



PO Box 240, Apia, Samoa
E: sprep@sprep.org
T: +685 21929
F: +685 20231
W: www.sprep.org



L'environnement océanien, garant de nos modes de subsistance et de notre patrimoine naturel, en harmonie avec nos cultures.

Vingt-huitième conférence du PROE

Apia, Samoa
19-21 septembre 2017

Point 7.3 de l'ordre du jour : Structure révisée de l'organisation

Objet

1. L'objectif de ce document est de soumettre à l'approbation des Membres une structure révisée de l'organisation. Cette structure va améliorer l'intégration du programme, renforcer l'efficacité et le rendement pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2017/2026 et proposer une prestation de service plus efficace aux Membres.

Historique

2. Le plan stratégique 2011/2015 forme la base de la structure organisationnelle actuelle, qui était une approche logique de type « la forme suit la fonction » fondée sur les quatre priorités stratégiques : changement climatique 55 % ; biodiversité et gestion écosystémique 26 % ; gestion des déchets et lutte contre la pollution 10 % ; et surveillance environnementale et gouvernance 9 %.
3. Dans le cadre de l'adaptation du Plan stratégique 2011/2015 par les Membres en 2010, sa réorganisation en quatre parties en 2011 ciblait leurs quatre priorités stratégiques : changement climatique, biodiversité et gestion de l'écosystème, gestion des déchets et contrôle de la pollution, surveillance environnementale et gouvernance. Pour autant, cette structure en quatre parties de 2011, malgré sa logique, avait tendance à compartimenter la gestion et la mise en œuvre de priorités stratégiques et il manquait un mécanisme pour mener des approches cohérentes et intégrées.
4. La leçon à tirer de la mise en œuvre du plan stratégique précédent consiste donc à développer une structure qui facilite une prestation des services plus efficace et intégrée auprès des Membres. Le nouveau Plan stratégique 2016/2026 demande au Secrétariat de proposer des approches plus intégrées, en particulier afin de permettre le fonctionnement de nouveaux mécanismes structurels et programmatiques tels que les priorités stratégiques suprêmes du changement climatique et des océans, la nécessité d'améliorer la programmation stratégique et la coordination de nouveaux mécanismes structurels et programmatiques tels que l'Unité de coordination de projet qui coordonne la mise en œuvre du cycle d'un projet et gère la fonction de PROE en sa qualité d'entité régionale de mise en œuvre du Fonds d'adaptation et du Fonds vert pour le climat. Des approches fortement intégrées entre les programmes seront également importantes pour l'aide du Secrétariat au Centre océanien sur le changement climatique.

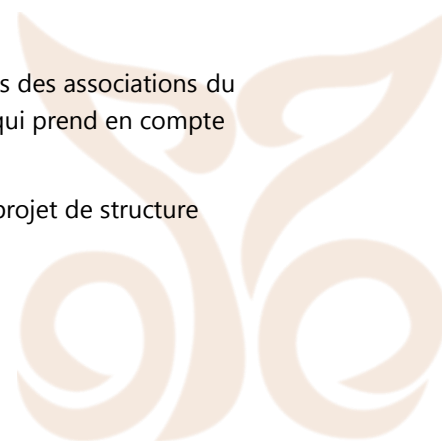
5. Les priorités des Membres adoptées dans le nouveau Plan stratégique 2017/2026 sont fondamentalement les mêmes que celles du précédent plan stratégique : changement climatique, biodiversité et conservation de l'écosystème, gestion des déchets et contrôle de la pollution, surveillance environnementale et gouvernance. Une orientation logique dans la mesure où ces enjeux représentent des préoccupations actuelles à l'échelle régionale et nationale.
6. Cependant, outre les deux thèmes majeurs du changement climatique et des océans, le nouveau plan stratégique intègre deux autres aspects essentiels : 1) le passage des priorités stratégiques « autonomes » précédentes attribuées à quatre parties différentes à des objectifs et des buts régionaux plus fluides où différents domaines de programme qui travaillent sur les mêmes objectifs et buts selon la pertinence ; et 2) le processus bisannuel du Plan de mise en œuvre de la performance. Afin de répondre à cette démarche, il est impératif que l'organisation présente une structure fonctionnelle plus intégrée et plus réactive.

