

**QUARANTE-HUITIÈME SESSION DU
COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS**
(26-28 juin 2018, Nouméa, Nouvelle-Calédonie)

POINT 3 DE L'ORDRE DU JOUR : Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation

(Document présenté par le Secrétariat)

Résumé

1. Le présent document vise à informer le CRGA des travaux menés par le Secrétariat pour étudier s'il est possible et pertinent de créer un Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation associant des parties prenantes multiples, conformément aux instructions qui lui avaient été données lors de la dixième Conférence de la Communauté du Pacifique en 2017 (Communiqué de la Conférence, paragraphe 8).
2. Le Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation (le Hub) se voulait une plateforme de collaboration envisageable, conçue par les États et Territoires insulaires océaniques, le Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP) et d'autres parties prenantes dans le but de promouvoir de nouvelles idées et solutions en réponse aux enjeux océaniques du développement.
3. Le Secrétariat a étudié les points suivants :
 - les besoins en innovation, ainsi que la nécessité de consigner et de mutualiser les connaissances acquises en Océanie ;
 - l'intérêt que porte le CORP à l'établissement d'un partenariat régional pour l'apprentissage et l'innovation ;
 - la capacité d'innovation du Secrétariat, en tant que pierre angulaire du Hub.
4. Les besoins de la région en matière d'apprentissage et d'innovation pour le développement ont dans un premier temps fait l'objet d'une recherche bibliographique. Malgré des efforts et des investissements importants, la région reste en butte à des difficultés complexes et durables sur le front du développement. L'action individuelle ne permet pas de recueillir les mêmes fruits que l'action collective. Dans certains cas, l'absence de données scientifiques et probantes a une incidence négative sur la conception de projets et sur l'orientation des activités entreprises. Dans d'autres, les mesures prises sont guidées par les intérêts et les investissements des bailleurs, et non par les besoins des pays. Nous devons nous montrer plus inventifs dans notre façon d'analyser les problèmes, de mettre des idées à l'essai et de concevoir des solutions évolutives pour optimiser les retombées sur le développement.
5. Le Secrétariat a communiqué la proposition de création du Hub aux délégués du CORP réunis à Auckland en avril. Le projet a suscité un débat sur l'utilisation qui pouvait être faite de cette plateforme pour générer et mettre en commun des données probantes et des connaissances entre toutes les

organisations, encourager l'innovation par la mutualisation de compétences et d'expériences, et expérimenter des idées.

6. Les délégués du CORP n'ont toutefois pas pris la décision d'appuyer la proposition de création du Hub, mais ont indiqué leur souhait d'étudier plus avant l'utilité d'un tel partenariat régional à l'aune des priorités et des projets de leurs organisations.
7. La direction de la CPS a continué d'étudier sa propre capacité d'innovation, dans le cadre de plusieurs projets pilotes. L'évaluation des dossiers soumis au titre d'un fonds exceptionnel de soutien à l'innovation, les observations faites sur les propositions présentées par la CPS au titre du Fonds d'accélération du ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce, et l'étude préliminaire des capacités institutionnelles mettent en évidence des niches d'innovation ainsi qu'une certaine propension et capacité à innover au sein du Secrétariat. Des études complémentaires doivent toutefois être menées afin de recenser les forces et les faiblesses des systèmes et processus en place à la CPS au regard de l'innovation, sachant que cette dernière devrait servir de socle au Hub.
8. Les travaux entrepris requièrent désormais l'attention du CRGA. Avec l'aval de celui-ci, le Secrétariat pourrait étudier plus avant les possibilités d'innovation et les autres dispositifs pouvant être retenus à la place du partenariat régional envisagé.

Recommandations

9. Le CRGA est invité à :
 - i. prendre note des premiers travaux d'étude et d'évaluation menés par le Secrétariat sur la nécessité de créer un Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation, et la capacité d'innovation requise au sein du Secrétariat pour répondre à ce besoin ;
 - ii. prendre note du débat des délégués du CORP sur le Hub et de leur souhait d'étudier plus avant l'utilité d'une telle plateforme régionale à l'aune des priorités et des projets de leurs organisations dans les domaines de l'apprentissage et de l'innovation ; et
 - iii. décider si le Secrétariat doit continuer d'étudier d'autres modèles de partenariat et possibilités d'appui à l'innovation dans la région.

