

GENERAL POLICIES

Planning, Evaluation, Accountability, Reflection and Learning (PEARL) Policy

POLITIQUES GÉNÉRALES

Planification, évaluation, responsabilité, réflexion et apprentissage (PEARL)

Date approved/ <i>Date d'approbation</i>	23 June 2020/ <i>23 juin 2020</i>
Date commenced/ <i>Date d'entrée en vigueur</i>	1 July 2020/ <i>1^{er} juillet 2020</i>
Date reviewed/ <i>Date de révision</i>	12 February 2024/ <i>12 février 2024</i>





Contents

Purpose of the PEARL policy.....	1
Scope of the PEARL policy	1
Authority for the PEARL policy	1
About the PEARL policy	1
The operating context for the PEARL policy	2
The principles underlying the PEARL policy.....	3
How the PEARL policy applies to planning and programming.....	4
Types of planning	4
Who is responsible for planning and programming?	8
Minimum requirements for planning and programming ..	8
How the PEARL policy applies to evaluation and monitoring.....	9
Evaluation	9
Monitoring.....	10
Accountability for evaluation and monitoring.....	11
Responsibilities	12
Who is responsible for monitoring and evaluation?	12
Minimum requirements for monitoring and evaluation ..	13
Resources for monitoring and evaluation	13
Systems for monitoring and evaluating programmes and projects	13
How the PEARL policy applies to reflection and learning.....	14
Reflection.....	14
Learning.....	14
Who is responsible for reflection and learning?.....	14
Minimum requirements for reflection and learning	15
Related resources	15
Definitions of key words.....	16

Sommaire

<i>Objet</i>	<i>1</i>
<i>Champ d'application.....</i>	<i>1</i>
<i>Texte faisant autorité.....</i>	<i>1</i>
<i>À propos de la Politique PEARL.....</i>	<i>1</i>
<i>Environnement opérationnel dans lequel s'applique la Politique PEARL</i>	<i>2</i>
<i>Principes sous-tendant la Politique PEARL</i>	<i>3</i>
<i>Application de la Politique PEARL à la planification et à la programmation</i>	<i>4</i>
<i>Types de planification</i>	<i>4</i>
<i>Qui est chargé de la planification et de la programmation ? ..</i>	<i>8</i>
<i>Exigences minimales en matière de planification et de programmation.....</i>	<i>8</i>
<i>Application de la Politique PEARL à l'évaluation et au suivi... 9</i>	<i>9</i>
<i>Évaluation</i>	<i>9</i>
<i>Suivi</i>	<i>10</i>
<i>Responsabilité en matière d'évaluation et de suivi</i>	<i>11</i>
<i>Responsabilités.....</i>	<i>12</i>
<i>Qui est chargé du suivi et de l'évaluation ?</i>	<i>12</i>
<i>Exigences minimales en matière de suivi et d'évaluation ...</i>	<i>13</i>
<i>Ressources affectées au suivi et à l'évaluation</i>	<i>13</i>
<i>Systèmes applicables au suivi et à l'évaluation des programmes et des projets.....</i>	<i>13</i>
<i>Application de la Politique PEARL à la réflexion et à l'apprentissage</i>	<i>14</i>
<i>Réflexion</i>	<i>14</i>
<i>Apprentissage</i>	<i>14</i>
<i>Qui est chargé de la réflexion et de l'apprentissage ?</i>	<i>14</i>
<i>Exigences minimales en matière de réflexion et d'apprentissage.....</i>	<i>15</i>
<i>Ressources apparentées</i>	<i>15</i>
<i>Définition des mots clés</i>	<i>16</i>



Purpose of the PEARL policy

The PEARL policy explains how SPC uses planning, evaluation and monitoring, accountability, reflection and learning to improve how it manages and measures its performance against its objectives.

Scope of the PEARL policy

The PEARL policy applies to all SPC projects and programmes.

Authority for the PEARL policy

The PEARL policy is issued under Instrument of Delegation Pacific Community Governance Arrangement (PCGA) 22, 26: Schedule 1, Instrument of Delegations and Authorisation. September 2022.

About the PEARL policy

SPC uses PEARL to:

- make its work more effective;
- strengthen the Secretariat's engagements with members and partners;
- make its planning, budgeting, evaluation and reporting more aligned;
- learn lessons and adapt, anticipate, and prepare for the future.

The PEARL policy explains how SPC will use PEARL to:

- a. plan and programme its work;
- b. evaluate and monitor its work;
- c. stay accountable;
- d. reflect and learn.

The purpose of the PEARL policy is to:

- a. ensure SPC projects, programmes and business plans are aligned to the Strategic Plan 2022–2031, regional commitments and international sustainable development measures;
- b. demonstrate that SPC is committed to using evidence-based practice when designing, implementing, completing and ending its work;

Objet

La présente Politique explique la façon dont la planification, l'évaluation, le suivi, la responsabilité, la réflexion et l'apprentissage sont utilisés à la CPS pour améliorer la gestion et la mesure de la performance de l'Organisation au regard des objectifs qu'elle s'est fixés.

Champ d'application

La présente Politique s'applique à l'ensemble des projets et des programmes de la CPS.

Texte faisant autorité

La présente Politique est établie conformément à l'annexe 1 de l'Acte de délégation de pouvoirs et d'autorisation (septembre 2022).