Principes pour développer une structure révisée

7. Le Secrétariat, sur la base des impératifs ci-dessus mentionnés qu'il a pris en compte, a appliqué les principes suivants pour développer la structure modifiée :
 - i. Mettre en place des orientations associées au plan stratégique 2017/2026 pour « adopter de nouvelles approches novatrices..., y compris la réorganisation structurelle, le renforcement des capacités et la gestion continue des changements pour miser sur de nouvelles possibilités ».
 - ii. Développer une façon de travailler plus intégrée dans la livraison des services aux Membres et répondre aux objectifs et buts régionaux et organisationnels du Plan stratégique 2017/2026.
 - iii. Dans la mesure du possible, consolider nos acquis : renforcer nos forces, reconnaître et résoudre nos faiblesses, développer des occasions et veiller à lutter contre les menaces.
 - iv. Afin de définir et d'intégrer dans la structure des lignes claires en matière de responsabilités qui soient conformes aux objectifs et buts stratégiques du Plan stratégique 2017/2026.

Processus

8. Le Secrétariat a adopté une approche participative et inclusive avec les membres du personnel pour revoir et modifier la structure organisationnelle qui a impliqué :
 - i. Une session de révision initiale de l'équipe de la haute direction, la rédaction d'un projet de structure révisée et la création d'un sous-comité chargé de la structure au sein de l'équipe de la haute direction
 - ii. La circulation du projet parmi l'ensemble du personnel ainsi que la réalisation d'une analyse des forces et des faiblesses (SWOT) et une évaluation des besoins en capacité
 - iii. Une collecte des conclusions du personnel du sous-comité
 - iv. Une révision de l'équipe de la haute direction, avec des représentants des associations du personnel, du rapport du sous-comité et accord sur le projet révisé qui prend en compte les apports du personnel
 - v. Une rencontre avec tout le personnel pour présenter et discuter du projet de structure révisée



- vi. Une réunion finale de l'équipe de la haute direction pour étudier les retours du personnel et trouver un accord sur la structure finale révisée qui sera présentée lors de la rencontre du PROE.
9. Suite au dialogue avec le personnel quant à la restructuration, l'équipe de la haute direction a mis en place les principes suivants :
 - i. Les membres du personnel ne doivent pas être dans une situation pire que celle qu'ils ont actuellement – ils ne doivent pas être désavantagés
 - ii. Il convient de saisir des occasions d'accroître les objectifs professionnels du personnel lorsque cela est possible
 - iii. La redéfinition de certains rôles et des modalités de suivi peuvent évoluer - toute modification sera activement gérée et soutenue de manière appropriée
 - iv. La structure doit être fondée sur le poste et non sur la personne
 - v. Veiller à ce qu'il y ait de la transparence, de l'appropriation, de la responsabilisation, de l'inclusion et de l'implication dans le processus - garantir que le personnel fait partie du voyage

Structure proposée

10. La structure organisationnelle révisée applique une logique fonctionnelle (Annexe 1 : **Logique fonctionnelle de l'organisation**) qui place les orientations stratégiques clés au centre de l'organisation pour offrir des services aux Membres, notamment : le mandat du PROE défini dans l'Accord de 1993 ; les objectifs et buts régionaux et organisationnels du Plan stratégique 2017/2026 ; lutter contre le changement climatique et proposer une meilleure gestion des océans ; appliquer une approche écosystémique ; veiller à une défense efficace des causes environnementales ; et surveiller les statuts et les tendances environnementaux.
11. Ces orientations stratégiques relient les composants fonctionnels de : l'ensemble de la gouvernance de l'organisation aux plus hauts niveaux ; la coordination du personnel de direction, la planification, la stratégie, la gestion des risques ; les domaines opérationnels de la politique stratégique, des programmes techniques et de la planification stratégique, de la coordination et des opérations.
12. La logique fonctionnelle constitue la base de la structure fonctionnelle (Annexe 2 : **Structure fonctionnelle de l'organisation**) et les orientations stratégiques illustrées dans l'annexe 1 constituent la base des liens fondamentaux du plan stratégique dans la structure fonctionnelle qui servent de pivot pour intégrer les éléments de l'organisation : coordination du changement climatique ; Centre océanien sur le changement climatique ; coordination des océans ; communication et plaidoyers ; coordination des partenariats ; et surveillance environnementale.
13. Les résultats et conclusions des objectifs organisationnels et régionaux seront fournis aux Membres par le biais des domaines opérationnels (Annexe 3 : **Description des fonctions et des programmes organisationnels du PROE**) de :
 - a. la Politique stratégique et des programmes techniques
 - i. la résilience au changement climatique
 1. la politique en matière de changement climatique
 2. l'atténuation
 3. l'adaptation
 4. les services météorologiques



