresser aux consultantes pour l'élaboration de la version finale du rapport complet ?

Recommandations

25. Le CRGA est invité à :
 - i. prendre note du processus piloté par les membres, qui a consisté à engager les consultantes indépendantes et à les guider dans le cadre de l'évaluation ;
 - ii. examiner les questions d'orientation figurant dans le présent document pour valider la Présentation des conclusions préliminaires ;
 - iii. formuler des suggestions en vue du PROJET de rapport final ; et
 - iv. approuver les recommandations présentées par le Secrétariat.
-

ANNEXE A

Évaluation institutionnelle indépendante (EII) de la Communauté du Pacifique (CPS)

Présentation des conclusions préliminaires au CRGA



Pacific
Community
Communauté
du Pacifique



HUMANITARIAN
ADVISORY GROUP



Sommaire

INTRODUCTION	8
À PROPOS DE CE DOCUMENT	8
METHODE	9
THÈMES PRÉLIMINAIRES	10
THEME 1 : CONTRIBUTION DE LA CPS EN REPOSE AUX BESOINS DES MEMBRES	13
THEME 2 : ROLE DE LA CPS EN TANT QU'ORGANISATION ET PARTENAIRE REGIONAL	15
THEME 3 : GOUVERNANCE ADAPTEE A LA MISSION DE LA CPS	18
THEME 4 : MODELE DE FONCTIONNEMENT DE LA CPS	20
THEME 5 : RENFORCEMENT DES STRATEGIES EN MATIERE DE DETERMINATION ET DE GESTION DES RISQUES	22
THEME 6 : RENFORCEMENT DES STRATEGIES EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES (RH)	25
THEME 7 : PROGRESSION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE : OBJECTIF 4 ET KFA 7	27
PROCHAINES ÉTAPES	32

Introduction

La Communauté du Pacifique (CPS) a chargé Humanitarian Advisory Group (HAG), en partenariat avec Collaborate Consulting Pte Ltd (CoLAB), de la réalisation d'une évaluation institutionnelle indépendante (EII). Cette évaluation fait suite aux recommandations formulées par les membres du Comité des représentants des gouvernements et administrations (CRGA), qui souhaitaient que l'Organisation soit évaluée dans le contexte plus général du processus d'évaluation de l'architecture régionale. Les chefs d'État et de gouvernement des pays membres du Forum des Îles du Pacifique étaient quant à eux convenus que cette évaluation serait l'occasion de déterminer si l'architecture actuelle permettait de concrétiser la vision définie dans le Plan stratégique 2022–2031 de la CPS et dans la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050.

Cet exercice d'évaluation a pour but de *fournir un avis indépendant et une série de recommandations à l'ensemble des membres du CRGA concernant la Communauté du Pacifique en tant qu'organisation intrinsèquement océanienne mettant ses capacités scientifiques et techniques au service de la région.*

Cette évaluation, pilotée par les membres de la CPS, présente cinq objectifs principaux, à savoir :

- Objectif 1 : Évaluer dans quelle mesure l'Organisation est à même de répondre aux priorités et aux aspirations régionales.
- Objectif 2 : Évaluer dans quelle mesure l'Organisation est à même de répondre aux aspirations définies dans son Plan stratégique s'agissant de l'objectif 4 et de l'axe prioritaire (KFA) 7.
- Objectif 3 : Évaluer le modèle opérationnel, le dispositif de gouvernance et les capacités institutionnelles de la CPS, et en déterminer les points forts, les domaines à améliorer et les possibilités.
- Objectif 4 : Évaluer la pertinence au regard des besoins des membres et de la prestation de services.
- Objectif 5 : Faire le point sur le processus d'alignement et de mise en œuvre du Plan stratégique 2022–2031 de la CPS à trois ans dans le contexte plus général de cette évaluation institutionnelle.

À propos de ce document

Le présent document expose les principaux thèmes qui sont ressortis des premières phases de l'analyse menée dans le cadre de l'évaluation institutionnelle indépendante de la Communauté du Pacifique (CPS).

Il a été rédigé début octobre 2024 par l'équipe chargée de l'évaluation. Le processus d'évaluation suivi pour le présent rapport a consisté en une étude documentaire, en l'examen rapide d'une sélection d'entretiens clés menés par les différents membres de l'équipe de recherche, et en une enquête réalisée auprès du personnel à l'aide de l'outil Mentimeter. Les transcriptions complètes des entretiens menés ainsi que les résultats de l'enquête effectuée auprès des membres et des partenaires (qui s'est terminée le 18 octobre 2024) seront par la suite analysés, codés et recoupés en vue de l'élaboration du rapport final. Bien que les thèmes présentés ci-après ressortent clairement des données recueillies, ils n'en restent pas moins très provisoires. Les données continueront d'être

analysées et recoupées les unes avec les autres de façon rigoureuse au cours des mois d'octobre et novembre.

Ce document a pour *but* de présenter aux principaux groupes de parties prenantes ces premiers éléments, en vue d'en vérifier la pertinence, de les faire valider et de les affiner.

Les organes de gouvernance de la CPS, notamment le CRGA et le Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique, constituent le principal *public* cible de ce document, qui contient des informations destinées aux délégués qui participeront à la cinquante-quatrième session du CRGA (CRGA 54), prévue à Tahiti (Polynésie française) les 5 et 6 novembre 2024. Sont ensuite ciblés la direction, le personnel et les partenaires de la CPS.

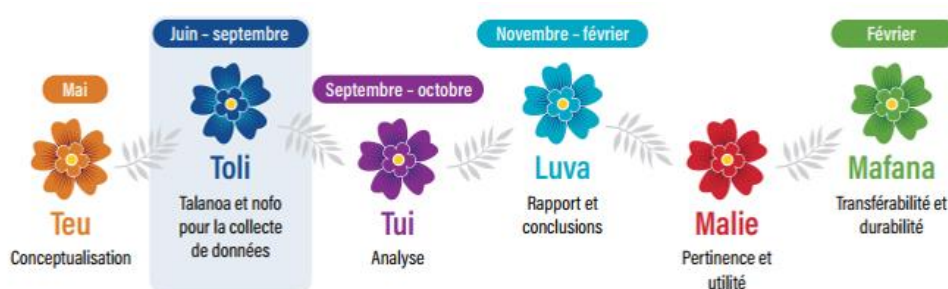
L'équipe chargée de l'évaluation tient à remercier sincèrement toutes celles et ceux qui ont généreusement donné de leur temps et fait part de leurs points de vue jusqu'à présent dans le cadre de cette évaluation, notamment les membres, le personnel et les partenaires de la CPS. Nous avons apprécié au plus haut point la bonne volonté et l'ouverture des personnes avec lesquelles nous avons échangé dans le cadre de cet exercice véritablement participatif.

Méthode

Les consultations prévues dans le cadre de l'EII se sont déroulées de juin à septembre 2024 (sachant que l'enquête menée auprès des membres et des partenaires se clôturait le 18 octobre). La démarche adoptée pour cette évaluation est ancrée dans des méthodes océaniques, notamment le Cadre de recherche Kakala. Ce cadre intrinsèquement océanien, mis au point aux Tonga, concentre les visions du monde océaniques pour ce qui est des processus de recherche et d'évaluation.

La figure 1 illustre les étapes prévues dans le Cadre Kakala, tout en mettant en évidence notre état d'avancement dans ce processus.

Figure 1 : Cadre Kakala



La figure 2 offre un aperçu des données recueillies au cours de la phase *toli* (de juin à septembre).


Figure 2 : Méthode



-  Étude de plus de 35 documents
-  15 consultations des membres
-  3 visites dans les pays
-  40 entretiens avec des informateurs clés (personnel de la CPS et d'organisations membres du CORP, et bailleurs de fonds/partenaires d'exécution)
-  9 discussions thématiques en groupe/talanoa avec des agents et des partenaires de la CPS
-  5 consultations ouvertes du personnel (4 en anglais et 1 en français)
-  Enquête à laquelle ont répondu plus de 240 agents
-  Enquête à laquelle ont répondu plus de 115 représentants de membres et partenaires
-  Description des processus suivis pour 2 rencontres clés



Thèmes préliminaires



L'équipe a recensé sept grands thèmes au cours de l'analyse préliminaire réalisée aux fins du présent rapport. Ces thèmes sont résumés dans la figure 3 ci-dessous :

Figure 3 : Aperçu des grands thèmes recensés

Thèmes	Résumé
 Thème 1 : Contribution de la CPS en réponse aux besoins des membres	<p>La CPS contribue à répondre aux besoins des membres, mais elle peut encore renforcer sa participation aux processus de planification des pays, dans une démarche visant à assurer de manière plus systématique la cohérence entre les priorités, les capacités et les attentes de l'Organisation et des membres.</p> <ul style="list-style-type: none">• L'appui technique apporté répond globalement aux priorités des membres.• Le détachement de personnel à l'échelon ministériel, le renforcement des capacités techniques et la mise en relation des membres avec des organes de discussion clés constituent de bonnes pratiques.• Le processus de planification stratégique à l'échelon des pays est apprécié, en ce qu'il permet de faire concorder les capacités et les priorités.• Les initiatives de décentralisation au travers des bureaux régionaux sont saluées, car elles permettent d'établir des liens plus étroits avec les membres, mais elles pourraient encore être renforcées.