À propos de la Politique PEARL

La CPS s'appuie sur la planification, l'évaluation, le suivi, la responsabilité, la réflexion et l'apprentissage (désignés collectivement par l'acronyme « PEARL ») pour :

- *accroître l'efficacité de son action ;*
- *renforcer les relations que le Secrétariat entretient avec les membres et partenaires de l'Organisation ;*
- *assurer une plus grande harmonisation entre ses processus de planification, de budgétisation, d'évaluation et d'établissement de rapports ;*
- *tirer des enseignements et s'adapter, anticiper et préparer son avenir.*

La Politique PEARL explique la façon dont la CPS a recours aux processus PEARL pour :

- a) *planifier et programmer son travail ;*
- b) *en assurer l'évaluation et le suivi ;*
- c) *en rendre compte ; et*
- d) *y réfléchir et en tirer des enseignements.*

La Politique PEARL a pour objet de :

- a) *garantir que les projets, programmes et plans d'activité de la CPS soient alignés sur le Plan stratégique 2022–2031 de l'Organisation, les engagements pris au niveau régional et les mesures internationales du développement durable ;*
- b) *démontrer que la CPS est résolue à s'appuyer sur des preuves pour concevoir, mettre en œuvre, mener à bien et clôturer ses activités ;*

- c. sustain a learning culture at SPC, which includes using lessons to improve and adapt ongoing and future work;
- d. set out SPC's principles, requirements, roles, responsibilities and best practice for non-financial performance; and
- e. encourage the use of indigenous knowledge and SPC's understanding of Pacific cultures.

The operating context for the PEARL policy

SPC operates in all its member countries and with multiple development partners. It has complex funding and financial requirements, and unique reporting demands. SPC works in multiple sectors, helps find and implement solutions to cross-cutting issues, and continues to build multi-sectoral responses.

The Conference of the Pacific Community sets out SPC's strategic direction in its strategic plan, which outlines its development and organisational objectives. The Committee of Representatives of Governments and Administrations (CRGA) Subcommittee for the Strategic Plan is responsible for overseeing the plan and the Director-General (D-G) is responsible for implementing the plan. The roles of the Conference of the Pacific Community and the CRGA Subcommittee for the Strategic Plan are set out in SPC's Governance Compendium.

Each year, the D-G provides a results report to CRGA, which explains the Secretariat's progress with implementing the strategic plan. The CRGA Subcommittee for the Strategic Plan provides the governing body with its opinion on the results report.

SPC divisions and programmes support the D-G to implement the Strategic Plan. They are responsible for developing and delivering valuable, effective, and efficient projects and programmes. The mechanisms set out in this PEARL policy, and the D-G's support, enable them to report on the projects and programmes.

SPC directors are expected to be champions for PEARL. Staff are expected to build PEARL practices into the lifecycle of their projects and programmes, to ensure they are aligned with SPC's objectives and goals.

- c) *favoriser une culture de l'apprentissage à la CPS, consistant notamment à appliquer les enseignements tirés pour améliorer et adapter les activités actuelles et futures ;*
- d) *définir les principes, les exigences, les rôles, les responsabilités et les bonnes pratiques applicables à la performance non financière de la CPS ; et*
- e) *encourager l'utilisation des savoirs autochtones et de la connaissance qu'a la CPS des cultures du Pacifique.*

Environnement opérationnel dans lequel s'applique la Politique PEARL

La CPS intervient dans tous ses pays membres et travaille avec de multiples partenaires du développement. Elle est soumise à des exigences complexes en matière de financement et de gestion financière, ainsi qu'à des obligations redditionnelles uniques. La CPS œuvre dans différents secteurs, contribue à la recherche et à la mise en œuvre de solutions à des problématiques transversales et continue d'élaborer des interventions plurisectorielles.

La Conférence de la Communauté du Pacifique fixe l'orientation stratégique de la CPS dans son Plan stratégique, lequel présente les objectifs organisationnels et les objectifs de développement de l'Organisation. Le Sous-comité du Comité des représentants des gouvernements et administrations (CRGA) pour le Plan stratégique assure la supervision du Plan et le-la Directeur-riche général-e veille à sa mise en œuvre. Les fonctions de la Conférence de la Communauté du Pacifique et du Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique sont définies dans le Recueil des règles de gouvernance de la CPS.

Chaque année, le-la Directeur-riche général-e soumet au CRGA un rapport de résultats, qui décrit les progrès accomplis par le Secrétariat dans la mise en œuvre du Plan stratégique. Le Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique émet un avis sur le rapport de résultats à l'intention de l'organe directeur.

Les divisions et les programmes de la CPS assistent le-la Directeur-riche général-e dans la mise en œuvre du Plan stratégique. Ils sont chargés d'élaborer et d'exécuter des projets et des programmes utiles, efficaces et efficaces. Au moyen des mécanismes décrits dans la présente Politique et avec le soutien du-de la Directeur-riche général-e, ils rendent compte des projets et des programmes menés.

Il est attendu des directeurs et directrices de la CPS qu'ils œuvrent en faveur des processus PEARL. Il est attendu des membres du personnel qu'ils intègrent les pratiques PEARL au cycle de vie de leurs projets et programmes, pour s'assurer qu'ils sont alignés sur les objectifs de la CPS.



Figure 1. SPC's Planning Hierarchy

The principles underlying the PEARL policy

The PEARL policy reflects SPC values. It is underpinned by seven principles:

- Aptitude:** SPC adopts an evidence-based and learning culture that encourages regularly considering if SPC is doing the right thing, in the right place and at the right time to make the greatest difference for Pacific Island communities.
- Coherence:** SPC ensures its organisational processes, procedures and practices are connected and consistent, while remaining flexible.
- Alignment:** SPC engages meaningfully with its members to ensure its work remains aligned to their national plans and priorities and to the 2050 Strategy for the Blue Pacific Continent.
- Transparency:** SPC communicates clearly with its member countries and other stakeholders, so they have a common understanding of SPC's practices to improve and sustain its work and ensure it aligns with strategic objectives and goals.
- Quality:** SPC incentivises systematic review, adjustment and improvement of its processes, policies and systems, in response to its members' new and changing needs.