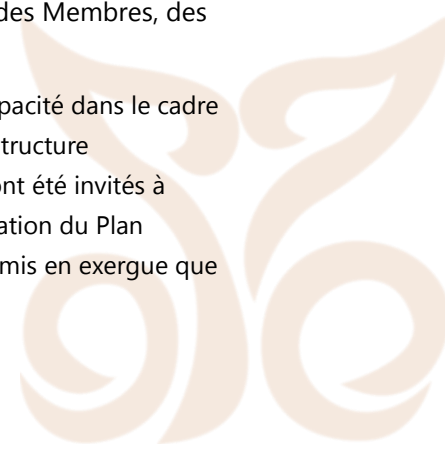
- ii. les écosystèmes insulaires et océaniques
 - 1. la biodiversité et la gestion écosystémique
 - 2. les espèces envahissantes
 - 3. les écosystèmes côtiers et marins
 - 4. les espèces menacées
 - iii. la gestion des déchets et la lutte contre la pollution
 - 1. la campagne Pacifique propre 2025
 - 2. la politique de gestion des déchets et de lutte contre la pollution
 - 3. la récupération et le recyclage des ressources
 - iv. la surveillance et la gouvernance environnementales
 - 1. l'évaluation et la planification
 - 2. la mise en œuvre de politiques, lois, AME
 - 3. le suivi et la réalisation de rapports
- b. la planification stratégique, la coordination et les opérations
- i. la planification stratégique et la coordination
 - 1. la planification stratégique, la surveillance et les rapports de performance
 - 2. la coordination des projets
 - 3. la mobilisation des ressources et l'engagement de partenariat
 - 4. la gestion des risques des entreprises
 - 5. la communication et la diffusion
 - ii. les opérations stratégiques
 - 1. les technologies de l'information et la gestion des connaissances
 - o la gestion des connaissances
 - o les services d'informations
 - o les sites Internet, les applications et le développement de systèmes
 - o l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication
 - 2. la finance et l'administration
 - o le suivi budgétaire
 - o la gestion financière, l'administration et les rapports
 - o la gestion des propriétés et des biens
 - o la viabilité financière
 - 3. les ressources humaines
 - o le recrutement et la fidélisation
 - o le renforcement des capacités et le développement des performances
 - o la culture, les valeurs et l'éthique
 - o l'hygiène et la sécurité au travail.

14. La structure comprend également un nouveau composant légal dédié afin de prodiguer conseils et services au Directeur général sur toutes les questions organisationnelles et juridiques, ainsi que le poste d'auditeur interne existant qui relève directement du Directeur général et le comité d'audit externe qui relève de la Conférence du PROE.

Personnel nécessaire pour la restructuration

15. Les deux domaines cibles responsables de fournir des services aux Membres et de mettre en œuvre du plan stratégique intégré demandent pour la gestion, la direction et la coordination de ses activités deux postes de cadre supérieur, dont l'un correspondrait à celui de Directeur Général adjoint. Il a été estimé que deux postes étaient indispensables pour une gestion efficace des

programmes techniques combinés ainsi que pour la planification stratégique combinée et les fonctions opérationnelles. Ces charges rempliront les fonctions suivantes :