Thèmes	Résumé
 <p data-bbox="209 331 443 465">Thème 2 : Rôle de la CPS en tant qu'organisation et partenaire régional</p>	<p data-bbox="472 241 1396 439">Au sein du CORP, la CPS est une organisation de premier plan, dotée d'importantes ressources, investie d'un mandat fondé sur des partenariats de confiance forgés de longue date, et possédant une considérable capacité à rassembler et un large rayonnement dans le Pacifique. Il est possible d'améliorer la coordination et la cohésion avec les partenaires pour faire progresser davantage les priorités communes.</p> <ul data-bbox="520 450 1396 920" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="520 450 1396 517">• La CPS est appréciée, en tant que principale organisation scientifique et technique du Pacifique œuvrant au service de la région. <li data-bbox="520 539 1396 607">• Son aptitude à fédérer, ses capacités techniques et sa réputation dans les secteurs techniques font partie de ses atouts. <li data-bbox="520 629 1396 741">• La CPS est considérée par ses bailleurs de fonds comme une organisation efficace et efficace, bien qu'il soit parfois compliqué de concilier les attentes des bailleurs et les priorités des membres. <li data-bbox="520 763 1396 920">• La CPS, de même que les autres organisations membres du CORP, peut explorer certaines pistes en vue de surmonter les difficultés rencontrées, et d'œuvrer ainsi plus efficacement et collectivement au service du Pacifique.
 <p data-bbox="217 1039 435 1173">Thème 3 : Gouvernance adaptée à la mission de la CPS</p>	<p data-bbox="472 949 1396 1039">La CPS est dotée d'un dispositif de gouvernance robuste et solidement ancré, mais certains décalages importants au niveau du CRGA et en interne font obstacle à son efficacité et à son efficience.</p> <ul data-bbox="520 1050 1396 1520" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="520 1050 1396 1162">• Si le dispositif de gouvernance de la CPS est solide, l'Organisation peut à la fois renforcer son <i>dispositif</i> de gouvernance et améliorer sa <i>communication</i> sur la gouvernance. <li data-bbox="520 1184 1396 1252">• D'aucuns ont le sentiment que les représentants des membres dans les structures de gouvernance sont déconnectés des ministères techniques. <li data-bbox="520 1274 1396 1386">• Les membres se sentent soutenus dans leur participation aux processus de gouvernance, même si plus de temps pourrait être consacré à la discussion et à la prise de décision par les membres. <li data-bbox="520 1408 1396 1520">• Il serait possible de renforcer la gouvernance, que ce soit en interne ou entre la direction générale et l'équipe de la haute direction, ainsi que d'améliorer la transparence du processus décisionnel.

Thèmes	Résumé
 <p data-bbox="209 331 443 432">Thème 4 : Modèle de fonctionnement de la CPS</p>	<p data-bbox="472 241 1305 371">Les difficultés de fonctionnement de la CPS sont bien connues, ont été amplement décrites et sont exacerbées par sa croissance rapide. Des changements sont en cours, mais leur mise en œuvre prend du temps, et requiert de l’investissement et des efforts collectifs.</p> <ul data-bbox="520 376 1385 931" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="520 376 1385 528">• Les principales difficultés de fonctionnement citées et décrites concernent le manque d’investissement dans les fonctions centralisées, notamment les finances, les achats, la gestion des subventions, les services juridiques et les ressources humaines. <li data-bbox="520 551 1385 622">• Au vu de la croissance rapide et significative de l’Organisation, il est difficile de continuer de garantir l’adéquation des systèmes. <li data-bbox="520 645 1385 757">• Certaines parties prenantes ont le sentiment que les politiques ne sont pas adaptées, et d’autres estiment que ce sont la mise en œuvre et le respect des politiques qui constituent le principal obstacle. <li data-bbox="520 779 1385 931">• Les financements par projet compliquent la pérennisation des opérations de l’Organisation, mais des progrès sont à noter à cet égard dans le cadre de l’augmentation de la part de fonds ordinaires flexibles de 20 à 30 %.
 <p data-bbox="217 1043 435 1294">Thème 5 : Renforcement des stratégies en matière de détermination et de gestion des risques</p>	<p data-bbox="472 954 1374 1084">Malgré les récentes avancées enregistrées en ce qui concerne la détermination et la gestion des risques au niveau institutionnel, il convient de déployer des stratégies plus robustes à l’échelle de l’Organisation, ainsi que de décentraliser et d’institutionnaliser la gestion des risques.</p> <ul data-bbox="520 1088 1374 1688" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="520 1088 1374 1200">• La nécessité de consolider les stratégies en matière de risques a été relevée et des mesures ont été prises, dont la mise en place du Comité d’audit et des risques et la création d’une fonction d’audit interne. <li data-bbox="520 1223 1374 1335">• Il est possible de renforcer le sentiment de responsabilité et de redevabilité pour pouvoir déléguer les responsabilités en matière de détermination et de gestion des risques. <li data-bbox="520 1357 1374 1509">• Les risques opérationnels demeurent un défi de taille, malgré les mesures mises en place sur la base des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19. Les récents troubles à Nouméa ont remis ces risques en évidence. <li data-bbox="520 1532 1374 1688">• Les risques liés aux difficultés que peut rencontrer l’Organisation pour trouver des talents, les recruter et les fidéliser constituent un facteur déterminant pouvant avoir une incidence sur la capacité de la CPS à exécuter ses activités efficacement.

Thèmes	Résumé
 <p data-bbox="213 331 438 539">Thème 6 : Renforcement des stratégies en matière de ressources humaines (RH)</p>	<p data-bbox="472 241 1342 338">La CPS prend des mesures visant à consolider ses systèmes et processus RH, mais il demeure véritablement essentiel de communiquer clairement sur les améliorations apportées et les efforts déployés.</p> <ul data-bbox="520 344 1396 936" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="520 344 1396 495">• Des avancées significatives sont à noter pour ce qui est du renforcement des capacités RH. La structure de l'équipe a été revue (opérations et conseil ; rémunération, systèmes et gestion de la performance ; et recrutement et stratégie). <li data-bbox="520 517 1396 591">• Malgré les investissements réalisés, tant sur le plan des effectifs que du budget, il est admis que les systèmes pourraient encore être améliorés. <li data-bbox="520 613 1396 801">• Il apparaît nécessaire de continuer de veiller en particulier à ce que les bonnes personnes, dotées des compétences adéquates, occupent les bons postes. Il convient également de consolider les procédures de recrutement et d'améliorer la capacité de l'Organisation à fidéliser ses agents, l'objectif étant de pouvoir garder les bonnes personnes. <li data-bbox="520 824 1396 936">• De l'avis de nombreuses parties prenantes, il faut miser davantage sur les talents du Pacifique, par exemple en levant les obstacles que pourraient rencontrer de potentiels candidats océaniques.
 <p data-bbox="213 1055 438 1227">Thème 7 : Progression de la mise en œuvre du Plan stratégique : objectif 4 et KFA 7</p>	<p data-bbox="472 965 1382 1061">Les investissements effectués au regard de l'objectif 4 et de l'axe prioritaire (KFA) 7 commencent à porter leurs fruits, bien que les progrès accomplis demeurent inégaux et que la culture de l'Organisation doive encore évoluer.</p> <ul data-bbox="520 1068 1396 1742" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="520 1068 1396 1182">• La CPS a progressé dans le renforcement de son efficacité institutionnelle ainsi que dans l'exécution de programmes intégrés au travers de services rationalisés, mais des lacunes subsistent. <li data-bbox="520 1205 1396 1317">• Parmi les efforts déployés pour faire évoluer les méthodes de travail, les programmes phares sont les plus souvent cités, mais les progrès demeurent inégaux. <li data-bbox="520 1339 1396 1527">• Les investissements réalisés dans les réformes institutionnelles montrent qu'avec de la volonté, il est possible d'impulser des changements dans des domaines prioritaires tels que les capacités de suivi-évaluation et apprentissage (SEA), la CPS faisant d'ailleurs figure d'exemple à cet égard dans la région. <li data-bbox="520 1550 1396 1742">• En ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la progression est inégale. Les avancées réalisées en faveur de l'intégration de l'égalité de genre sont saluées, mais il apparaît nécessaire d'investir davantage dans d'autres domaines d'action, tels que l'inclusion du handicap.



Thème 1 : Contribution de la CPS en réponse aux besoins des membres

La CPS contribue à répondre aux besoins des membres, mais elle peut encore renforcer sa participation aux processus de planification des pays, dans une démarche visant à assurer de manière plus

systematique la coherence entre les priorites, les capacites et les attentes de l'Organisation et des membres.