Hub océanien pour l'innovation et l'amélioration continue

Objet

10. Le présent document expose les conclusions des études menées sur la proposition de création d'un Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation, et les résultats de la consultation avec les organisations membres du CORP sur l'établissement d'un tel partenariat régional. Il est proposé de poursuivre l'étude des modèles de partenariat envisageables et des possibilités d'appui à l'apprentissage et à l'innovation dans la région.

Contexte

11. En juillet 2017, la dixième Conférence de la Communauté du Pacifique a chargé la CPS d'étudier s'il était possible et pertinent de créer un Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation associant des parties prenantes multiples (Communiqué de la Conférence, paragraphe 8). Il s'agissait d'une initiative à vocation pratique, susceptible de faire intervenir d'autres organisations et partenaires du CORP.
12. Le Hub a dans un premier temps été pensé comme un partenariat régional destiné à renforcer et à amplifier les travaux menés dans le cadre de mécanismes régionaux et internationaux, les objectifs de développement durable et le Cadre pour le régionalisme dans le Pacifique notamment. À la lumière des recherches conduites sur les plateformes d'innovation dans d'autres régions, le Hub pourrait notamment se voir investir des missions suivantes :
 - recenser et analyser les enjeux du développement dans le Pacifique, tels que la sécurité sanitaire, qui nécessitent une approche collaborative et critique, compte tenu de la complexité et du caractère systémique des difficultés rencontrées ;
 - créer une véritable impulsion en faveur de solutions et de décisions innovantes fondées sur des données scientifiques ;
 - faire office de mécanisme régional de collaboration et d'innovativité, en mettant à profit les connaissances approfondies et les pensées novatrices de la région et d'ailleurs pour identifier les idées et conceptions intéressantes, et les encourager ;
 - soutenir les efforts des organisations du CORP dans la prise de risques mesurés, en sachant que toute méthode non éprouvée est susceptible d'échouer ;
 - retenir les bonnes idées, les mettre à l'essai et consigner les connaissances acquises en vue d'étayer la conception de projets et de dispositifs d'investissement susceptibles d'être mis en œuvre par les organisations du CORP, les partenaires du développement, la société civile et les acteurs du secteur privé.
13. Lors de la réunion tenue en avril à Auckland, les directeurs généraux adjoints de la CPS ont abordé avec les délégués du CORP la proposition de la Conférence de créer un Hub océanien pour l'apprentissage et l'innovation, conçu comme un mécanisme moderne et global destiné à introduire la recherche scientifique et des données empiriques dans les discussions des dirigeants sur les enjeux et les initiatives régionales.
14. Les délégués du CORP n'ont pas été en mesure d'approuver la proposition et ont souhaité l'étudier plus avant avec leurs organisations respectives.

Capacité d'innovation de la CPS

15. Dans le cadre de nos travaux d'étude, nous avons cherché à mieux cerner le potentiel d'innovation actuel de la CPS. La CPS est une organisation pluridisciplinaire qui s'emploie par différents moyens à

concrétiser des objectifs de développement aux côtés des États et Territoires insulaires océaniques, par l'intermédiaire de projets ponctuels ou d'approches (programme) évolutives et reproductibles. Nos processus, nos politiques, nos systèmes et nos valeurs nous permettent d'avancer, mais ne nous aident pas nécessairement à changer de cap ni à rendre possible l'innovation institutionnelle.

16. La CPS a mis à l'épreuve son aptitude structurelle à innover à l'occasion de la mise en place d'un fonds exceptionnel de soutien à l'innovation. En décembre 2017, elle a lancé un appel à projets au sein de l'Organisation pour l'octroi d'un financement interne de soutien à l'émergence ou à l'innovation. Le cahier des charges incluait notamment parmi les critères d'octroi du financement la pertinence du projet par rapport aux priorités de la CPS et la présentation d'une dynamique d'innovation énoncée clairement et dûment justifiée. Sur les 16 dossiers déposés, un peu moins de la moitié étaient résolument innovants.
17. Parallèlement, le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce a lancé le Fonds d'accélération pour le développement, au titre duquel la CPS a présenté des propositions. Dans les observations faites sur les projets n'ayant pas été soumis à l'attention des missions diplomatiques du ministère australien, il était indiqué que ceux-ci n'étaient globalement pas porteurs d'innovation¹, telle que définie par le ministère australien aux fins du fonds.
18. Une étude du potentiel d'innovation² a permis de se faire une idée des performances actuelles de la CPS en matière d'innovation, performances qui ont été mesurées à l'aune de trois critères, avec les résultats suivants :
 1. **Culture de l'innovation** : La CPS développe progressivement une culture de l'innovation. Nous devons toutefois nous projeter sur de plus longues durées et mettre les membres du personnel en mesure de considérer le changement comme un vecteur d'innovation et de comprendre que leur aptitude à innover est en adéquation avec les objectifs et les priorités de la CPS.
 2. **Ressources dédiées à l'innovation** : Le petit fonds que nous avons créé cette année à titre d'essai est un bon début. Cependant, si nous souhaitons renforcer l'innovation, nous devons envisager d'étendre les ressources humaines et financières dédiées à l'innovation, pour que cette dernière ne soit pas perçue comme la responsabilité de quelques agents seulement.
 3. **Capacité à innover** : Notre compréhension de la voie à suivre pour atteindre un résultat innovant et encourager et récompenser l'innovation doit encore être approfondie.
19. L'étude succincte réalisée et nos propres essais révèlent l'existence de niches d'innovation au sein de la CPS, où de nouvelles technologies sont conçues, expérimentées et déployées plus largement. On relève également des cas d'application d'approches novatrices axées sur la personne permettant d'étayer la conception de projets. Cependant, nous devons mieux cerner notre capacité à favoriser l'innovation, à la faire croître et à la pérenniser dans l'ensemble de l'Organisation.

