

**RÉUNION DU
SOUS-COMITÉ DU CRGA POUR LA MISE EN ŒUVRE DU
PLAN STRATÉGIQUE DE LA COMMUNAUTÉ DU PACIFIQUE**

(29-30 mai 2018, Nouméa, Nouvelle-Calédonie)

**POINT 5 DE L'ORDRE DU JOUR : ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PLAN STRATÉGIQUE DE LA
COMMUNAUTÉ DU PACIFIQUE 2016-2020**

(Document présenté par le Secrétariat)

Résumé et objet

1. Le Secrétariat a présenté au sous-comité du CRGA, réuni en décembre 2017, le cahier des charges qu'il avait rédigé pour l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020 (ci-après « le Plan stratégique »). Cette évaluation repose sur sept activités conçues pour former une base factuelle jusqu'à l'évaluation finale du Plan stratégique. Le sous-comité a accepté d'être l'organe référent du Secrétariat au cours de l'évaluation.
2. Le relevé de conclusions de la réunion de décembre 2017 indique que le Secrétariat mettra la dernière main au plan d'évaluation, en tenant compte des suggestions du sous-comité du CRGA, afin que le document final soit approuvé par ce dernier hors session.
3. Le Secrétariat n'a pu terminer cette activité que récemment, le temps d'intégrer toutes les observations des membres. En conséquence, le présent document expose le plan d'évaluation au sous-comité du CRGA pour validation à l'occasion de cette réunion de mai 2018.
4. Au travers des remarques qu'il formule sur le plan d'évaluation, le sous-comité joue un rôle actif et directeur en tant que référent de l'évaluation.

Activités prévues dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours

5. Comme explicité dans le projet de plan d'évaluation (annexe A), l'évaluation à mi-parcours reposera sur une approche réaliste. Autrement dit, il s'agira d'étudier l'influence des facteurs contextuels, notamment des personnes et des systèmes socioéconomiques, politiques, environnementaux et culturels, sur les résultats de l'action de la CPS. Une telle démarche permettra non seulement d'évaluer l'étendue des réalisations obtenues dans le cadre des programmes, mais aussi d'en connaître les bénéficiaires et de comprendre les mécanismes et les circonstances nécessaires à ces réussites, etc.
6. Cinq activités d'évaluation interdépendantes sont prévues pour les deux premières phases de l'évaluation en 2018. La première activité, entreprise en avril 2018, visait à préciser le modèle logique de programme qui sous-tend le Plan stratégique de la CPS (ce modèle décrit le fonctionnement d'un programme dans des conditions et contextes donnés afin de résoudre un problème déterminé).

Préciser les conditions et facteurs contextuels à l'œuvre dans le modèle logique de programme de la CPS permettra de tester, dans le cadre des activités d'évaluation ultérieures, l'influence de ces facteurs sur les résultats d'une action ou d'une intervention.