« La gestion des partenariats n'est jamais aisée – les grands partenaires côtoient les petits, et la CPS devra gérer les intérêts programmatiques et stratégiques. La CPS doit répondre à la question de savoir si ces intérêts sont conciliés efficacement, mais il est difficile de déterminer s'ils correspondent aux besoins des membres, et j'ai la certitude que c'est l'une des raisons pour lesquelles les membres ont demandé cette évaluation. »² (représentant-e d'une organisation membre du CORP)

L'action menée par la CPS en réponse aux besoins des membres est tenue en haute estime et appréciée, l'assistance technique fournie étant, dans la plupart des cas, en adéquation avec les priorités des membres insulaires du Pacifique. Parmi les pratiques appréciées, citons le détachement d'agents au niveau ministériel, le renforcement des capacités techniques, la mise en relation des membres avec des organes de discussion clés et la facilitation de l'établissement de liens entre les différents domaines techniques. Plusieurs participants ont évoqué les difficultés causées par la participation de fonctionnaires à des missions internationales dans le cadre des initiatives de la CPS, privant souvent les pays de capacités et de ressources pendant les périodes correspondantes. En outre, les expériences et les attentes varient d'un État ou Territoire à l'autre. Par exemple, dans des territoires tels que la Polynésie française, la CPS est considérée davantage comme un partenaire du développement, la coopération technique primant sur l'assistance. En revanche, les petits États insulaires appellent à l'intensification de l'assistance et souhaiteraient que l'accent soit davantage mis sur le renforcement des capacités et la collaboration à l'échelon local.

« La CPS doit plancher sur des stratégies et des approches qui complètent ou font progresser les initiatives nationales. Les ateliers régionaux et nationaux sont trop nombreux, laissant peu de temps à nos fonctionnaires pour faire leur travail. Au lieu de faire des allers-retours dans les pays, il faudrait pouvoir consacrer suffisamment de temps à la mise en œuvre au niveau national. Il faudrait investir dans le renforcement des capacités nationales. En d'autres termes, il faut plus de personnel national et moins de conseillers régionaux. »³ (participant-e à l'enquête menée auprès des membres)

Plusieurs exemples marquants montrent que les processus de collaboration et de planification stratégiques au niveau des pays sont bien accueillis et qu'ils contribuent largement à la définition de priorités sectorielles communes (telles que celles fixées dans les cadres de développement nationaux) et des activités que la CPS est à même de proposer. Deux tendances s'opposent ici : d'une part, la volonté de déployer à plus grande échelle ces processus de planification au niveau des pays et, de l'autre, la question de savoir si certains membres sont à même d'engager des moyens en faveur de consultations et d'initiatives de planification supplémentaires, au vu des contraintes de

² Entretien 28.

³ Participant-e à l'enquête menée auprès des membres.

ressources bien connues des États et Territoires membres. D’où la nécessité de disposer de processus clairement contextualisés et modulables en fonction des membres. Les participants ont également souligné la différence entre la « communication » et la « collaboration » avec les membres, dès lors qu’il s’agit de répondre à leurs besoins, les démarches véritablement collaboratives devant primer sur le simple partage de l’information. Il est d’autant plus difficile de gérer cette différence fondamentale que de nombreux membres font déjà face à d’importantes contraintes et que le nécessaire équilibre à trouver sera fonction de chaque pays membre.

Des points de vue divergents ont été exprimés quant à la mesure dans laquelle la CPS est « pilotée » par ses partenaires/bailleurs de fonds ou dirigée par ses membres. Il est largement admis que la gestion d’un grand nombre de relations et de partenariats d’envergure à travers une multitude de domaines techniques et de pays membres relève de la gageure. Les efforts visant à consolider les stratégies en matière de partenariat, de mobilisation de ressources et de communication stratégique témoignent de l’énergie que déploie l’Organisation pour venir à bout de certaines de ces difficultés.

La décentralisation est l’une des démarches suivies pour progresser sur ce terrain. La mise en place des bureaux régionaux a été largement saluée comme démontrant la détermination de l’Organisation à se rapprocher des membres et à collaborer avec eux de manière systématique. Les directeurs-rices des bureaux régionaux sont appréciés pour leur expérience et leurs compétences spécialisées. Quelques membres estiment que ces fonctions rajoutent une couche de bureaucratie sans apporter de valeur ajoutée, mais des voix s’élèvent avec force pour que les pouvoirs délégués à ces fonctions soient renforcés et que des moyens supplémentaires leur soient affectés pour accroître leurs capacités et leur fonctionnalité à l’échelon régional (par exemple, en faisant davantage appel aux experts techniques présents dans la région). D’aucuns appellent également de leurs vœux une communication plus efficace et cohérente sur les missions des bureaux régionaux, l’objectif étant de préciser leur raison d’être et leur offre de services, et de consolider, par leur truchement, la collaboration de la CPS avec des enceintes infrarégionales telles que le Groupe Fer de lance mélanésien et le Forum des îles de Micronésie.

« Les directeurs-rices des bureaux régionaux jouent un rôle fondamental, ont recruté des collaborateurs exceptionnels qui connaissent la région, et sont d’incroyables intermédiaires dans les relations avec les instances politiques. Si elle n’a personne à ce niveau, la CPS restera à distance de ses membres. Les bureaux de Suva et de Nouméa sont tout simplement trop éloignés. »⁴ (représentant-e d’un pays membre)



Thème 2 : Rôle de la CPS en tant qu’organisation et partenaire régional

Au sein du CORP, la CPS est une organisation de premier plan, dotée d’importantes ressources, investie d’un mandat fondé sur des partenariats de confiance forgés de longue date, et possédant une considérable capacité à rassembler et un large rayonnement dans le Pacifique. Il est possible d’améliorer la coordination et la cohésion avec les partenaires pour faire progresser davantage les priorités communes.

⁴ Entretien 3.

« Il faut bien comprendre que les organisations membres du CORP ne travaillent pas toutes avec les mêmes correspondants au sein des administrations... Nous ne parvenons pas à obtenir de bons résultats sur la question essentielle de l'efficacité de la mise en œuvre et des partenariats, car nous avons tendance à travailler avec différents organismes publics, entretenant ainsi une logique de cloisonnement institutionnel. »⁵ (représentant-e d'une organisation membre du CORP)

La CPS est tenue en haute estime par ses partenaires – aussi bien les autorités des pays membres, les bailleurs de fonds et les partenaires du développement que les organisations membres du CORP –, en tant que principale organisation scientifique et technique portant la voix de la région, menant une action utile et répondant aux besoins et priorités de développement des États et Territoires insulaires océaniques. Parmi les atouts institutionnels mentionnés figurent la considérable capacité de la CPS à rassembler, les capacités techniques dont elle dispose pour répondre aux problèmes actuels et nouveaux des membres, la fourniture d'une assistance technique de qualité, ainsi que ses succès avérés et sa réputation dans des secteurs particuliers, dont la pêche, la santé, l'éducation et l'agriculture.

La CPS est perçue comme une organisation travaillant de manière stratégique et collaborative avec ses partenaires, en témoignent les nombreuses manifestations qu'elle organise dans des domaines thématiques clés, ses modalités d'organisation de bout en bout (depuis la préparation des manifestations jusqu'à l'adoption de conclusions, en passant par l'organisation proprement dite), ainsi que la diversité des partenariats qu'elle a établis. Les interactions de l'Organisation avec les processus et mécanismes gouvernementaux et intergouvernementaux au niveau communautaire, national, infrarégional et régional s'inscrivent au cœur de cette approche, permettant à la CPS de veiller à ce que le soutien qu'elle apporte soit aligné sur les besoins des membres et coordonné avec des partenaires clés, tels que les autres organisations membres du CORP ou des organisations aux priorités similaires.

« Je n'ai jamais assisté à une plateforme de coordination organisée et dirigée par un gouvernement sans que la CPS ne soit présente à ses côtés. »⁶ (partenaire du développement)

Les bailleurs de fonds sont des partenaires incontournables de la CPS. Cette dernière est considérée par les bailleurs comme une organisation efficiente et efficace, à même d'exécuter intégralement les financements accordés grâce à des capacités et à des résultats éprouvés, son positionnement en tant qu'organisation régionale dont le périmètre d'action couvre l'ensemble du Pacifique offrant aux bailleurs des possibilités d'intervention inaccessibles dans le cadre d'une programmation bilatérale. Les partenariats fondés sur la confiance et la flexibilité sont des leviers d'action grâce auxquels la CPS peut réaliser des avancées dans des domaines clés, par exemple en exécutant des programmes inclusifs du point de vue du genre et responsables sur le plan social, qui contribuent

⁵ Discussion thématique 33.

⁶ Entretien 12.

aux priorités et objectifs de développement de la région. Toutefois, il est largement admis que la CPS se heurte à certaines difficultés pour gérer les attentes des bailleurs, tout en maintenant les priorités des membres au cœur de son action.