Figure 1. Cadre hiérarchisé de planification de la CPS

Principes sous-tendant la Politique PEARL

La Politique PEARL traduit les valeurs de la CPS. Elle repose sur sept principes :

- Aptitude :** La CPS adopte une culture de la preuve et de l'apprentissage, qui encourage l'Organisation à se demander régulièrement si elle fait ce qu'il faut, au bon endroit et au bon moment, pour maximiser son action en faveur des populations océaniques.
- Cohérence :** La CPS veille à ce que ses processus, procédures et pratiques organisationnels soient connectés et cohérents, tout en restant souples.
- Alignement :** La CPS collabore utilement avec ses membres pour s'assurer que son action demeure alignée sur leurs plans et priorités au niveau national, ainsi que sur la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050.
- Transparence :** La CPS communique clairement avec ses pays membres et les autres parties prenantes afin qu'ils aient une compréhension commune des pratiques de l'Organisation, de sorte à améliorer et à pérenniser son action et à l'aligner sur les objectifs stratégiques définis.
- Qualité :** La CPS encourage l'évaluation, l'adaptation et l'amélioration systématiques de ses processus, politiques et systèmes, pour répondre aux besoins nouveaux et changeants de ses membres.

- f. **Utility:** SPC uses relevant information to inform its decisions, improve its activities and become a stronger organisation.
- g. **Inclusion and cultural competence:** SPC values diversity, respectful, inclusive communication and engagement, and reciprocal, two-way learning using people-centred means and use of Pacific knowledge.

How the PEARL policy applies to planning and programming

SPC aims to carry out effective and relevant scientific and technical work in the Pacific. To achieve this, its strategy, plans and programmes should be guided by the needs and priorities of its members, and aligned with regional frameworks (this includes the *2050 Strategy for the Blue Pacific Continent*) and the global Sustainable Development Agenda 2030.

By improving its planning and programming, SPC can be more efficient and effective. By aligning its strategy with its plans and programmes, it can manage financial and non-financial performance coherently, using learning to inform decisions that will improve how programmes perform and how budgets are allocated.

Types of planning

SPC's approach to planning includes several interlinked planning documents and processes:

- a. SPC strategic plan and strategic results framework
- b. business plans and workplans for divisions and programmes
- c. country programmes
- d. project and activity plans for flagships and integrated programmes.

Strategic planning

SPC's strategic plan is approved by the Conference of the Pacific Community and gives SPC its mandate. With a 10-year horizon, the strategic plan defines SPC's vision, mission, values, role, development and organisational goals, and focus areas. The current strategic plan is the Strategic Plan 2022–2031.

The strategic plan has a strategic results framework, which articulates the results SPC needs to achieve to attain its objectives.

- f) **Utilité :** La CPS utilise des informations pertinentes pour étayer ses décisions, améliorer ses activités et conforter son positionnement en tant qu'Organisation.
- g) **Inclusion et compétence culturelle :** La CPS accorde une grande valeur à la diversité, à des modes de communication et de collaboration respectueux et inclusifs, et à un apprentissage réciproque, à double sens, reposant sur une approche centrée sur l'humain et faisant appel aux savoirs du Pacifique.

Application de la Politique PEARL à la planification et à la programmation

La CPS a vocation à mener des travaux scientifiques et techniques utiles et efficaces dans le Pacifique. Pour ce faire, elle règle sa stratégie, ses plans et ses programmes sur les besoins et les priorités de ses membres, tout en assurant leur conformité avec les cadres régionaux en vigueur (dont la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050) et le Programme mondial de développement durable à l'horizon 2030.

En améliorant sa planification et sa programmation, la CPS peut être plus efficiente et efficace. Grâce à l'alignement de sa stratégie sur ses plans et ses programmes, elle peut gérer la performance financière et non financière de manière cohérente, en s'appuyant sur les enseignements tirés pour prendre des décisions permettant d'améliorer la performance des programmes et l'affectation des crédits budgétaires.

Types de planification

L'approche de la CPS en matière de planification s'articule autour de plusieurs processus et documents liés les uns aux autres :

- a) le Plan stratégique de la CPS et son Cadre de résultats stratégiques ;
- b) les plans d'activité et les plans de travail des divisions et programmes ;
- c) les programmes-pays ; et
- d) les plans des projets et activités associés aux programmes phares et aux programmes intégrés.

Planification stratégique

Le Plan stratégique de la CPS est approuvé par la Conférence de la Communauté du Pacifique. Établi pour une durée de dix ans, le Plan stratégique définit la vision, la mission, les valeurs et le rôle de la CPS, ainsi que ses objectifs organisationnels et de développement, et ses axes prioritaires. Le Plan stratégique actuellement en vigueur est le Plan stratégique 2022–2031.

Le Plan stratégique intègre un Cadre de résultats stratégiques, dans lequel sont clairement formulés les résultats que la CPS doit obtenir pour atteindre ses objectifs.

The strategic-planning process is led by the director of Strategy, Performance and Learning (SPL), as delegated under the Instrument of Delegation, and guided by CRGA stewardship principles, thought leadership by the governing body and consultation with staff, members, partners, civil society, youth, and the private sector. The process gives SPC the opportunity to incorporate evidence-based reflection and futures practices in developing the strategic plan.

Division and programme business planning

Each division and programme should have a business plan that outlines its planned operations and explains how the operations contribute to the SPC strategic plan. Business plans should be developed by consulting with internal and external stakeholders (this includes members, donors, and partners). They should also respond to SPC's regional, sectoral and thematic requirements.