7. Des agents occupant des postes clés au sein de l'Organisation ont participé à un atelier CPS consacré à la théorie du changement et animé par un spécialiste externe de la recherche réaliste, de l'évaluation et de l'amélioration continue. Au cours de cet atelier, les participants ont analysé les interventions menées par la CPS, ainsi que les contextes et les mécanismes ayant contribué à l'obtention des résultats observés, afin de mettre au point une théorie et un modèle logique de programme, avec des voies de changement des capacités de l'Organisation aux objectifs de développement, en tenant compte des conditions de réussite (cf. annexe B).
8. Le Secrétariat s'est appuyé sur la théorie de programme et le modèle logique précisés pour charger une société tierce (dans un souci d'anonymat) de réaliser une enquête auprès des partenaires en avril 2018. Cette enquête visait à recueillir l'avis des pays membres de la CPS, des bailleurs de fonds, des partenaires du développement, des autres organisations membres du Conseil des organisations régionales du Pacifique (CORP), des ONG, du secteur privé, des organisations de la société civile et d'autres parties prenantes sur la pertinence et l'adaptabilité du Plan stratégique, la performance de la CPS et les orientations à venir, ainsi qu'à recenser leurs suggestions d'amélioration.
9. Le plan et le questionnaire de l'enquête auprès des partenaires sont les principaux produits livrables de ce travail, qui repose sur une compréhension du modèle logique des programmes de la CPS ainsi que de l'environnement et du contexte opérationnels des différents groupes de parties prenantes. Le plan d'enquête recommandait d'établir un échantillonnage ciblé et représentatif des partenaires de la CPS. Le questionnaire, quant à lui, a été adapté aux différents groupes de parties prenantes, en tenant compte du contexte et des circonstances qui leur sont propres. Il reposait sur les principes de comparabilité, afin de permettre la mise en parallèle des conclusions tirées pour les différents groupes.
10. En avril 2018, un appel à propositions a été lancé pour réaliser une étude des progrès réalisés et de la performance de la CPS, ainsi que de sa contribution à la réalisation de ses neuf objectifs de développement et de ses cinq objectifs organisationnels. Cette étude permettra de mieux comprendre les mécanismes et les raisons à l'origine de la variation des progrès relevés, de mieux évaluer la capacité des divisions et des programmes de la CPS à atteindre les résultats fixés, et de mieux estimer la variabilité des résultats observés.
11. D'autres activités d'évaluation seront conduites au second semestre 2018, notamment une enquête auprès du personnel et des entretiens qualitatifs avec les membres, dont les grands axes seront définis en fonction des conclusions des activités initiales.
12. Un retour d'information fondé sur les résultats des activités d'évaluation sera fourni en temps réel à la haute direction de la CPS, ainsi qu'aux divisions et aux programmes afin de garantir une réflexion, une adaptation et une amélioration continue dans les meilleurs délais. Les résultats de l'enquête auprès des partenaires seront également transmis aux participants.

13. Enfin, un rapport sur les conclusions relevées sera communiqué au sous-comité à l'occasion de sa réunion de novembre 2018.

Conclusions et recommandations

14. Le sous-comité du CRGA est invité à :

- i. approuver le plan final pour l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique (cf. annexe) ;
- ii. examiner et commenter la version précisée du modèle logique de programme de la CPS ; et
- iii. examiner et commenter le plan et le projet de questionnaire d'enquête, en mettant l'accent sur les domaines suivants :
 - a. pertinence de la méthode d'échantillonnage ciblé,
 - b. pertinence et adéquation des questions destinées aux différents groupes de parties prenantes.

Annexe A

Projet de plan 2018-2019 pour l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020



Pacific
Community
Communauté
du Pacifique

Plan d'évaluation 2018-2019 pour l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020

Contexte

La Communauté du Pacifique (CPS) est la principale organisation scientifique et technique du Pacifique. Organisation internationale d'aide au développement, la CPS fait figure de maison commune pour ses 26 États et Territoires membres, qui en assurent la gouvernance. Elle met en œuvre une vaste gamme de programmes dans plus de 20 secteurs, afin de soutenir le développement économique durable, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, ainsi que le développement social et humain.

Le Plan stratégique de la Communauté du Pacifique (ci-après « le Plan stratégique ») retranscrit toute l'étendue de l'assistance scientifique et technique qu'elle met en œuvre au service du développement, ainsi que les nombreux membres et partenaires avec lesquels l'Organisation travaille, et les enjeux avec lesquels elle compose et sur lesquels elle tente d'influer. Il comprend trois buts à long terme à l'horizon 2020, neuf objectifs de développement et cinq objectifs organisationnels. Fruit d'une consultation de grande ampleur, pilotée par un sous-comité émanant du Comité des représentants des gouvernements et administrations (CRGA) et chargé d'examiner le Plan stratégique directeur, le Plan stratégique a été approuvé par le CRGA en novembre 2015.