*« La CPS doit juste rester vigilante et concentrée sur ses objectifs, sans chercher à obtenir des financements ou à mener des activités qui ne sont pas au cœur de son mandat. »⁷
(représentant-e d'un pays membre)*

Encadré 1 : La CPS en tant qu'organisation du CORP

« La coordination au sein du CORP s'inscrit dans un processus et constitue un défi global commun pour les organisations membres. Parfois, le mandat d'une organisation empiète sur celui des autres. Nous y remédions dans le cadre de nos réunions et de nos processus institutionnels respectifs. En revanche, la démarche partenariale échoue quand nous collaborons avec les administrations nationales sans planifier et coordonner notre action, créant ainsi une surcharge de travail et des doublons au sein des pays. »⁸ (représentant-e d'une organisation membre du CORP)

Bien que la CPS soit tenue en haute estime au sein du CORP, certaines difficultés ont été mises en évidence quant au rôle qu'elle joue en tant qu'organisation membre de ce dispositif régional, et des mesures ont été suggérées pour y remédier. Des parties prenantes ont appelé à l'adoption des mesures suivantes :

- mettre en commun les ressources et partager l'information régulièrement, en particulier au niveau sectoriel, pour contribuer à la mise en relation des partenaires et à des modalités de travail plus cohérentes ;
- éviter le chevauchement des missions, en faisant en sorte que l'Organisation s'en tienne strictement à son mandat et respecte celui des autres organisations membres ; et
- appliquer une démarche plus coordonnée et cohérente avec les autres organisations membres du CORP et renouveler l'engagement en faveur de l'harmonisation au sein du CORP.

Plusieurs parties prenantes ont indiqué que ces mesures pouvaient être envisagées non seulement pour la CPS, mais aussi pour les autres organisations membres du CORP.

Les parties prenantes estiment que la manière dont la CPS aborde ses partenariats lui permet d'instaurer un climat de confiance, d'assurer une communication ouverte et de rester réactive, et que cette approche est sous-tendue par les capacités et les succès avérés de l'Organisation dès lors qu'elle noue des partenariats dans les limites de son mandat. Les parties prenantes ont toutefois reconnu que la CPS avait la lourde tâche de gérer des partenariats de grande ampleur, complexes et divers, et qu'elle avait besoin de stratégies sur mesure pour répondre aux besoins et aux priorités

⁷ Entretien 3.

⁸ Discussion thématique 33.

propres aux différentes parties concernées. Parmi les améliorations proposées dans le domaine des partenariats, citons l'intensification de la collaboration avec la société civile ; le maintien d'une approche claire et cohérente des partenariats avec les membres ; la circonscription des partenariats au mandat de l'Organisation ; et le renforcement de la collaboration avec les partenaires dans les domaines prioritaires d'intérêt mutuel.



Thème 3 : Gouvernance adaptée à la mission de la CPS

La CPS est dotée d'un dispositif de gouvernance robuste et solidement ancré, mais certains décalages importants font obstacle à son efficacité et à son efficience.

« Il y a beaucoup à faire dans le domaine de la gouvernance multilatérale, en particulier concernant les échanges entre les ministères des Affaires étrangères et les correspondants techniques, le CRGA et la Conférence, et les autres conférences techniques régionales (organisées au niveau des directeurs). Les rôles de chaque instance doivent être précisés, tout comme les liens avec les différentes composantes compétentes du Secrétariat : la direction, les divisions techniques et les bureaux régionaux en particulier. »⁹ (représentant-e d'un pays membre)

Le dispositif de gouvernance multiniveau de la CPS, bien que structuré de manière robuste, est interprété et perçu différemment selon les groupes de parties prenantes. Les participants ont mis en évidence un éventail de mesures propres à renforcer à la fois *le dispositif de gouvernance et la communication sur la gouvernance*, dans le but de favoriser une meilleure compréhension de l'architecture de gouvernance de la CPS. De nombreuses parties prenantes estiment que le dispositif de gouvernance de la CPS n'est pas suffisamment clair, le dispositif étant notamment qualifié de complexe, stratifié, bureaucratique, lent et obsolète. La figure 4 ci-dessous illustre certains des termes utilisés pour décrire en un mot la gouvernance de la CPS lors des consultations menées auprès du personnel et des membres de l'Organisation.

⁹ Entretien 25.

Figure 4 : Décrivez la gouvernance en un mot



S'exprimant sur le dispositif de gouvernance actuel, les membres ont le plus souvent évoqué ce qu'ils perçoivent comme un décalage entre les représentants des pays (qui relèvent du ministère des Affaires étrangères) et les représentants des ministères techniques, qui sont en prise directe avec les activités quotidiennes de la CPS et l'action des divisions. Dans certains cas, il n'existe aucune procédure systématisée permettant aux ministères techniques de contribuer de manière formelle ou fonctionnelle aux processus de gouvernance. En outre, d'autres difficultés découlent des changements de personnel observés au sein des délégations siégeant aux organes de gouvernance (en particulier, au CRGA), si bien que du temps et des efforts doivent être investis pour veiller à ce que les nouveaux représentants disposent des informations requises pour participer comme il se doit aux débats cruciaux et aux processus décisionnels.

*« La difficulté avec la gouvernance, c'est qu'on ne sait jamais qui assistera au CRGA. C'est une recommandation que l'on peut adresser aux pays du Pacifique : maintenir une certaine continuité dans leur représentation. En outre, un même pays peut adopter des positions divergentes. C'est un autre point qui ressort et c'est une piqûre de rappel pour les membres de la CPS quant à la nécessité d'assurer la cohérence de leurs positions et interventions. »¹⁰
(représentant-e d'un pays membre)*

Nombre des membres se sentent dans l'ensemble suffisamment soutenus par la CPS, grâce aux orientations données dans le cadre des processus de gouvernance. Les membres sont d'avis que l'Organisation est solide, que les informations leur sont communiquées en temps opportun et qu'ils bénéficient d'un soutien actif et anticipatif leur permettant de participer de manière constructive aux processus. Ils estiment par exemple recevoir les supports d'information suffisamment à l'avance pour préparer les réunions et pouvoir compter sur un appui logistique adéquat. De l'avis de certains membres, trop peu de temps est consacré aux débats et à la prise de décision dans l'ordre du jour

¹⁰ Entretien 11.

des réunions de gouvernance, les points d'information de la CPS prenant le pas sur les discussions avec les membres.

En tant qu'organisation intergouvernementale, la CPS doit, dans sa gouvernance, mettre en balance les intérêts nationaux et régionaux, ce qui peut poser des difficultés. La représentation des membres et la concrétisation des priorités propres aux pays peuvent parfois entrer en conflit avec les objectifs plus larges de la CPS, rendant difficile la hiérarchisation des objectifs nationaux et supranationaux. En outre, la prise de décision par consensus peut ralentir les avancées.

Il est possible d'améliorer encore la gouvernance organisationnelle interne. Bien que les progrès découlant de la mise en place de l'équipe de la haute direction aient été salués, cet organe n'a pas pouvoir de décision. Certains participants ont fait état de difficultés concernant la fonction et la composition de ce grand groupe, ainsi que ses relations avec la direction générale. Il a été proposé de réfléchir à la création d'une strate intermédiaire entre l'équipe de la haute direction et la direction générale, qui prendrait la forme d'un organe décisionnel plus ciblé assistant le·la Directeur·rice général·e et les directeurs·rices généraux·ales adjoints·es dans leur travail. Une telle solution rajouterait toutefois une strate et de la complexité à une architecture de gouvernance déjà jugée compliquée. En outre, le personnel a demandé davantage de transparence et une communication accrue autour des processus décisionnels de haut niveau au sein de l'Organisation.

« L'organe décisionnel (la direction) ne publie pas de procès-verbal ou de relevé de décisions. Je ne sais pas à quelle fréquence les directeurs se réunissent ni ce qui figure à leur ordre du jour... »¹¹ (membre du personnel de la CPS)

Il existe d'autres strates de gouvernance de niveau inférieur au sein de l'Organisation, par exemple au niveau des programmes. Bien que perçus par les partenaires bailleurs de fonds et certains membres du personnel comme permettant à la fois une communication efficace autour des progrès accomplis dans le cadre des programmes et le renforcement de leur mise en œuvre, ces mécanismes gravitent à l'extérieur du dispositif de gouvernance institutionnel établi. Si ce schéma est reproduit à plus grande échelle, il existe un risque intrinsèque de fragmentation et d'incohérence des approches de gouvernance, ce qui pourrait compromettre la réalisation de l'objectif 4 (voir le thème 7 ci-dessous).



Thème 4 : Modèle de fonctionnement de la CPS

Les difficultés de fonctionnement de la CPS sont bien connues, ont été amplement décrites et sont exacerbées par sa croissance rapide. Des changements sont en cours, mais leur mise en œuvre prend du temps, et requiert de l'investissement et des efforts collectifs.

« [La CPS doit] renforcer son volet [opérationnel] pour tenir le rythme et soutenir sa croissance. Le service des achats est dépassé par le volume à gérer... Nous n'avons pas de systèmes d'information et de connaissances au niveau des divisions, les recrutements sont

¹¹ Entretien 1.

trop lents... C'est pourtant la base sur laquelle notre travail technique devrait pouvoir s'appuyer. »¹² (membre du personnel de la CPS)

Nombre des difficultés de fonctionnement bien connues de la CPS s'expliquent par les mêmes facteurs. La difficulté la plus fréquente entravant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des modalités de travail tient au manque chronique de ressources destinées aux fonctions centralisées sous-tendant le fonctionnement de l'Organisation, en particulier les finances, les achats, la gestion des subventions, les affaires juridiques et les ressources humaines. Ce déficit de ressources (dans de nombreux cas, des ressources humaines devant être affectées à des postes précis) entraîne des goulets d'étranglement et réduit la rapidité d'action, la réactivité et la capacité à répondre aux besoins des membres et aux priorités régionales en temps voulu. On notera en particulier qu'au cours de la présente évaluation, une proposition était à l'examen en vue de l'injection de ressources cruciales (27 postes supplémentaires) au sein des services chargés des achats et des subventions ; l'issue de ce processus n'est pas encore connue.