The business plan should describe the operating context and key stakeholders. It should include these components:

- budget
- resource mobilisation plan
- risk matrix
- theory of change
- results framework
- workplan.

The division and programme results framework should align with the SPC strategic results framework.

The work plan should be informed by regional, sector or members' needs and priorities, and SPC's capabilities. The workplan should also link with the division's or programme's planned results.

When possible, the business plan's horizon should align with the strategic plan timeframe. Any changes to the strategic plan should trigger the division or programme to review its business plan, to ensure the planned results remain aligned with strategic goals and results.

The business planning process is led by the relevant director.

Le processus de planification stratégique est piloté par le-la Directeur·rice de l'équipe Stratégie, performance et apprentissage (équipe SPL), conformément à l'Acte de délégation de pouvoirs, et est guidé par les principes de gouvernance du CRGA par le leadership éclairé de l'organe directeur et par les consultations menées auprès du personnel de l'Organisation, de ses membres, de ses partenaires, de la société civile, des jeunes et du secteur privé. Il permet à la CPS d'intégrer une réflexion fondée sur des preuves et des méthodes de prospective à l'élaboration de son Plan stratégique.

Planification des activités des divisions et des programmes

Chaque division et programme se dote d'un plan d'activité, qui décrit les opérations prévues et explique en quoi celles-ci contribuent au Plan stratégique de la CPS. Les plans d'activité sont élaborés en consultation avec les parties prenantes internes et externes (dont les membres, les bailleurs et les partenaires). Ils satisfont également aux exigences régionales, sectorielles et thématiques de la CPS.

Chaque plan d'activité décrit le contexte opérationnel et les principales parties prenantes concernées. Un plan d'activité est constitué des composantes suivantes :

- un budget ;
- un plan de mobilisation de ressources ;
- une matrice des risques ;
- une théorie du changement ;
- un cadre de résultats ; et
- un plan de travail.

Le cadre de résultats des divisions et programmes est aligné sur le Cadre de résultats stratégiques de la CPS.

Le plan de travail est établi sur la base des besoins et des priorités de la région, du secteur considéré ou des membres, ainsi que des capacités de la CPS. Il fait aussi le lien avec les résultats escomptés de la division ou du programme.

Dans la mesure du possible, l'horizon de planification du plan d'activité doit correspondre aux différentes échéances du Plan stratégique. À chaque modification du Plan stratégique, les divisions ou programmes examinent leurs plans d'activité pour s'assurer que les résultats prévus demeurent en conformité avec les objectifs et les résultats stratégiques.

Le processus de planification des activités est conduit par les directeurs ou directrices de division ou de programme.

Strategic country engagement

Strategic country engagements are specially developed programmes for Members focused on supporting capacity development with institutional strengthening objectives. Examples of the areas of support include capability and capacity development of monitoring, evaluation and learning (MEL), planning, data and statistics, information systems (with the potential to develop more areas such as budgeting and financial management, and ICT). The key objective of strategic country engagement programmes is to build and support institutional capacities of Members to maximise and sustain the impact of interventions built from SPC's technical programmes and others.

Strategic country engagement programmes are developed through a participatory process with SPC Members, who may initialise the process through a request to SPC. The primary focal point of strategic country engagement programmes is the Ministry of Foreign Affairs, with SPC subregional offices, SPL and Divisions and programmes supporting the process and implementation where relevant. This collaborative process follows similarly to how SPC engages and works with its members and partners in other areas. Key steps in the development of the strategic engagement process include:

- identification of priorities for the strategic country engagement programme;
- the context and setting that the strategic engagement programme will operate in;
- the recent and ongoing work and partnerships in the focus areas of the Member's strategic engagement;
- development of an agreed timeline, theory of change, workplan, and results framework.

Where SPC may not have specified resources available, it and the interested Member may share resourcing responsibilities that include consideration of the availability of Member resources, or leveraging of Member's own and SPC's partnerships. The Member should consider allocating SPC the necessary resources on a full cost recovery basis, so that SPC can start to implement the programme.

Collaboration stratégique avec les pays

Les programmes de collaboration stratégique avec les pays, conçus spécialement pour chaque pays membre, mettent l'accent sur l'appui au renforcement des capacités, conformément aux objectifs de renforcement institutionnel. À titre d'exemple, la CPS peut apporter un soutien en matière de renforcement des capacités et des compétences concernant le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA), la planification, les données et la statistique, et les systèmes d'information (d'autres domaines pouvant être inclus, tels que la budgétisation et la gestion des finances, et les technologies de l'information et de la communication). L'objectif premier des programmes de collaboration stratégique avec les pays est de renforcer les capacités institutionnelles des membres, et d'apporter un soutien en la matière, dans le but de maximiser et de pérenniser l'impact des interventions conçues dans le cadre des programmes techniques et des autres dispositifs de la CPS.

Les programmes de collaboration stratégique avec les pays sont établis de concert avec les membres suivant un processus participatif, que ces derniers peuvent enclencher en en faisant la demande à la CPS. Pour chacun de ces programmes, l'interlocuteur privilégié est le ministère des Affaires étrangères du pays concerné, tandis que les bureaux sous-régionaux de la CPS, l'équipe SPL, les divisions et les programmes appuient, le cas échéant, le processus et la mise en œuvre. Ce processus collaboratif se déroule selon des modalités similaires à celles utilisées par la CPS dans ses relations et sa collaboration avec les membres et les partenaires dans d'autres domaines. L'élaboration d'un programme de collaboration stratégique suit plusieurs étapes clés :

- *la définition des priorités du programme de collaboration stratégique avec le pays ;*
- *le contexte et de l'environnement de mise en œuvre du programme de collaboration stratégique ;*
- *les travaux récents et en cours, et des partenariats établis dans les domaines d'intervention retenus pour le programme de collaboration stratégique avec le pays membre ; et*
- *l'élaboration d'un échéancier, d'une théorie du changement, d'un plan de travail et d'un cadre de résultats.*

Lorsque les ressources nécessaires ne sont pas disponibles à la CPS, la mobilisation de ressources peut être assurée conjointement par l'Organisation et le pays membre intéressé, en examinant notamment les ressources disponibles au sein du pays membre ou en mettant à profit les partenariats du pays membre et ceux de la CPS. Le pays membre doit envisager d'affecter à la CPS les ressources nécessaires selon le principe du recouvrement intégral des coûts, pour lui permettre de lancer l'exécution du programme.