Objet

Le présent document décrit une série d'activités que la CPS réalisera dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique. Ces activités permettront d'apporter des preuves sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacé des actions menées par la CPS, le degré de réalisation des neuf objectifs de développement et des cinq objectifs stratégiques fixés par le Plan stratégique, ainsi que la pertinence, la cohérence et la clarté de la stratégie suivie compte tenu des mutations de la sphère du développement. Les conclusions de ces travaux orienteront la prise de décision et les mesures correctives pour le reste de la période couverte par le Plan stratégique, ainsi que l'élaboration de la stratégie de la CPS pour l'après-2020.

Les activités d'évaluation seront réalisées en plusieurs phases jusqu'à la fin de la période couverte par le Plan stratégique : la première commencera en 2018 et la dernière se déroulera en 2019. Le nouveau plan stratégique sera rédigé sur la base des conclusions de ces travaux (le calendrier est fourni à l'annexe 2). Ces activités consisteront en la collecte de preuves factuelles selon plusieurs méthodes, notamment une analyse des progrès réalisés et de la performance de la CPS, un examen des priorités de développement des membres, une enquête auprès des partenaires et une méta-analyse des

évaluations des programmes. Toutes les activités d'évaluation devraient reposer sur une approche réaliste¹ afin de déterminer non seulement si les interventions fonctionnent, mais aussi pour qui, pourquoi, quand et comment elles peuvent fonctionner. L'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique sera coordonnée par l'équipe Stratégie, performance et amélioration continue (SPAC) de la CPS.

Supervision de l'évaluation

Le sous-comité sera investi d'un rôle majeur, dans la mesure où il sera l'organe référent pour la conception et la mise en œuvre de chacune des phases de l'évaluation. À ce titre, il examinera les résultats des travaux menés et les plans définissant les activités à venir au cours de ses deux réunions annuelles. Le sous-comité émettra ses observations sur les constatations de l'évaluation et transmettra au Comité plénier et/ou au Secrétariat ses recommandations sur les modifications qu'il est proposé d'apporter à la stratégie ou à l'action de la CPS. Chaque activité d'évaluation sera mise en œuvre par une équipe d'évaluation nommée à cet effet. Dans tous les cas possibles, chaque équipe sera composée d'un ensemble de consultants externes et de spécialistes du suivi-évaluation et de l'amélioration continue de l'équipe SPAC. Dans certains cas, elle pourra demander l'avis ou la contribution des membres du sous-comité du CRGA.

Résultats attendus

Les activités d'évaluation prévues au cours des phases 1, 2 et 3 sont les suivantes :

1. Mise à jour de la représentation schématique de la **théorie du changement** de la CPS (annexe 1), de ses capacités et des priorités des membres aux résultats attendus pour les pays océaniques. Les conclusions de ces travaux de clarification seront intégrées au processus de l'évaluation à mi-parcours.
2. Réalisation d'une **enquête auprès des partenaires**, afin de recueillir l'avis des membres, des bailleurs de fonds, des partenaires du développement, des organisations membres du CORP², des ONG, du secteur privé, des organisations de la société civile et des autres parties prenantes sur l'adaptabilité et la pertinence de la CPS (et de son Plan stratégique, notamment au regard des cadres régionaux), sa performance (et notamment son efficience, son efficacité, ses réussites et les obstacles qui entravent ces dernières), son orientation à venir ainsi que les améliorations possibles.
3. Réalisation d'une **enquête auprès du personnel**, afin de recueillir l'avis des agents de la CPS sur l'adaptabilité et la pertinence de l'Organisation (et de son Plan stratégique, notamment au regard des cadres régionaux), sa performance (et notamment son efficience, son efficacité, ses réussites et les obstacles qui entravent ces dernières), son orientation à venir ainsi que les améliorations possibles.
4. **Analyse des progrès réalisés et de la performance de la CPS, et examen des priorités de développement de ses membres** pour :

¹ L'**évaluation réaliste** est utilisée pour l'évaluation de programmes sociaux. Selon Pawson et Tilley (1997), qui ont été les premiers à proposer l'**approche de l'évaluation réaliste**, il s'agit d'analyser « comment » les résultats sont obtenus (autrement dit les mécanismes sous-jacents) et l'influence du contexte des interventions. Pour en savoir plus : http://www.betterevaluation.org/en/approach/realist_evaluation

² Conseil des organisations régionales du Pacifique.