¹ Le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce a élaboré des définitions spécifiques de l'innovation ouverte, de l'innovation de produit, de l'innovation de procédé et de l'innovation organisationnelle (voir <https://www.irf.net.au/Home/InnovationResources>, page consultée le 1^{er} mai 2018).

² Étude du potentiel d'innovation : optimiser et exploiter les points forts existants ; diagnostiquer les obstacles à l'innovation et recenser les vecteurs de l'innovation ; mesurer le retour sur investissement ; développer une argumentation solide en faveur de l'innovation en Océanie et au sein de la CPS ; et susciter un changement culturel pour faire évoluer les mentalités et les comportements.

20. En coopération avec Collective Campus, centre de formation et de conseil spécialisé dans l'innovation, la CPS s'emploie à organiser un atelier visant à repérer et à sonder les forces dynamiques façonnant l'innovation dans le but de mieux comprendre la dynamo de l'innovation au sein de la CPS, et d'identifier et de recenser les personnes qui sont prêtes et aptes à innover à tous les échelons de l'Organisation.

Principaux avantages offerts par la poursuite de l'étude d'autres partenariats, possibilités et modèles

21. Le Hub pourrait avoir les retombées directes suivantes pour les membres de la CPS :
- mettre à leur disposition des compétences scientifiques, des résultats d'études et des données empiriques, à l'appui de leurs travaux approfondis d'analyse, de collecte d'informations et de recherche afin de rendre intelligibles les enjeux stratégiques au regard de leurs besoins en matière de développement ;
 - conférer une perspective mondiale à leurs problématiques et rassembler les compétences d'une large palette d'acteurs ;
 - cultiver et expérimenter les idées et solutions innovantes qui n'ont pas encore été éprouvées ni mises à l'essai en Océanie ou dans divers environnements océaniques ;
 - consigner les connaissances acquises dans le cadre du cycle d'innovation et mettre en commun les enseignements tirés entre les secteurs, les pays et les partenaires.

Prochaines étapes proposées

22. Si le CRGA décide de donner son aval à l'étude par le Secrétariat d'autres partenariats, possibilités et modèles, nous pourrions organiser un processus de consultation de plus grande ampleur auprès des membres, des partenaires financiers, des universités et des instituts de recherche, du secteur privé et des projets d'innovation existants dans les pays membres.
23. Le Secrétariat organisera l'atelier sur les forces dynamiques façonnant l'innovation mentionné plus haut. Ces activités permettront à la CPS de dresser une liste de recommandations visant à renforcer la propension et la capacité à innover de l'Organisation.

Recommandations

24. Le CRGA est invité à :
- i. prendre note des premiers travaux d'étude et d'évaluation menés par le Secrétariat sur la nécessité de créer un Hub océanique pour l'apprentissage et l'innovation, et la capacité d'innovation requise au sein du Secrétariat pour répondre à ce besoin ;
 - ii. prendre note du débat des délégués du CORP sur le Hub et de leur souhait d'étudier plus avant l'utilité d'une telle plateforme régionale à l'aune des priorités et des projets de leurs organisations dans les domaines de l'apprentissage et de l'innovation ; et
 - iii. décider si le Secrétariat doit continuer d'étudier d'autres modèles de partenariat et possibilités d'appui à l'innovation dans la région.