Planning for flagships, integrated programmes, projects and activities

Regionally and nationally, SPC's work spans a broad range of sectors. The challenges and opportunities facing the Pacific region mean that SPC needs to integrate and connect its work better, to maximise its collective capability, respond to emerging challenges and opportunities and achieve results for members. 'Integration' means taking organisations from different sectors and deliberately coordinating their work activities, to make more progress towards common or complementary goals.

Flagship programmes

SPC is designing flagship programmes to address the region's most pressing challenges and opportunities. These are significant, scalable cross-cutting programmes that align with the thematic focus areas in the strategic plan. They combine and connect capabilities and resources – projects, funding, and people – from across SPC to have a bigger impact on development priorities.

Flagships should have these features.

- a. Agreed dimensions and work areas.
- b. A rationale, based on a map of regional and national capabilities and priorities.
- c. Clear objectives and outcomes that demonstrate the added value SPC brings.
- d. A framework to measure and communicate results.
- e. Clear governance and management arrangements, to deliver results and stay accountable to members.
- f. Anchor projects, international partnerships and an investment and resource mobilisation plan to attract the necessary resources to have a big impact.
- g. Support from strong organisational systems and processes, which SPC is achieving through its work on Key Focus Area 7: Transforming Institutional Effectiveness.

SPC divisions will continue to house SPC's capabilities, but the flagship programmes will bring these capabilities and funds together.

Planification des programmes phares, des programmes intégrés, des projets et des activités

Au niveau régional et national, la CPS intervient dans un large éventail de secteurs. Face aux défis que la région Pacifique doit relever et aux possibilités qui s'offrent à elle, la CPS doit mieux intégrer et mettre en relation ses activités, de manière à tirer le meilleur parti de ses capacités collectives, à répondre aux défis émergents, à saisir les possibilités qui se présentent, et à obtenir des résultats pour ses membres. L'« intégration » désigne le choix délibéré de coordonner les activités d'organisations œuvrant dans différents secteurs pour accroître les progrès accomplis au regard d'objectifs communs ou complémentaires.

Programmes phares

La CPS conçoit des programmes phares pour répondre aux défis les plus pressants et saisir les possibilités qui se présentent dans la région. Ce sont des programmes transversaux, évolutifs et de grande ampleur, alignés sur les axes prioritaires thématiques du Plan stratégique. Ces programmes mutualisent et mettent en relation les capacités et les ressources de l'ensemble de l'Organisation, à savoir les projets, les financements et les personnes, afin de produire un impact accru au regard des priorités du développement.

Les éléments suivants sont précisés pour chacun des programmes :

- a) *les dimensions et les domaines d'intervention convenus ;*
- b) *la justification du programme, fondée sur une cartographie des capacités et des priorités régionales et nationales ;*
- c) *une définition claire des objectifs et effets attendus, démontrant la valeur ajoutée qu'apporte la CPS ;*
- d) *un cadre de mesure et de communication des résultats ;*
- e) *des modalités de gouvernance et de gestion clairement définies, permettant à la CPS d'obtenir des résultats et de rendre des comptes à ses membres ;*
- f) *des projets structurants, des partenariats internationaux et un plan d'investissement et de mobilisation de ressources pour attirer les ressources nécessaires à la production d'un fort impact ; et*
- g) *le soutien apporté par la CPS dans le cadre de ses travaux sur l'axe prioritaire 7 : Efficacité institutionnelle transformatrice, soutien qui repose sur de solides systèmes et processus organisationnels.*

Les capacités de l'Organisation demeureront centralisées au niveau des divisions, mais les programmes phares permettront d'assembler à la fois ces capacités et les financements disponibles.

Integrated programmes

These are long-term programmes that bring together SPC's sectoral capabilities for greater impact in addressing key development opportunities and challenges in the Pacific region. These programmes have clear impact pathways, including long-term goals and medium-term development outcomes.

Project and activity plans

Each project or activity should have a plan that captures its planned activities. These plans are managed by a project manager. The plans should align with the development partner's requirements, SPC's strategic plan and strategic results framework, and the relevant division or programme plan.

Who is responsible for planning and programming?

Staff in these roles are responsible for planning:

- flagship leads
- divisional leads
- programme and project leads
- SPL team
- Partnerships, Integration and Resource Mobilisation Office (PIRMO)
- regional directors.

Minimum requirements for planning and programming

Planning involves alignment of divisional strategic direction to SPC's strategic plan and priorities. Divisions, therefore, assess whether current divisional activities and outputs efficiently, effectively and economically contribute towards achieving divisional objectives and SPC priorities. Furthermore, divisions develop strategies in divisional business plans to deal with opportunities and risks in order to improve results for our members.