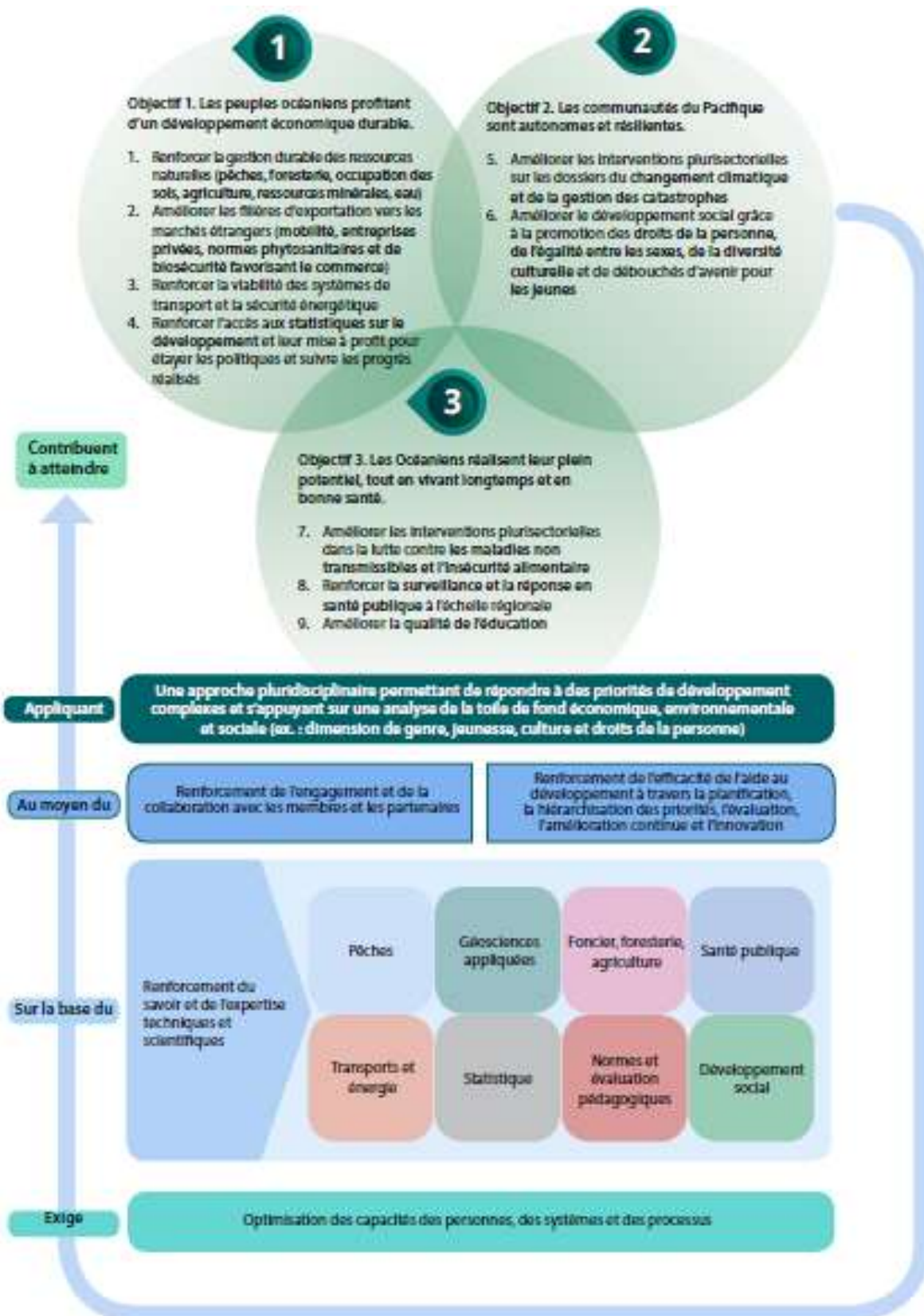
- a. estimer les progrès effectués entre 2016 et 2018 dans la réalisation des neuf objectifs de développement et des cinq objectifs organisationnels de la CPS, et comprendre les modalités et les raisons de la variation de ces progrès (par exemple par objectif, secteur ou pays) ;
 - b. évaluer la capacité des divisions et des programmes de la CPS à atteindre les résultats fixés, et estimer la variabilité des résultats ; et
 - c. étudier l'adéquation entre les buts et objectifs du Plan stratégique et les priorités de développement des membres et, plus largement, étudier les tendances sectorielles et mutations du contexte à long terme, qui doivent former la base d'une analyse de la situation pour le prochain plan stratégique.
5. Réalisation d'un petit nombre d'**entretiens qualitatifs** avec les parties prenantes, notamment les membres du CRGA, afin d'enrichir les avis sur l'adaptabilité et la pertinence de l'Organisation et les évaluations de la performance, ainsi que d'approfondir l'étude des conclusions des enquêtes et de l'analyse de la performance.
 6. Sur la base des conclusions des travaux ci-dessus, réalisation d'une **méta-analyse réaliste des évaluations des programmes**.
 7. Réalisation d'une **synthèse et d'une explicitation** de tous les axes d'évaluation pour orienter la rédaction du prochain plan stratégique de la Communauté du Pacifique.