Il est difficile de s'assurer que les systèmes existants demeurent adaptés aux objectifs, compte tenu de l'ampleur et du rythme de la croissance organisationnelle. Ce constat vaut notamment pour les systèmes d'achat, les systèmes de gestion des connaissances et les systèmes et processus de gestion de crise. Certaines de ces difficultés sont étroitement liées au manque perçu de ressources humaines, mais il convient aussi de réaliser d'importants investissements dans les systèmes proprement dits. Cela dit, la présente évaluation a montré que, dans de nombreux cas, ces investissements avaient eu lieu. Citons par exemple l'automatisation du système des voyages en 2023 et la restructuration stratégique de l'équipe des finances, réorganisée par fonction et non plus par lieu d'affectation, ainsi que la transition vers un modèle de services financiers partagés. Il existe un net décalage entre la réalisation des investissements et le moment où les résultats deviennent visibles et se traduisent par une évolution des pratiques.

Certains participants, internes et externes, ont proposé que la CPS fasse une « pause » stratégique ; il s'agirait d'une phase cruciale de réflexion sur ses systèmes internes, pour que l'Organisation puisse évoluer au rythme de la mise en œuvre de ses programmes et tenir ses engagements. Cette phase de réflexion pourrait aider la CPS à redimensionner ses opérations, à mettre ses ressources en adéquation avec ses priorités et à remédier aux manques d'efficience susceptibles de l'empêcher de mener à bien sa mission. Ce temps de réflexion ne devrait pas être considéré comme une mesure ponctuelle, mais bien déboucher sur l'instauration d'une philosophie d'amélioration continue, permettant à la CPS d'évaluer et d'améliorer régulièrement ses systèmes. L'Organisation pourrait ainsi continuer de s'adapter aux besoins changeants des membres et d'y répondre.

« La CPS s'est considérablement élargie ces dix dernières années. La croissance fait partie de la vie d'une organisation, mais, à un moment ou à un autre, il faut se poser les vraies

¹² Entretien 30.

questions. Il faut notamment savoir quand moderniser les systèmes. Ces questions tendent à être mises de côté, alors qu'elles sont essentielles. »¹³ (représentant-e d'un pays membre)

Les avis sont divisés quant à la question de savoir si les politiques ou la culture relative à la mise en œuvre des politiques sont un frein à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des opérations. Des parties prenantes internes ont laissé entendre que certaines politiques primordiales devaient être mises à jour, tandis que d'autres ont indiqué que les politiques étaient bien en vigueur, mais que les agents n'en avaient pas connaissance, ne les appliquaient pas, ne les promouvaient pas ou ne les respectaient pas. D'aucuns ont également le sentiment que certaines politiques pourraient être mieux adaptées au contexte du Pacifique.

Les limites inhérentes aux financements par projet sont bien connues de la CPS, qui avance dans le rééquilibrage de ses financements et de ses modèles au profit d'une centralisation des ressources. Les efforts récemment déployés en vue de la modification des modèles de recouvrement des coûts et de l'élaboration d'une stratégie de mobilisation de ressources ont été bien accueillis, mais les partenaires financiers devraient également continuer d'envisager des modalités de financement plus souples et facilitatrices, comme celles privilégiées par certains partenaires, tels que le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce (DFAT) et le ministère néo-zélandais des Affaires étrangères et du Commerce (MFAT). La CPS peut plaider auprès des bailleurs actuels et nouveaux pour l'obtention de fonds ordinaires et de fonds plus flexibles, en soulignant la nécessité de soutenir la stabilité opérationnelle de l'Organisation, ses infrastructures et ses activités de renforcement des capacités à long terme. Augmenter progressivement la part des fonds flexibles et ordinaires, de 20 % à 30 % au moins, contribuera à réduire la dépendance de l'Organisation à l'égard des fonds projet et lui permettra de se concentrer sur ses objectifs stratégiques.

« C'est un défi. La CPS n'est pas seule face à ce dilemme financier, avec un budget qui se compose à 20 % de fonds ordinaires flexibles et à 80 % de fonds projet, mais elle dispose désormais d'une stratégie de mobilisation de ressources et c'est une bonne nouvelle. On le constate dans le travail des achats et parfois des ressources humaines, qui font de leur mieux, mais la CPS continue de s'agrandir et il faut déterminer si ses systèmes évoluent au même rythme et s'il est possible de les faire évoluer quand les modèles budgétaires, faute de flexibilité, ne le permettent pas. »¹⁴ (partenaire du développement)



Thème 5 : Renforcement des stratégies en matière de détermination et de gestion des risques

Malgré les récentes avancées enregistrées en ce qui concerne la détermination et la gestion des risques, il convient de déployer des stratégies plus robustes à l'échelle de l'Organisation, ainsi que de décentraliser et d'institutionnaliser la gestion des risques.

¹³ Entretien 6.

¹⁴ Entretien 11.

Ces dernières années, la nécessité de renforcer les stratégies de gestion des risques a été mise en évidence et des mesures ont été prises à plusieurs niveaux pour y répondre. La question des risques s'est vu accorder une plus grande place dans la structure de gouvernance de l'Organisation ; la création du Comité d'audit et des risques, dans le sillage de l'évaluation externe indépendante de la CPS menée en 2012, est perçue comme une étape positive vers l'application d'une démarche normalisée pour la détermination et la gestion des risques. On trouvera dans l'encadré 2 ci-dessous des informations plus détaillées sur la mission cruciale du Comité d'audit et des risques.

Encadré 2 : Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques fournit au CRGA des assurances quant au fait que la CPS agit conformément aux politiques et aux procédures approuvées, dans le respect le plus strict des normes de probité, de professionnalisme et de responsabilité. Le Comité fait appel à des cabinets externes d'expertise comptable et d'audit pour traiter les priorités énoncées dans le cadre de risques approuvé par le CRGA. La gestion des risques n'est pas du ressort du Comité d'audit et des risques, cette fonction relevant de l'équipe de la haute direction.

Le renforcement de la fonction d'audit interne au sein de la CPS est une initiative importante qui met l'Organisation en position d'impulser de nouvelles améliorations dans le domaine de l'audit et des risques. La présente évaluation a également montré que des mesures positives avaient été adoptées pour renforcer l'administration des subventions à la CPS, avec le soutien de l'Unité gestion de projets Union européenne (UE), qui a été créée pour atténuer le risque de non-conformité avec les exigences de financement de l'UE et le risque d'engagement de dépenses inéligibles.

« La CPS a pris la bonne décision concernant la fonction d'audit interne, qui permet de mettre en évidence les mesures que nous devons prendre. Nous faisons l'objet d'audits de la part de nombreux partenaires. La vraie question est de savoir quoi faire en priorité et comment y arriver. »¹⁵ (membre du personnel de la CPS)

Le sentiment de responsabilité et de redevabilité à l'égard des risques n'est pas très développé au sein de l'Organisation. Une plus grande responsabilité à l'égard des risques s'impose à de nombreux niveaux de la gestion pour ce qui est de la planification des projets, des investissements, des partenariats et des processus opérationnels, afin que les risques puissent être traités de façon anticipative. Des membres du personnel estiment que la haute direction présente une certaine aversion aux risques s'agissant de questions sensibles telles que les mesures de soutien face aux violences domestiques ou les urgences médicales, et que les politiques et processus encadrant le bien-être du personnel ne sont pas clairs. Si la gestion des risques est essentielle, une prudence excessive peut faire obstacle à l'adoption de mesures pourtant nécessaires, ralentir la prise de décision et empêcher l'Organisation de s'attaquer à des défis clés. Plusieurs parties prenantes ont souligné la nécessité d'améliorer la communication sur la responsabilité et la redevabilité à l'égard

¹⁵ Entretien 32.

des risques, et les processus de remontée des problèmes devraient être précisés pour assurer la délégation adéquate des responsabilités en matière de gestion des risques.

« [La gestion des risques] ne semble pas vraiment valorisée – on ne lui accorde ni l’attention ni la valeur qu’elle mérite – on est tous tellement occupés, on a tellement de travail... mais on ne se sent pas responsables. »¹⁶ (membre du personnel de la CPS)

Malgré les progrès accomplis dans le renforcement des processus liés aux risques, le risque opérationnel reste un défi de taille. Des parties prenantes ont estimé que l’Organisation n’était actuellement pas idéalement structurée pour ce qui est de la gestion des risques – en raison, par exemple, de son positionnement à cheval entre les Fidji et la Nouvelle-Calédonie. La crise qui a secoué la Nouvelle-Calédonie en 2024 a mis en lumière ce risque, ainsi que son incidence sur les opérations et la continuité des activités. Des parties prenantes ont estimé que des progrès avaient été accomplis et que les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 avaient été appliqués, dans la mesure où des plans d’urgence et de continuité des activités plus robustes étaient aujourd’hui en place. Toutefois, il est encore possible de renforcer les méthodes de gestion de crise (notamment la mise à l’essai et l’adaptation des plans en amont) et les plans d’urgence, et d’explorer des modèles de diversification pour les risques liés à la structure et aux lieux d’implantation de l’Organisation. De nouvelles mesures de décentralisation, y compris la décentralisation des pouvoirs et l’accroissement des capacités techniques au niveau infrarégional (voir le thème 1 ci-dessus), contribueraient à une meilleure répartition des risques.

