

Annexe 3 : Note introductive au renforcement des capacités en ressources humaines de la COI**1. Contexte**

Fort des recommandations du 28e Conseil de la COI aux Seychelles en 2013 relatives à la restructuration et au renforcement de la COI, le Secrétariat général (SG-COI) avait connu un début de modernisation de ses services avec la création progressive de postes essentiels afin que le SG-COI puisse disposer d'une structure opérationnelle et assurer pleinement et efficacement son rôle. L'accent fut alors mis en termes de réorganisation du SG-COI, sur (i) La création d'une structure avec des départements et des services et (ii) Le renforcement de l'effectif avec le recrutement d'un directeur auprès du SG-COI, d'un gestionnaire de Ressources humaines, d'un assistant à l'auditeur interne, d'un assistant au service des marchés et contrats, d'un archiviste/documentaliste, d'un comptable et d'un assistant comptable.

Le renforcement progressif de l'organisation proposé s'inscrit dans cette démarche progressive de modernisation en visant cette fois à créer les conditions propices pour que la COI puisse notamment répondre aux exigences des accréditations aux 9 piliers de l'UE et du Fonds vert pour le climat, à celles de la mise en place d'une gestion axée sur les résultats (GAR), ainsi qu'aux exigences des Etats membres et des bailleurs.

Reconnaissant déjà cette nécessité pour l'avenir de la COI, les Etats membres par la Déclaration de Moroni en août 2019 *« s'engagent à réformer la COI et à la faire évoluer dans ses composantes fonctionnelles pour qu'elle puisse exercer pleinement son rôle et ses missions d'organisation régionale de proximité dotée d'une gouvernance et de moyens renforcés et adéquats. Ils fixent comme objectif prioritaire à la COI l'accréditation dans les meilleurs délais à l'Accord de contribution de l'Union européenne et au Fonds vert pour le climat »*.

Ainsi dans l'optique des accréditations et de la GAR, lors de l'atelier de travail du 14-15 janvier 2020 tenu à Maurice avec les OPL, une pré-identification des fonctions et services essentiels que la COI doit être en mesure de maintenir et d'assurer à long terme, quels que soient les obstacles financiers, avait été présentée. Cette analyse préliminaire indiquait déjà la nécessité d'une augmentation budgétaire annuelle de l'ordre d'un million d'Euros. Cette analyse a été poursuivie afin de cerner plus finement les besoins indispensables et les options du financement de cette évolution en ressources humaines.

2. Situation, solutions et moyens

Les défis à relever : La COI est actuellement à la croisée des chemins de son développement. Elle fait face à quelques défis de taille notamment :

- i. Le pilotage de programmes qui passera à plus de 300 millions d'euros en 2022/2023 et à plus de 500 millions d'euros en 2024 (Comparé à 180 millions € actuellement) ;
- ii. Pérennité et autonomie 'du savoir-faire' de la COI pour une mémoire institutionnelle et professionnelle, et un développement de l'organisation au profit de ses Etats membres ;
- iii. Renforcement de la capacité de mise en œuvre et de coordination sectorielle et un plus grand engagement avec les partenaires et les acteurs non étatique ;

- iv. Satisfaction aux exigences de la mise en place d'une gestion axée sur les résultats et des accréditations 9 piliers EU et du Fonds Vert ;
- v. Accès à d'autres sources de revenus notamment aux frais de gestion de projets auprès des partenaires au développement.

Le support inadéquat : Le Secrétariat de la COI compte aujourd'hui une vingtaine de cadres professionnels propres, pour piloter ses projets et programmes. Ce nombre de cadres est bien en deçà de la norme, et affecte négativement les actions et la performance de la COI dans tous les domaines. À titre de comparaison, d'autres organisations comparables à la COI comptent plus d'une centaine d'agents pour le même volume de projets à gérer.

Certes un effort a été consenti au fil des ans mais cette faiblesse structurelle perdure depuis plus de 20 ans malgré l'assistance technique fournie par les partenaires techniques et financiers. D'ailleurs, les analyses des auditeurs, experts et partenaires au développement démontrent l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité pour mettre en œuvre efficacement les activités de la COI et préconisent une augmentation substantielle en personnel.

Le besoin et la proposition : Une analyse des besoins en ressources humaines a été réalisée et un plan d'organisation a été élaboré pour des ressources humaines en adéquation avec les missions, les cadres de gouvernance et la dynamique de professionnalisation de la COI.