Principales questions d'évaluation pour chaque activité

Principales questions	Méthode de collecte de données et d'informations
1. Dans quelle mesure le Plan stratégique et ses neuf objectifs de développement et cinq objectifs organisationnels restent-ils pertinents face à l'évolution du secteur du développement depuis 2016 ? Pour qui sont-ils pertinents ? Comment cela se manifeste-t-il ?	Théorie du changement, enquête auprès des partenaires, enquête auprès du personnel et entretiens avec les membres du CRGA
2. Dans quelle mesure les neuf objectifs de développement et les cinq objectifs stratégiques organisationnels de la CPS ont-ils été atteints ? Pour qui, dans quel contexte, comment et pourquoi ?	Enquête auprès des partenaires, enquête auprès du personnel et analyse des progrès réalisés et de la performance
3. Quels ont été les principaux facteurs de réussite et obstacles dans la mise en œuvre de cette stratégie et que peut-on en apprendre ?	Enquête auprès des partenaires, enquête auprès du personnel et méta-analyse réaliste des rapports d'évaluation
4. Dans quelle mesure et en quoi la conception, la mise en œuvre et la gouvernance du Plan favorisent-elles la prise en main de la stratégie par les pays membres, sa redéfinition et son application effective ?	Entretiens avec les membres du CRGA
5. Que peut-on en déduire concernant l'avantage comparatif de la CPS et l'adéquation entre les principaux moyens de la CPS, d'une part, et les	Enquête auprès des partenaires et analyse des progrès réalisés et de la performance, méta-analyse réaliste des rapports d'évaluation

besoins et objectifs stratégiques des pays, d'autre part ?	
6. Dans quelle mesure la mise en œuvre du Plan a-t-elle contribué à donner la priorité aux approches fondées sur les droits de la personne et sensibles au genre, à l'approche intégrée du genre, et à la jeunesse ?	Méta-analyse réaliste des rapports d'évaluation
7. Quelles mesures correctives peut-on apporter au Plan pour mieux orienter l'action menée par la CPS en réponse aux besoins de développement des pays membres ?	Entretiens avec les membres du CRGA
8. Les structures de gouvernance interne permettent-elles de soutenir convenablement la mise en œuvre du Plan stratégique ? Si l'adéquation des structures varie en fonction des éléments du plan, comment expliquer ces variations ? Comment la situation pourrait-elle être améliorée ?	Analyse des progrès réalisés et de la performance et méta-analyse réaliste des rapports d'évaluation