En raison du manque d’efficacité des processus liés aux ressources humaines, dont les processus de recrutement, d’entrée en fonction et de développement professionnel, il peut être difficile pour la CPS d’attirer des talents du Pacifique et de les fidéliser. Il s’agit là d’un risque jugé considérable pouvant compromettre la capacité de l’Organisation à exécuter son mandat et ses engagements. En outre, lorsque les postes sont financés par des fonds projet (voir aussi le thème 4 ci-dessus), ils sont généralement rattachés à des projets précis, ce qui peut entraîner une certaine insécurité de l’emploi et une importante rotation du personnel lorsque les projets arrivent à échéance ou que les nouveaux financements attendus ne sont pas obtenus. C’est particulièrement vrai pour les agents des programmes et les experts techniques dont les postes sont rattachés à certaines enveloppes financières, et cette situation est problématique pour une organisation en proie à des difficultés dans le domaine des ressources humaines, comme analysé de manière plus approfondie ci-dessous (voir le thème 6).

« L’un des principaux risques dans la configuration actuelle concerne les ressources humaines et la fidélisation du personnel, compte tenu de l’évolution rapide de l’environnement de travail et des problèmes de fidélisation du personnel, non seulement en raison de la situation en Nouvelle-Calédonie, mais aussi parce que les risques augmentent, et je n’ai pas l’impression que la CPS se maintient à niveau. Où peut-on intervenir ? Il faut mieux faire les choses ; au sein de [notre division], nous rencontrons les plus grandes

¹⁶ Participant-e à une séance de consultation ouverte du personnel.

difficultés pour recruter du personnel technique ; il faut parfois jusqu'à un an pour recruter. Si nous ne disposons pas des capacités de base en interne, cela pose un risque pour la CPS et la direction devrait s'en saisir. »¹⁷ (membre du personnel de la CPS)



Thème 6 : Renforcement des stratégies en matière de ressources humaines (RH)

La CPS prend des mesures visant à consolider ses systèmes et processus RH, mais il demeure véritablement essentiel de communiquer clairement sur les améliorations apportées et les efforts déployés.

« Les politiques RH qui n'ont pas été actualisées ne sont pas claires. Quand nous posons aux RH des questions épineuses, ils répondent "voilà ce que dit la politique", mais il arrive qu'elle ne soit plus à jour. Les systèmes et processus doivent nous aider à mettre en œuvre cette stratégie. »¹⁸ (membre du personnel de la CPS)

Selon les premières conclusions de cette évaluation, d'importantes avancées sont réalisées pour ce qui est du renforcement des processus et systèmes RH et de l'optimisation des capacités. Ces deux dernières années, l'équipe des ressources humaines a été restructurée autour de trois domaines de compétence (opérations et conseil ; rémunération, systèmes et gestion de la performance ; et recrutement et stratégie), l'objectif général étant de renforcer l'efficacité opérationnelle.

Malgré les investissements consentis dans les RH, tant sur le plan des effectifs que du budget, pour améliorer les processus et les systèmes, il convient de renforcer encore les systèmes RH (systèmes d'information compris), selon les avis exprimés au sein du Département RH et lors de l'audit mené en 2023 à ce sujet. Un fort engagement de la direction permet de progresser dans le renforcement des systèmes et processus. Parmi les bonnes pratiques récemment appliquées, on peut citer l'élaboration de procédures opératoires normalisées (SOP), l'amélioration du Système performance et développement (PDS), la mise au point d'un système d'apprentissage et de perfectionnement visant à améliorer la gestion du développement professionnel, et la présentation d'analyses de données RH (rapport d'analyse du capital humain de la CPS) devant permettre à la haute direction de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne la planification des effectifs et de la relève. La création prévue d'un poste de Conseiller-ère en apprentissage et perfectionnement est un autre exemple qui montre que l'Organisation investit dans les capacités et la fidélisation des agents.

« Grâce à la mise en place d'une solide analyse des données, sous la forme d'un rapport d'analyse du capital humain de la CPS permettant de présenter clairement la planification des effectifs et de la relève à la CPS, [...] la haute direction peut voir comment s'organisent les effectifs, savoir quand lancer un processus de recrutement, etc. Ces données sont

¹⁷ Participant-e à une séance de consultation ouverte du personnel.

¹⁸ Participant-e à une séance de consultation ouverte du personnel.

transmises à la direction. Une telle analyse est effectuée pour toutes les divisions. Tous les six mois, nous faisons le point sur les effectifs, afin qu'ils puissent mieux gérer leur personnel, qu'aucun poste ne reste vacant et que le processus de recrutement puisse être rationalisé. »¹⁹

Il ressort de l'évaluation que, malgré les progrès accomplis sur la voie de l'amélioration des systèmes et processus RH de la CPS, la communication sur ces améliorations à l'échelle de l'Organisation n'est pas efficace. Les cadres supérieurs de l'équipe RH fournissent des points de situation aux directeurs, au Comité d'audit et des risques et au CRGA, mais l'information ne circule pas dans toute la CPS, si bien que les membres du personnel ne sont pas nécessairement au courant des dernières évolutions, en particulier lorsque des changements sont apportés aux politiques et procédures.

Les avis divergent quant à savoir si la CPS parvient à recruter des effectifs disposant du bon panachage de compétences et de capacités, puis à les fidéliser. Pour certains postes, notamment les fonctions techniques et scientifiques, ou relatives aux partenariats et la gestion des ressources, le recrutement est particulièrement difficile. Pourtant, nul ne doute de l'importance d'investir dans les bonnes personnes, dotées des compétences requises, pour certaines fonctions centralisées essentielles (par exemple les achats), de manière à favoriser l'efficacité opérationnelle (voir également le thème 4). En attirant des professionnels dotés de qualifications techniques solides et pertinentes et en assurant la montée en compétence ou le recyclage professionnel des agents déjà en poste, la CPS pourra s'assurer de former les personnes qui ont du potentiel dans le cadre de processus adaptés, ce qui contribuera à améliorer l'efficacité, l'efficacité, l'atténuation des risques et l'utilisation des ressources. Une telle démarche permet de renforcer la mise en œuvre globale des programmes et de favoriser la réussite des initiatives de développement dans le Pacifique.

Il ressort clairement de l'évaluation que la CPS doit continuer de faire la part belle aux talents océaniens, un point déjà soulevé dans plusieurs évaluations précédentes²⁰. L'Organisation devrait continuer de tirer parti des connaissances approfondies et de l'expérience des talents océaniens locaux, plutôt que de se tourner trop souvent vers des experts externes recrutés à l'international, qui risquent de ne pas bien saisir les besoins uniques de la région. D'ailleurs, dans plusieurs divisions, comme EQAP et FAME, de jeunes professionnels ont progressivement accédé à des postes à responsabilités. De telles évolutions de carrière permettent à des professionnels locaux de s'approprier des initiatives et des projets régionaux (voir l'exemple de l'encadré 3), ce qui contribue à conserver les connaissances et les compétences au sein de la région. La promotion d'exemples concrets et de récits de talents océaniens ayant accédé à des postes à responsabilités doit être encouragée pour montrer la voie à d'autres Océaniens. Lorsqu'une expertise particulière est requise, il convient de mettre en place des programmes transparents de transfert des connaissances, faisant appel à des experts internationaux pour former, faire monter en compétences et guider des effectifs locaux, de sorte que les connaissances restent dans la région. En outre, les systèmes et processus RH font actuellement l'objet d'une évaluation, l'objectif de cette démarche étant de les mettre

¹⁹ Participant-e à une séance de consultation ouverte du personnel.

²⁰ Enquête sur les partenariats menée en 2018 ; évaluation effectuée par le Groupe des Amis de la présidence en 2022.

davantage en adéquation avec le contexte océanien. Il faudra cependant poursuivre les efforts dans ce domaine pour que les processus et les exigences ne constituent pas un obstacle pour les talents océaniens. Par exemple, pour certains postes, les candidats doivent être bilingues ou avoir suivi une formation de l'enseignement supérieur, et ces exigences priment sur une expérience régionale significative.

« Trop de personnes ne venant pas du Pacifique occupent des postes internationaux, nous avons des personnes compétentes et instruites dans le Pacifique. »²¹

Encadré 3 : Programme de formation de professionnels océaniens (PIPP)

Le PIPP est un très bon exemple d'initiative visant à constituer et à alimenter un vivier de talents océaniens. Il met l'accent sur l'expertise et le leadership au niveau local en offrant aux agents océaniens des perspectives de perfectionnement professionnel. Ainsi, en 2017, un participant au PIPP est devenu Directeur des pêches à Vanuatu. Par ailleurs, le PIPP, qui ne concernait à l'origine que le secteur de la pêche, s'étend désormais au changement climatique et à l'éducation. Des programmes tels que celui-ci jouent un rôle capital, en ce qu'ils permettent de préparer la prochaine génération de dirigeants à assumer des fonctions essentielles, afin que les organisations océaniques restent dirigées et gérées localement.