The minimum requirements for planning and programming can vary depending on the specific contexts. There are some common elements and considerations that are typically essential for effective planning and programming. Here are some key requirements:

- scope definition
- clear objectives and goals
- stakeholder engagement
- budget and resources
- timelines and milestones
- risk assessment
- environmental and sustainability/scalability considerations

Programmes intégrés

Les programmes intégrés sont des programmes à long terme qui mutualisent les capacités sectorielles de la CPS afin de produire un impact accru face aux principales possibilités de développement et aux grands défis du développement dans le Pacifique. Ces programmes sont bâtis sur des trajectoires d'impact claires, qui incluent des objectifs à long terme et des effets de développement à moyen terme.

Planification des projets et des activités

Un plan est établi pour préciser les activités prévues pour chaque projet ou activité. Géré par un-e responsable de projet, il est conforme aux exigences des partenaires du développement, au Plan stratégique et au Cadre de résultats stratégiques de la CPS, ainsi qu'au plan de la division ou du programme concerné.

Qui est chargé de la planification et de la programmation ?

La planification est assurée par :

- *les responsables des programmes phares ;*
- *les directeurs et directrices des divisions ;*
- *les responsables des programmes et projets ;*
- *l'équipe SPL ;*
- *le Bureau Partenariat, intégration et mobilisation de ressources (PIRMO) ; et*
- *les directeurs et directrices des bureaux régionaux.*

Exigences minimales en matière de planification et de programmation

La planification consiste à aligner l'orientation stratégique des divisions sur le Plan stratégique et les priorités de la CPS. Ainsi, les divisions évaluent dans quelle mesure leurs activités et produits contribuent de manière efficiente, efficace et économique à la réalisation de leurs objectifs et des priorités de la CPS. En outre, les divisions formulent des stratégies dans leurs plans d'activité pour gérer les possibilités et les risques, de sorte à améliorer les résultats obtenus au profit des membres.

Les exigences minimales en matière de planification et de programmation peuvent varier en fonction du contexte considéré. L'efficacité de la planification et de la programmation repose généralement sur un certain nombre d'éléments et de critères communs. Voici quelques-uns des éléments essentiels :

- *définition de la portée ;*
- *objectifs clairement définis ;*
- *mobilisation des parties prenantes ;*
- *budget et ressources ;*
- *calendrier et échéancier ;*
- *évaluation des risques ;*
- *critères environnementaux et de durabilité/reproductibilité à plus grande échelle ;*

- monitoring and evaluation (including reporting)
- feedback mechanisms.

Depending on the nature and complexity of the programme or project, additional specific requirements and considerations may apply.

In addition to their business plans, divisions formulate budget and resources to drive and achieve intended outcomes, based on their funding model.

Annual plans, which appear as budget narratives in the SPC Budget, provide the basis for annual results reporting on the delivery of outputs that contribute to divisional objectives, aligned to the strategic plan pathways and Key Focus Areas (KFAs).

Managing risk is also an integral part of planning, and divisions are guided by SPC's Risk Management Guidelines, which describes minimum risk management requirements.

How the PEARL policy applies to evaluation and monitoring

To achieve its development outcomes more effectively and make a bigger impact, SPC is committed to monitoring and evaluating its strategy, corporate functions, and division, programme and project plans and activities.

The strategic results framework is SPC's main tool for monitoring and evaluating its performance and measuring progress towards the goals and objectives in the strategic plan. The framework sets out the outcomes and impact that SPC expects to achieve and shows how different parts of SPC work are connected.

Country programmes, divisions, programmes, flagship programmes, integrated programmes and projects should each have their own results framework that aligns with the strategic results framework.

Evaluation

Many of SPC's development partners require an evaluation as a condition of their funding. SPC also evaluates projects, programmes or service delivery in these situations where:

- a funded programme spans multiple years (this includes flagship programmes);
- a project needs proof of concept to decide if it can be scaled up;
- a project is designed to achieve a particular change for communities; or

- *dispositif de suivi et d'évaluation (y compris pour l'établissement de rapports) ; et*
- *mécanismes de retour d'information.*

Selon la nature et le degré de complexité du programme ou du projet, il est possible que des exigences et considérations particulières supplémentaires s'appliquent.

Outre les plans d'activité, les divisions établissent un budget et définissent les ressources requises pour entraîner et obtenir les effets escomptés, suivant leur modèle de financement.

C'est sur la base des plans annuels, qui figurent dans les descriptifs du budget de la CPS, que sont établis les rapports de résultats annuels, consacrés à la réalisation des produits qui contribuent aux objectifs des divisions, eux-mêmes alignés sur les trajectoires et les axes prioritaires du Plan stratégique.

La gestion des risques fait aussi partie intégrante de la planification ; à cet égard, les divisions suivent les Directives de gestion des risques de la CPS, qui décrivent les exigences minimales en la matière.

Application de la Politique PEARL à l'évaluation et au suivi

Pour obtenir plus efficacement les effets escomptés en matière de développement et produire un impact accru, la CPS s'emploie résolument à suivre et à évaluer sa stratégie, ses fonctions institutionnelles, et les plans et activités de ses divisions, programmes et projets.

Le Cadre de résultats stratégiques est le principal outil dont dispose la CPS pour suivre et évaluer sa performance et mesurer les progrès accomplis au regard des objectifs du Plan stratégique. Il présente les effets et l'impact que la CPS entend produire et décrit les connexions entre les différentes composantes de son travail.

Pour chaque programme-pays, division, programme, programme phare, programme intégré et projet, un cadre de résultats est établi conformément au Cadre de résultats stratégiques.

Évaluation

Nombre de partenaires du développement de la CPS assortissent leur financement d'une obligation d'évaluation. La CPS procède également à l'évaluation des projets, programmes ou prestations de services dans les cas suivants :

- *programme financé sur plusieurs années (ce qui s'applique aux programmes phares) ;*
- *projet pour lequel une preuve de concept est exigée avant qu'une décision soit prise sur son éventuelle transposition à plus grande échelle ;*
- *projet visant à induire des changements particuliers à l'échelon local ; ou*

- a project or thematic investment costs more than € 3 million.