Annexe 1 : Théorie du changement de la CPS (Plan stratégique 2016-2020)



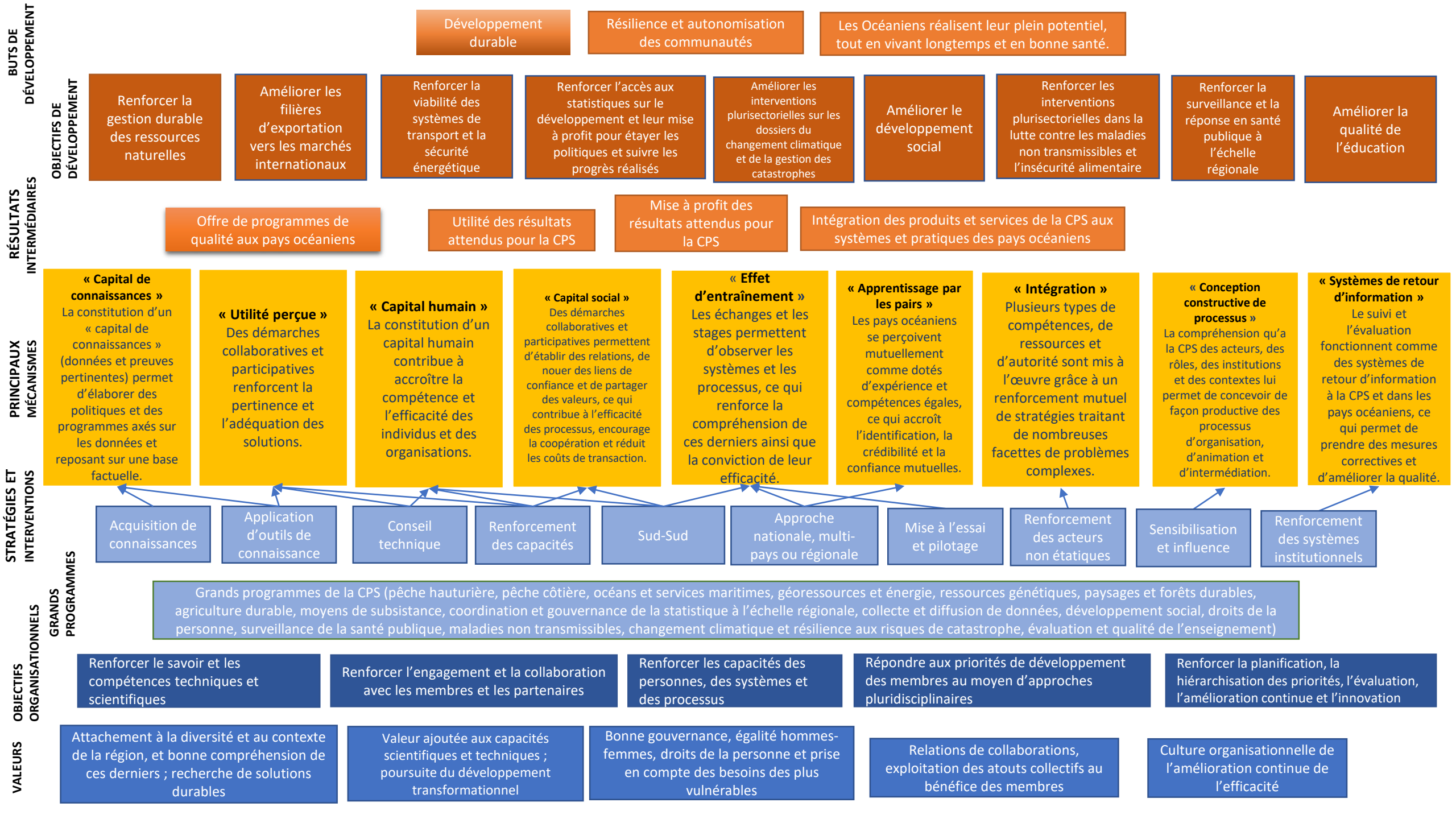
Annexe 2 : Principales échéances pour les phases 1, 2 et 3 et activités d'évaluation