En développant des initiatives comme le PIPP, la CPS et d'autres organisations de la région peuvent garantir la poursuite du renforcement des capacités locales et permettre ainsi aux pays insulaires du Pacifique de devenir autosuffisants et d'être mieux armés pour relever les défis qui leur sont propres.



Thème 7 : Progression de la mise en œuvre du Plan stratégique : objectif 4 et KFA 7

Les investissements effectués au regard de l'objectif 4 et de l'axe prioritaire (KFA) 7 commencent à porter leurs fruits, bien que les progrès accomplis demeurent inégaux et que la culture doive encore évoluer.

« La CPS est très efficace dans trois domaines : 1) les programmes phares, qui permettent de travailler de manière plus intégrée, avec comme moteur l'approche centrée sur l'humain ; 2) le Programme pour l'accès des femmes au leadership, une première parmi les organisations membres du CORP, qui peut tout à fait être utilisé pour faire changer les comportements, promouvoir le leadership, mobiliser des hommes en faveur de ce combat et renforcer l'égalité de genre ; et 3) la promotion d'une méthode de travail "Une seule CPS" et "Un seul CORP". Nous faisons à cet égard figure d'exemple dans la région. »²²

²¹ Participant-e à une séance de consultation ouverte du personnel.

²² Participant-e à l'enquête menée auprès des membres.

Le Plan stratégique 2022–2031 explicite la détermination de la CPS à améliorer son efficacité institutionnelle (KFA 7) et à exécuter des programmes intégrés au moyen de services rationalisés (objectif 4). Malgré les progrès accomplis par l'Organisation le long de ces axes de travail essentiels, plusieurs lacunes l'empêchent toujours d'atteindre pleinement son but.

L'évolution la plus largement considérée comme un changement de méthode de travail contribuant directement à la fois à l'objectif 4 et au KFA 7 est la création des programmes phares. Bien que certains travaux en soient encore à un stade préliminaire et que la mise en place des différents programmes phares progresse de manière inégale, ces initiatives illustrent bien les efforts que déploie la CPS pour coordonner l'action de ses divisions face à certains des problèmes les plus pressants dans la région. Cependant, il ressort de l'évaluation que les programmes phares recouvrent en grande partie les éléments du KFA 7 et de l'objectif 4, ce qui donne à certains le sentiment que les principaux enjeux à l'origine de la priorisation de l'objectif 4 et du KFA 7 sont envisagés de manière trop restreinte.

« Nous nous sommes concentrés sur les programmes phares, ou sur des aspects restreints des services partagés, etc. Ces deux éléments ont leur importance, mais ils sont bien loin de tout résumer. J'ai eu le regret de constater que, pendant les ateliers, nous parlions surtout des programmes phares – ces programmes jouent un rôle clé dans les évolutions à opérer, mais ils ne sont pas l'aspect le plus important de la collaboration entre divisions. »²³

(membre du personnel de la CPS)

L'encadré 4 revient sur la contribution des programmes phares à ces domaines d'action essentiels et sur certains éléments à prendre en compte pour faire en sorte qu'ils continuent de faire évoluer les méthodes de travail.

Encadré 4 : Faire évoluer les méthodes de travail grâce aux programmes phares

Les programmes phares offrent une approche unifiée des quatre enjeux prioritaires (voir ci-dessous), que ce soit à l'échelle de l'Organisation ou de la région. En contribuant à l'obtention de financements auprès des bailleurs de fonds, en mettant en évidence les capacités de la CPS et en encourageant la coordination interne et externe, ces programmes permettent de mobiliser des ressources. Dans certains cas, ils ont contribué à faire évoluer le point de vue des membres au profit d'une démarche systémique, consistant par exemple à mettre l'accent sur les systèmes alimentaires plutôt que sur la sécurité alimentaire. La meilleure visibilité des produits et la collaboration entre divisions sont quelques-unes des réussites des programmes phares, qui favorisent l'efficacité et l'efficacité de l'Organisation.

En 2023, les principales réalisations obtenues dans le cadre des programmes phares²⁴ étaient les suivantes :

²³ Entretien 1.

²⁴ [Rapport de résultats 2023](#).

- Le **Programme phare sur le changement climatique** a permis un renforcement des capacités grâce au recrutement d'agents spécialisés, à la mise en relation de la direction avec des groupes d'experts, à l'obtention de financements climatiques, et au lancement de produits régionaux de données climatiques.
- Grâce à un groupe de travail interdisciplinaire créé dans le cadre du **Programme phare sur les systèmes alimentaires**, la collaboration avec le secteur privé et les parties prenantes internationales a été favorisée et la mobilisation a été renforcée par l'intermédiaire d'événements comme la COP 28.
- L'équipe chargée du **Programme phare sur l'égalité de genre** a progressé dans la phase de conception. La culture et les savoirs traditionnels ont été intégrés dans le Programme et des discussions ont été menées avec les dirigeants des pays insulaires océaniques en vue du développement de la programmation en faveur de l'égalité de genre.
- Un processus de théorie du changement, notamment une cartographie des capacités, a été utilisé dans le cadre du **Programme phare sur l'Océan**. Les connaissances scientifiques ont été associées aux savoirs autochtones, par l'intermédiaire d'initiatives comme le Portail sur l'océan Pacifique et de nouvelles fonctions de coordination.

Il reste cependant des défis à relever, par exemple l'utilisation variable des programmes en interne, la nécessité de renforcer les capacités et de disposer d'une structure de gouvernance claire, et l'inégale répartition des ressources entre les programmes phares. Les systèmes de la CPS doivent être adaptés pour pouvoir soutenir les programmes phares, et l'accent doit être mis sur les priorités fixées par les membres ainsi que sur l'amélioration de la collaboration autour des ressources. L'apprentissage entre pairs, les conversations menées au niveau de la direction et une allocation adéquate des fonds constituent des leviers essentiels qui favoriseront de tels changements. Malgré les difficultés, l'approche adoptée dans le cadre des programmes phares imprègne progressivement les méthodes de travail de la CPS et les fait évoluer.

D'autres réformes institutionnelles contribuant au KFA 7 sont appréciées, notamment celles menées conformément à la volonté de la CPS de renforcer ses processus et systèmes de suivi-évaluation et apprentissage (SEA), à l'appui d'une prise de décision davantage fondée sur des éléments factuels et d'une plus grande redevabilité. La CPS est reconnue et respectée dans les pays pour son rôle de chef de file dans le domaine du SEA. Elle ouvre la voie à des pratiques de SEA plus solides et fait figure d'exemple, en particulier pour les autres organisations membres du CORP. Cet investissement dans le SEA a permis d'autres évolutions : le nombre de postes dans ce domaine est passé de 6 en 2016 à plus de 30 en 2023, et, après avoir mis l'accent sur l'évaluation, l'heure est aujourd'hui au renforcement des systèmes et à l'action régionale, notamment au travers de contributions à la Stratégie 2050 et à l'initiative PacMEL²⁵. Les initiatives visant à privilégier les démarches collectives dans ce domaine (par exemple, le réseau MELnet), ainsi que les efforts déployés de concert pour centraliser et consolider la présentation des résultats à travers l'Organisation et au regard du Plan stratégique par l'intermédiaire du Cadre de résultats stratégiques, sont autant d'exemples qui

²⁵ [Rapport de résultats 2023](#).

montrent que l'investissement et la détermination peuvent permettre de concrétiser d'importants changements structurels.

« Personne dans le Pacifique n'a de telles capacités de SEA... La CPS est en haut du tableau. »²⁶

La figure 5 offre un aperçu des observations formulées sur les progrès accomplis par la CPS dans le cadre des trajectoires définies pour le KFA 7.