- a. Gestion de la politique stratégique et des programmes techniques
 - i. Garantir au quotidien, ainsi que dans le cadre d'une stratégie à long terme, que toutes les branches du programme technique travaillent comme des équipes unies et coordonnées et qu'elles interagissent de manière efficace avec la planification stratégique, la coordination et les opérations.
 - ii. Affecter des ressources et du personnel aux programmes techniques et projets pour délivrer efficacement les PIP, les programmes de travail et les budgets et en conséquence répondre aux buts et objectifs régionaux.
 - iii. Garantir un engagement pertinent des programmes techniques ainsi qu'un soutien approprié aux mécanismes et fonctions de coordination stratégiques (PICCC, UCP, équipe Océans, etc.).
 - iv. Garantir que le PROE développe les meilleures pratiques en matière de politiques techniques et stratégiques et d'interactions avec les Membres, les bailleurs de fonds et les partenaires.
 - v. Garantir l'ensemble de la direction et des orientations stratégiques afin d'assurer une incidence de haute qualité des programmes fournis.
 - vi. Garantir un engagement stratégique efficace et coordonné des Membres, des bailleurs de fonds et des partenaires.
 - b. La responsabilité de la planification stratégique, la coordination et les opérations.
 - i. Garantir au quotidien, ainsi qu'à long terme, que les équipes chargées de la planification stratégique, la coordination et les opérations travaillent de manière cohérente et coordonnée et qu'elles interagissent efficacement avec tous les domaines programmatiques.
 - ii. Veiller à ce que les ressources, le personnel et les systèmes requis soient disponibles au sein de l'organisation pour délivrer efficacement les PIP, les programmes de travail et les budgets et, de fait, les buts et objectifs organisationnels.
 - iii. Garantir un engagement pertinent en matière de planification stratégique, financement, gestion financière, communication, coordination et opérations au sein de l'organisation pour un soutien efficace des programmes techniques et des objectifs régionaux.
 - iv. Veiller à ce que le PROE utilise les meilleures pratiques en matière de planification stratégique, coordination et opérations pour une organisation efficace des programmes techniques.
 - v. Assurer la direction et garantir des orientations stratégiques pour une incidence de haute qualité des programmes fournis.
 - vi. Garantir un engagement stratégique efficace et coordonné des Membres, des bailleurs de fonds et des partenaires.
16. Comme cela est précisé au paragraphe 8, une évaluation des besoins en capacité dans le cadre du processus de participation du personnel pour le développement d'une structure organisationnelle révisée a été mise en place. Les membres du personnel ont été invités à identifier ce qu'ils considéraient comme des postes essentiels pour la réalisation du Plan stratégique. L'évaluation a identifié 35 nouveaux postes, mais a également mis en exergue que 16 postes existants n'ont pas été financés depuis quelques années.
- 

Implications financières

17. Ces modifications ont évidemment des répercussions financières majeures, le coût des nouveaux postes s'élevant à 2 907 953 USD et les postes existants non financés à 1 303 195 USD. Tout en reconnaissant qu'il n'est pas possible de pourvoir à tous les postes identifiés à court et moyen termes, il est important de se souvenir que l'organisation a commencé à mettre en place un plan stratégique de 10 ans, que les problèmes environnementaux dans la région ne cessent de croître (en particulier en ce qui concerne le changement climatique et la résilience des écosystèmes), le PROE a désormais des responsabilités importantes en tant qu'Entité de mise en œuvre régionale pour le FVC et le Fonds d'adaptation, et que le portefeuille de projets est en augmentation. En 2018, le budget va doubler pour atteindre 28 998 044 par rapport au budget 2017 et il devrait encore augmenter dans les prochaines années avec une hausse de financement d'un éventail de programmes et de projets de bailleurs de fonds - le PROE a mis en place des projets UE FED-11 qui à eux seuls sont évalués à 30 millions d'euros pour les deux années à venir. Le personnel du PROE s'élève actuellement à 124 personnes (y compris les postes dédiés aux projets) et cela devrait sérieusement augmenter en 2018, avec le démarrage de nouveaux projets.
18. Pour soutenir la restructuration et en conséquence accroître l'efficacité de la mise en œuvre du plan stratégique, il est proposé en premier lieu d'identifier les postes prioritaires clés qui peuvent être financés. Le personnel et les directeurs du programme réétudient et réévaluent actuellement les postes qui ont été identifiés comme prioritaires dans le cadre de l'évaluation des besoins en matière de capacités. Les résultats seront revus et programmés par l'équipe de la haute direction début 2018 et un calendrier des priorités sera également validé et des options pour en ayant recours à différents moyens : financement de base ; par le biais de projets ; ou détachements et/ou des postes financés en externe par des organisations de soutien.
19. La principale priorité étant évidemment de veiller à ce que le PROE soit en mesure de fournir ses services aux Membres. À ce sujet, il convient de souligner que le ratio financier exprimé en pourcentage des services techniques et politiques fournis aux Membres par rapport aux coûts de gestion et d'administration de l'organisation est de 82 %: 18 %.

Recommandation

20. La Conférence est invitée à :
 - **approuver** la structure organisationnelle révisée.

31 août, 2017