Activité d'évaluation	Étape/livrable	Date/échéance	Rôle du sous-comité du CRGA	Équipe d'évaluation
Mise à jour de la théorie du changement (mandat disponible)	Signature du contrat avec la société de conseil (le consultant)	09/04/2018	Notation de la nouvelle théorie de programme sur la base d'une analyse réaliste	Gill Westhorp, Professorial Research Fellow, Northern Institute, Charles Darwin University Membres de l'équipe SPAC
	Séance d'information avec l'équipe SPAC pour la réunion consacrée à la théorie du changement	13/04/2018		
	Réunion consacrée à la théorie du changement	18/04/2018		
	Compte rendu de la réunion consacrée à la théorie du changement	19/04/2018		
Enquête auprès des partenaires (mandat disponible)	Signature du contrat avec le consultant	À confirmer		Sustineo https://sustineo.com.au Membres de l'équipe SPAC
	Plan de l'enquête auprès des partenaires	01/05/2018	Examen du plan et retour d'information à la réunion du 30/05/2018	
	Projet d'enquête auprès des partenaires pour examen par la CPS	01/05/2018		
	Examen par un spécialiste de l'évaluation réaliste	03/05/2018		
	Mise à jour du projet d'enquête auprès des partenaires avec les commentaires de la CPS	07/05/2018	Mise à l'essai du projet d'enquête, commentaires et suggestions d'amélioration fournis à la réunion du 30/05/2018	

	Finalisation de l'enquête auprès des partenaires, avec intégration des suggestions d'amélioration du sous-comité du CRGA	04/06/2018		
	Gestion de l'enquête	04/06/2018-04/07/2018	Participation individuelle à l'enquête	
	Projet de rapport d'enquête auprès des partenaires	20/07/2018		
	Présentation des principales conclusions	23/07/2018		
	Version finale du rapport d'enquête auprès des partenaires	26/07/2018		
Enquête auprès du personnel (mandat disponible)	Projet d'enquête auprès du personnel pour examen par les principales parties intéressées au sein de la CPS	18/06/2018		Membres de l'équipe SPAC
	Finalisation de l'enquête auprès du personnel	25/06/2018		
	Gestion de l'enquête	25/06/2018-09/07/2018		
	Analyse de l'enquête et rédaction du rapport	16/07/2018		
Analyse des progrès réalisés et de la performance de la CPS, et examen des priorités de développement de ses membres (mandat disponible)	Signature du contrat avec le consultant	01/06/2018	Supervision et participation individuelle (2 à 3 membres)	À confirmer
	Projet d'analyse des progrès réalisés et de la performance et plan de synthèse	13/06/2018		
	Version finale de l'analyse des progrès réalisés et de la performance et du plan de synthèse, intégrant les commentaires de la CPS	15/06/2018		
	Élaboration de : i) un rapport exhaustif, ii) un ensemble de profils statistiques de chaque division, programme et membre, et iii) un résumé présentant une synthèse des réalisations de haut niveau	18/07/2018		
	Présentation des résultats	19/07/2018		