When it is relevant and feasible, managers and MEL staff should involve a diverse group of experts (such as programme staff, and representatives from national governments, civil society and communities) in designing, implementing, and overseeing an evaluation, conducting the research, and making sense of the findings. This helps to build evaluative capability and capacity. It also empowers stakeholders to co-drive evaluations and gain more ownership of the findings and recommendations.

When SPC needs external or independent expertise for an evaluation, it should select experts who have not only the right technical capability, but who are also competent to operate in the context and culture.

Monitoring

While monitoring and evaluation are distinct activities, they are interdependent and inseparable. Through monitoring, SPC can track its progress and performance, so that it can alter its course and adapt its work along the way; through evaluation, SPC can establish the cause of results. SPC needs both to learn from its successes and failures and make better decisions that will enable programmes and projects to have a bigger impact.

SPC continues to develop its approaches to monitoring and evaluation, so that they:

- provide a deeper understanding of the context in which SPC operates;
- contribute better knowledge about Pacific ways of knowing and being;
- build more monitoring and evaluation capacity in the Pacific;
- build stronger relationships with the people involved.

Gathering evidence for monitoring and evaluation

SPC should gather evidence of results from monitoring and evaluation activities. Staff should use rigorous methods to collect evidence of results, which include quantitative and qualitative methods. MEL staff should ensure that staff use SPC's existing standardised monitoring and evaluation data-collection tools.

MEL staff should regularly conduct quality-assurance checks of the monitoring and evaluation data collected. Managers should conduct their own checks on an ad hoc basis.

- projet ou investissement thématique de plus de 3 millions d'euros.

Si c'est pertinent et faisable, les responsables et les agents chargés du SEA font participer un éventail varié d'experts (par exemple, chargés de programme et représentants des pouvoirs publics, de la société civile et des communautés) à la conception, à la mise en œuvre et à la supervision des évaluations, aux travaux de recherche associés et à la construction du sens à partir des conclusions des évaluations. Cela permet de développer les compétences et les capacités dans le domaine de l'évaluation. C'est aussi une façon de donner aux parties prenantes les moyens de copiloter les évaluations et de mieux s'approprier les conclusions et recommandations qui en ressortent.

Lorsque la CPS doit faire appel à des consultants externes ou indépendants pour une évaluation, elle choisit des experts qui ont non seulement les bonnes compétences techniques, mais qui disposent également des qualités nécessaires pour intervenir dans le contexte et l'environnement culturel propres à l'Organisation.

Suivi

Si les activités de suivi et d'évaluation sont bien distinctes, elles sont interdépendantes et indissociables. À travers ses activités de suivi, la CPS peut mesurer ses progrès et sa performance, ce qui lui permet d'ajuster sa trajectoire et d'adapter son travail au fil de l'eau, tandis qu'à travers l'évaluation, elle peut déterminer les raisons pour lesquelles un résultat donné a été obtenu. La CPS a besoin de ces deux types d'activités pour apprendre de ses réussites et de ses échecs, et améliorer sa prise de décision au service d'un impact renforcé à l'échelle des programmes et des projets.

La CPS continue de perfectionner ses approches de suivi et d'évaluation pour :

- affiner sa compréhension du contexte dans lequel elle œuvre ;
- contribuer à une meilleure connaissance des modes de savoir et des façons d'être propres au Pacifique ;
- développer davantage de capacités dans le domaine du suivi et de l'évaluation dans le Pacifique ; et
- tisser des relations plus solides avec les personnes concernées.

Recueillir des preuves pour le suivi et l'évaluation

La CPS recueille des preuves des résultats obtenus dans le cadre de ses activités de suivi et d'évaluation. Pour ce faire, le personnel de l'Organisation applique des méthodes rigoureuses, aussi bien quantitatives que qualitatives. Les agents chargés du SEA veillent à l'utilisation des outils uniformisés dont dispose la CPS pour la collecte de données de suivi et d'évaluation.

Les agents chargés du SEA procèdent périodiquement à l'assurance de la qualité des données de suivi et d'évaluation recueillies. Les responsables effectuent leurs propres vérifications au cas par cas.

Each year, SPC reports against the strategic results framework using evidence it has collected from monitoring and evaluation activities. The Director-SPL, as delegated under the Instrument of Delegation, will nominate someone to coordinate discussions about a sample of this evidence. This nominee will ask regional directors and representatives from member countries to verify the outcomes of these discussions, to ensure they share SPC's perceptions of the results achieved.

Publishing findings

SPC publishes the findings of its evaluations, as it is committed to being open and transparent with its stakeholders (for more details, see the SPC [Social and Environmental Responsibility Policy](#)). Several of SPC's development partners also require SPC to publish evaluation reports.

Unless confidentiality requirements prevent it, SPC will publish the executive summary of all projects, programmes and strategic evaluations on the SPC digital library or the Pacific Data Hub.

Accountability for evaluation and monitoring

Annual results reporting

Each year the D-G provides the governing body with an annual results report, through the CRGA Subcommittee for the Strategic Plan. The results report is informed by reflections on and analysis of SPC's progress against the development and organisational objectives in the strategic plan, based on quantitative and qualitative evidence for the reporting period (1 January to 31 December). Using the annual results report, SPC will also develop products that meet the needs of the executive and members of the CRGA Subcommittee for the Strategic Plan, using formats that are easy to access and are useful for making decisions.

The annual results reports and the SPC Results Explorer will be available to the public on the SPC website. Results frameworks will be available through the Pacific Data Hub.