Cette analyse appelle à la création d'une quarantaine de nouveaux postes professionnels sur la période 2022-2023, à affecter au Secrétariat et aux bureaux des OPL, afin de passer et soutenir les accréditations (9 piliers & Fonds vert), mettre en œuvre la Gestion Axée Résultats, gérer efficacement le portefeuille de projets croissants et répondre éventuellement aux besoins de prestation de service et de diversifications des sources de revenus. (Cf. *annexe 2 – Renforcement en personnel professionnel de la COI*).

Le financement transitoire : Le Secrétariat a obtenu de l'UE et de l'AFD un accord de principe pour le financement du renforcement des capacités de la COI sur la période 2022-2026, comme mesures transitoires, conformément à la Déclaration de Moroni. A cet effet un avant-projet d'un nouveau programme de renforcement des capacités a été élaboré pour échanges avec les partenaires et aboutir à la signature d'une convention de financement en début d'année prochaine. (Cf. *annexe 3 - Avant-projet de renforcement des capacités Programme de renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'océan Indien II*). Outre les ressources humaines, ce projet couvre le financement des besoins transitoires en termes de (i) formation, séminaire et ateliers ; (ii) d'études et de planification, (iii) d'acquisition des petits équipements et outils de gestion, (iv) de communication et de sensibilisation, (v) de suivi et évaluation et (vi) d'audit, indispensables à l'obtention et au maintien des accréditations et à l'opérationnalisation du GAR.

La pérennisation : Le Secrétariat entreprend une revue du modèle économique de l'organisation et identifie des sources de revenus autres que la contribution des États membres pour la COI. Les premiers éléments indiquent que les frais de gestions des projets, auxquels la COI peut prétendre, une fois les accréditations obtenues, permettront de couvrir de manière pérenne, la totalité des coûts liés à l'augmentation en ressources humaines, à la fin du programme transitoire de renforcement des capacités. (Cf. *annexe 4 - Plan de financement transitoire et pérenne du renforcement des capacités en ressources humaines*).

Au-delà des ressources humaines, la revue du modèle économique de l'organisation sera poursuivie afin d'identifier d'autres sources de recettes pérennes et suffisantes (frais de gestion, prestations intellectuelles...) permettant à la COI de fonctionner de manière efficace et de fournir les résultats solides au bénéfice des États-membres et leurs populations. Il s'agira en particulier de pouvoir mobiliser les ressources financières pérennes pour financer à la fois le fonctionnement de l'organisation, et la contribution de la COI aux programmes, en conformité aux nouvelles orientations et pratiques en matière de coopération au développement. Pour mémoire, depuis sa création le budget de fonctionnement de la COI est assuré par la contribution financière de ses Etats Membres tandis que les investissements, notamment les projets et programmes, sont financés par les partenaires de développements. Mais par la Déclaration de Moroni, « *Les Etats membres de la COI reconnaissent la nécessité d'investir directement dans les activités de coopération de la COI en complément des appuis des partenaires techniques et financiers* ».

L'engagement des Etats membres : Ainsi, en lien avec l'obtention des accréditations, la mise en place d'une gestion axée sur les résultats, et la finalisation du nouveau programme de renforcement des capacités avec l'UE et l'AFD (mesures transitoires), les États membres sont appelés à s'engager, conformément à la Déclaration de Moroni, sur l'augmentation des ressources humaines en adéquation avec les besoins de l'organisation. Pour mémoire par la Déclaration de Moroni, « *Les Etats membres de la COI conviennent de mettre à sa disposition les ressources nécessaires pour répondre aux multiples défis posés à la région et aux aspirations de ses Etats membres. Il est reconnu la nécessité de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du processus d'évolution institutionnelle et fonctionnelle de la COI ainsi qu'à sa professionnalisation, notamment à travers un financement pérenne, autonome et suffisant* ».

Proposition de décision :

Le Comité des OPL

i

- a) Prend note des actions entreprises sur le renforcement des capacités en ressources humaines de la COI, félicite le SG -COI pour le travail entrepris et remercie l'UE pour l'accompagnement apporté au Secrétariat à travers le programme INCA.
- b) Recommande au Conseil de donner son accord de principe sur le plan de renforcement en ressources humaines et son financement transitoire et pérenne et d'autoriser le SG-COI à poursuivre les échanges avec l'UE et l'AFD en vue de la signature d'une Convention de financement d'un nouveau programme de renforcement des capacités.
- c) Remercie l'UE et l'AFD pour leur accompagnement au processus de renforcement des capacités en ressources humaines de la COI.

Annexe 1 : Renforcement en personnel professionnel de la COI.

Annexe 2 : Avant-projet de renforcement des capacités Programme de renforcement des capacités institutionnelles de la Commission de l'océan Indien II (INCA II).

Annexe 3 : Plan de financement transitoire et pérenne du renforcement des capacités en ressources humaines.