	Version finale du rapport exhaustif, des profils statistiques des divisions, des programmes et des membres ainsi que du résumé	24/07/2018		
Entretiens qualitatifs avec les membres du CRGA (mandat non disponible)	Préparation des entretiens	11/06/2018	Supervision	Membres de l'équipe SPAC
	Réalisation des entretiens avec une sélection de pays membres, sur la base des premières conclusions de l'enquête	26-28/06/18		
	Analyse des entretiens et rédaction du rapport	06/07/2018		
Rapport sur les premières conclusions	Rapport sur les premières conclusions de l'évaluation à mi-parcours	Réunion du sous-comité du CRGA de novembre 2018	Examen du rapport et retour d'information	Membres de l'équipe SPAC
Méta-analyse réaliste des évaluations des programmes (mandat non disponible)	Formation à la synthèse réaliste	À confirmer en 2019	Supervision	À confirmer Membres de l'équipe SPAC
	Plan de méta-analyse			
	Méta-examen des évaluations			
	Méta-analyse des évaluations			
	Rédaction du rapport de méta-analyse et diffusion des résultats			
Synthèse et analyse de toutes les activités d'évaluation (mandat non disponible)	Sommet sur les preuves factuelles	À confirmer en 2019	Supervision	À confirmer Membres de l'équipe SPAC
	Référentiel « Contextes, mécanismes et résultats attendus » de la CPS			
	Atelier(s)-débat(s) d'amélioration continue et élaboration d'une série de produits sur la base des conclusions thématiques ou sectoriels			
	Synthèse des résultats destinée à orienter la mise au point du Plan stratégique 2021-2024			

Annexe B – La théorie du changement de la CPS : schéma des voies du changement



Résultats attendus

Capacités

Caractéristiques d'organisation

Les objectifs de développement sont atteints et contribuent à la réalisation des buts.

Aborder les problèmes à grande échelle, adopter des approches plurisectorielles et utiliser plusieurs types de ressources, ainsi que des produits adaptés à leur but et à leur contexte permet d'accroître l'efficacité.

Renforcer les systèmes et les capacités permet d'améliorer la résilience et la viabilité des résultats.

Les divisions et l'architecture régionale peuvent aborder de multiples problèmes de front.

Les divisions, les partenaires et les parties prenantes apportent de nombreux types de ressources.

Des ressources adaptées au but et au contexte contribuent au renforcement du capital produit et des systèmes.

Les expériences réussies permettent de créer une boucle de retour d'information et de favoriser la participation.

Les capacités des pays océaniques et les systèmes sont renforcés. Les acteurs étatiques, non étatiques et de la société civile sont consolidés.

Les approches régionales sont adoptées à grande échelle ou peuvent l'être.

Les approches régionales permettent de nouer des liens entre pays océaniques, entre ces derniers et la CPS, ainsi qu'entre la CPS et ses partenaires.

L'acquisition des connaissances, les produits et l'assistance technique sont adaptés aux buts et aux contextes.

La réputation d'efficacité et les relations positives que forgent la CPS renforcent la crédibilité de l'Organisation ainsi que la confiance que lui témoignent ses partenaires et les pays océaniques.

Les capacités, les systèmes et le personnel de la CPS sont renforcés.

L'architecture régionale et l'infrastructure de la CPS permettent de réaliser des économies d'échelle et favorisent l'accès des petits pays océaniques et des pays à faibles revenus à ses services.

Les objectifs de développement sont fixés par les pays océaniques, et les activités de la CPS sont fonction de ces objectifs.

Les relations nouées permettent d'accroître le capital humain et social, aussi bien au sein de la CPS et des pays océaniques qu'entre ces derniers et la CPS.

Les activités et stratégies, de même que les modalités de travail et les objectifs organisationnels sont conçus pour contribuer à l'efficacité.

Des pays océaniques confrontés à des défis communs : changement climatique, faible population, problèmes d'infrastructure

Une organisation d'aide au développement contrôlée par les pays pour lesquels elle œuvre, avec un mandat d'assistance technique et scientifique

Une organisation bien implantée, entretenant des relations à long terme avec les pays et les ministères

Des engagements pris par la CPS en faveur de la mise en valeur de la culture et du contexte, de la consolidation des compétences scientifiques et techniques, du travail en coopération, ainsi que de la valeur ajoutée et de l'amélioration continue