Figure 5 : Aperçu des progrès accomplis sur la voie du KFA 7

Trajectoires	Observations sur les progrès accomplis
De la stratégie à l'action : La coordination des stratégies et de la planification permet d'améliorer la gouvernance intégrée à l'échelle de l'architecture du Pacifique bleu, qui évolue vers une approche « Un seul CORP ».	<i>« En se développant, la CPS devient un organisme stratégique, décisionnel et technique – elle est sur tous les fronts. Il faut faire le point et veiller à bien combler les lacunes en matière de capacités, puis décider si l'organisation doit aussi s'occuper de domaines d'ordre stratégique. »²⁷</i>
Données, statistiques et connaissances : Les écosystèmes de données régionaux et la gouvernance améliorée des données permettent d'intensifier le partage de données et donnent aux membres les moyens de prendre des décisions éclairées.	<i>« L'accent mis par la CPS sur l'apprentissage fondé sur les données ainsi que sur la gestion de l'information est louable. C'est un élément trop souvent négligé dans d'autres institutions, et j'espère que la direction générale et la haute direction de la CPS continueront de soutenir la gestion de l'information et des connaissances, en l'envisageant comme faisant partie du rôle de dépositaire des savoirs de l'Organisation... J'espère que la CPS poursuivra sur cette voie et entraînera dans son sillage d'autres organisations membres du CORP. »²⁸</i>
Innovation et recherche : Le renforcement de la planification et de la communication à l'échelle de la CPS, les innovations dans nos systèmes opérationnels et le financement de l'innovation interne stimulent la transformation requise.	<i>« Très attachée à l'amélioration continue, la CPS est devenue une organisation de haut niveau bien gérée, qui cherche encore à s'améliorer. [Elle] fixe la barre haut en matière de redevabilité, de culture, d'innovation et de planification stratégique... Elle doit juste s'assurer que ces efforts sont proportionnels aux ressources dont elle dispose. »²⁹</i>
Digitalisation et technologie : Des investissements appropriés dans les solutions technologiques et numériques permettent de générer une base factuelle et de favoriser la participation concrète	<i>« S'agissant de nos capacités scientifiques et techniques, nous avons été en mesure d'apporter un appui aux membres dans des domaines tels que l'observation de la Terre à l'aide d'outils numériques et de tirer parti de moyens spatiaux que, contrairement à d'autres régions du monde, nous n'avons pas exploités alors que nous y avons accès depuis 30 ans. Nous essayons désormais de faire ce travail dans le Pacifique. Nous</i>

²⁶ Entretien 28.

²⁷ Participant-e à l'enquête menée auprès des membres.

²⁸ Participant-e à l'enquête menée auprès des membres.

²⁹ Entretien 11.

à une prise de décision, à des réseaux et à des apprentissages partagés et inclusifs.	<i>renforçons donc ces capacités et nous faisons profiter les membres de cette croissance, surpassant les autres organisations régionales du Pacifique de par nos méthodes de travail et notre façon de procéder. »³⁰</i>
Capacité et influence : La CPS investit dans les capacités des agents et des membres, et met au point des systèmes sensibles au genre qui s'appuient sur des installations appropriées et des communautés de pratique dotées de capacités sectorielles pointues et de compétences en matière de leadership.	<i>« Il semble qu'une certaine importance soit accordée aux progrès accomplis dans le domaine du genre et de l'égalité de genre. Ces formations devraient être incorporées au sein de l'Organisation et faire partie du programme d'intégration. Non seulement ces étapes aideront les agents à titre personnel, mais elles contribueront aussi à une meilleure collaboration avec les communautés. »³¹</i>

L'accent mis par la CPS sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE) lui a également permis de progresser dans sa mission d'exécution de programmes de développement inclusifs, centrés sur l'humain et responsables sur le plan environnemental. Les efforts déployés et les progrès accomplis en faveur d'une intégration transversale de l'égalité de genre sont également à noter, dans la mesure où ils démontrent la capacité institutionnelle de la CPS à répondre à des questions prioritaires transcendant les domaines techniques. Plusieurs parties prenantes ont fait observer que les financements et les partenariats constituaient des leviers essentiels pour faire avancer ces questions : des investissements importants de la part de bailleurs de fonds permettent de progresser plus facilement sur les questions de genre, et le fait de pouvoir disposer de fonds flexibles contribue véritablement à la réalisation de progrès dans le domaine de la RSE³². D'après l'évaluation, si la CPS a accompli des progrès notables dans les domaines de l'égalité de genre et de la durabilité environnementale, il semblerait que moins d'initiatives aient visé à améliorer l'inclusion du handicap à l'échelle de l'Organisation. Des avancées sont à noter (par exemple les travaux menés sur les droits de la personne et le développement social, l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le secteur des pêches côtières, et l'amélioration de l'accessibilité des bureaux de la CPS), mais ce domaine restera prioritaire pour l'avenir. En effet, certains facteurs qui avaient permis de progresser dans d'autres sphères semblent faire défaut pour ce qui est de l'inclusion du handicap.

Les goulets d'étranglement et les retards auxquels font face les divisions depuis longtemps dans le cadre de leur collaboration avec les services généraux et du soutien qu'elles reçoivent de leur part (voir aussi le thème 4 ci-dessus sur les défis opérationnels) contribuent à la fragmentation de leurs modalités de travail, ce qui freine la progression au regard de l'objectif 4. Les directeurs devant souvent chercher des financements à l'extérieur, les divisions ont finalement davantage de comptes à rendre aux bailleurs de fonds qu'aux pays membres, au détriment d'une approche cohérente à l'échelle de l'Organisation, ainsi que de leur capacité à se concentrer sur les besoins des membres (voir également le thème 1). Face à ces problèmes de fragmentation récurrents, certaines fonctions

³⁰ Entretien 30.







³¹ Participant·e à l'enquête menée auprès des membres.

³² Évaluation à mi-parcours de la contribution au budget ordinaire de la Communauté du Pacifique (2020–2024), MFAT.

pourraient être davantage centralisées, notamment les services utilisés par les divisions pour l'organisation de réunions sectorielles primordiales – une contribution essentielle de la CPS aux priorités régionales, qui nécessite des ressources et des investissements importants.

Prochaines Étapes

Comme indiqué en introduction du présent rapport, ces thèmes sont loin d'être définitifs. Dans les mois qui viennent, l'équipe de HAG et de CoLAB suivra les étapes suivantes en vue de l'élaboration de la version définitive du rapport :

Phase	Calendrier indicatif	Dates clés
 Phase 1 – Teu (amorçage)	Fin mai 2024 au plus tard	<ul style="list-style-type: none"> Terminée
 Phase 2 – Toli (collecte de données primaires et secondaires)	De juin à septembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Terminée
  Phase 3 – Tui et Malie (création de sens et validation)	Septembre et octobre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Première version des conclusions préliminaires présentée au CRGA d'ici au 5 novembre (session du CRGA) pour validation <i>En cours</i> Discussion avec le CRGA concernant les domaines faisant l'objet de recommandations préliminaires
 Phase 4 – Luva (rédaction et finalisation)	31 janvier 2024 au plus tard	<ul style="list-style-type: none"> Remise du projet de rapport à la co-présidence du Sous-comité du CRGA le 13 décembre au plus tard Réception du rapport définitif intégrant tous les commentaires reçus d'ici le 31 janvier 2025
 Phase 5 – Mafana (communication et présentation pour approbation)	28 février 2025 au plus tard	<ul style="list-style-type: none"> Présentations finales/activités de diffusion à terminer d'ici le 28 février 2025

Annexe B : Collecte de données aux fins de l'évaluation institutionnelle indépendante (EII)

Consultations auprès des membres

Quinze (15) consultations ont été organisées auprès des membres. Les pays membres et groupes de représentants suivants ont été consultés :

- Australie
- Chefs de mission (Fidji)
- Îles Cook
- Guam
- République des Îles Marshall
- États fédérés de Micronésie
- Nouvelle-Zélande
- Papouasie-Nouvelle-Guinée
- Îles Salomon
- Samoa
- Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique (2 séances)
- Vanuatu
- Wallis et Futuna

Des invitations générales ont été adressées aux 27 États et Territoires membres de la CPS par voie de circulaires, envoyées le 27 juin et le 19 septembre. Dans ces circulaires, les membres qui le souhaitaient étaient invités à prendre contact avec les consultantes, en vue de l'organisation de consultations bilatérales.

Des invitations directes ont été envoyées à Guam, à Kiribati, aux Îles Mariannes du Nord, à Nauru, à la Nouvelle-Calédonie, à Palau et à Tuvalu.

Visites dans les pays

Des visites ont été organisées dans trois (3) pays, à savoir les Îles Cook, les Îles Marshall et les États fédérés de Micronésie.

Entretiens avec des informateurs clés

Quarante (40) entretiens ont été réalisés avec des agents et des représentants de partenaires de la CPS, dont le Secrétaire général adjoint du Forum des Îles du Pacifique et les responsables du processus d'évaluation de l'architecture régionale.

Consultations

Neuf (9) consultations ont été organisées, auprès des groupes de parties prenantes suivants :

- Représentants d'organisations membres du CORP
- Partenaires du développement
- Responsables des ressources humaines de la CPS
- Réseau MELnet de la CPS (référents pour le suivi-évaluation et l'apprentissage)
- Équipe de la haute direction de la CPS (2 séances)
- Responsables des programmes phares de la CPS
- Comité d'audit et des risques de la CPS

Consultations ouvertes

Plus de 240 agents ont été consultés, dans le cadre de six (6) consultations ouvertes (cinq en anglais et une en français).

Enquêtes

- 254 réponses ont été obtenues dans le cadre d'une enquête réalisée auprès des agents de la CPS.
- 114 réponses ont été obtenues dans le cadre d'une enquête réalisée auprès des membres et des partenaires de la CPS.

Description des processus suivis

Les processus suivis pour les rencontres clés suivantes ont été décrits, notamment en ce qui concerne les conclusions :

- Conférence des ministres de la Jeunesse du Pacifique (octobre 2024)
- Conférence régionale des ministres de l'Énergie et des Transports du Pacifique (mai 2023)

Étude documentaire

Plus de 35 documents internes (CPS) et externes (régionaux et nationaux) pertinents ont été étudiés.