Results reports will be shared across SPC through multiple communication channels, to encourage staff to use the findings and lessons.

Chaque année, la CPS rend compte de ses résultats au regard de son Cadre de résultats stratégiques, en s'appuyant sur les preuves qu'elle recueille dans le cadre de ses activités de suivi et d'évaluation. En vertu de l'Acte de délégation de pouvoirs, le-la Directeur-riche de l'équipe SPL désigne une personne dont la mission est de coordonner les échanges au sujet d'un échantillon des preuves ainsi recueillies. Cette personne demande aux directeurs et directrices des bureaux régionaux et aux représentants des pays membres de vérifier le fruit de ces échanges et s'assure que ces derniers partagent la façon dont la CPS perçoit les résultats.

Publication des conclusions

La CPS publie les conclusions de ses évaluations, conformément à son engagement d'ouverture et de transparence envers ses parties prenantes (pour plus de détails, voir la [politique de responsabilité sociale et environnementale](#) de la CPS). Plusieurs partenaires du développement exigent également de la CPS qu'elle rende publics ses rapports d'évaluation.

Sous réserve d'une obligation de confidentialité, la CPS publie le résumé de toutes les évaluations visant les projets, les programmes et la stratégie de l'Organisation dans sa bibliothèque numérique ou sur la Plateforme de données océaniques.

Responsabilité en matière d'évaluation et de suivi

Présentation des résultats annuels

Chaque année, le-la Directeur-riche général-e présente un rapport de résultats annuel à l'organe directeur, par l'intermédiaire du Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique. Le rapport de résultats est établi sur la base de l'analyse des progrès accomplis par la CPS au regard des objectifs de développement et des objectifs organisationnels énoncés dans le Plan stratégique, ainsi que des exercices de réflexion associés, les processus d'analyse et de réflexion reposant sur les preuves quantitatives et qualitatives recueillies pour la période à l'examen (du 1^{er} janvier au 31 décembre). À partir de son rapport de résultats annuel, la CPS élabore en outre des produits adaptés aux besoins de la direction et des membres du Sous-comité du CRGA pour le Plan stratégique, dans des formats aisément accessibles et utiles à la prise de décision.

Le rapport de résultats annuel et l'Explorateur de résultats de la CPS sont accessibles au public sur le site Web de l'Organisation. Les cadres de résultats sont disponibles sur la Plateforme de données océaniques.

Les rapports de résultats sont diffusés dans toute l'Organisation par divers circuits de communication, afin d'encourager les agents à tirer profit des conclusions et enseignements tirés.

Mid-year reporting

Each year SPC produces a mid-year report for management purposes. The mid-year report documents reflection and learning processes and progress towards implementing divisional and programme business plans.

The mid-year report has a focus on learning to improve SPC's performance and effectiveness. It considers changes to context; execution rates; challenges; and adaptations to work.

Using the mid-year report, SPC will develop products that meet the needs of the Secretariat for the first two quarters of the next calendar year. It may also provide a synthesis of the report to the governing body or one of its committees.

Programme and project reporting

Development partners, project focal points and SPC development partner focal points negotiate the specific reporting requirements for a project. Where possible, SPC encourages development partners to accept the annual results report, to streamline SPC's reporting efforts.

When a development partner needs additional reporting, SPC should endeavour to ensure this aligns with SPC's existing internal reflection and reporting mechanisms to minimise extra reporting work.

Where possible, SPC should share draft reports with people who were consulted when monitoring data was collected. This consultation should include asking data providers, data collectors and analysts to check facts as well as the interpretation and analysis of data and findings.

SPC encourages the dissemination of reports and knowledge products internally and with members, stakeholders and beneficiaries, so that their findings are used.

Responsibilities

Who is responsible for monitoring and evaluation?

Staff across SPC are involved in the organisation's monitoring and evaluation system.

- The **D-G** has committed investment in developing MEL capacity and embedding MEL practitioners across SPC.

Présentation des résultats à mi-année

Chaque année, la CPS produit un rapport à la mi-année pour appuyer la gestion de l'Organisation. Ce rapport à mi-année présente les processus de réflexion et d'apprentissage ainsi que les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans d'activité des divisions et des programmes.

Centré sur l'apprentissage, le rapport à mi-année a pour but d'améliorer la performance et l'efficacité de la CPS. Il porte sur l'évolution du contexte, les taux d'exécution, les défis à relever et les ajustements à apporter au travail de l'Organisation.

Sur la base de son rapport à mi-année, la CPS élabore des produits répondant aux besoins du Secrétariat pour les deux premiers trimestres de l'année civile suivante. Elle peut aussi transmettre une synthèse du rapport à l'organe directeur ou à l'un de ses comités.

Présentation des rapports des programmes et des projets

Les partenaires du développement, les points de contact des projets et les correspondants des partenaires du développement de la CPS négocient les obligations redditionnelles particulières s'appliquant à chaque projet. Dans la mesure du possible, la CPS encourage les partenaires du développement à accepter le rapport de résultats annuel, afin de rationaliser les activités de présentation des résultats de l'Organisation.

Lorsqu'un partenaire du développement a besoin d'informations supplémentaires, la CPS fait en sorte que l'établissement des rapports correspondants s'aligne sur les mécanismes internes existant en matière de réflexion et de présentation des résultats, de sorte à limiter toute surcharge de travail pour l'Organisation.

Si possible, la CPS communique les ébauches de rapport aux personnes consultées pendant la collecte des données de suivi. Cette phase de consultation consiste notamment à demander aux personnes qui fournissent les données, à celles qui les recueillent et à celles qui les analysent de vérifier les faits, ainsi que l'interprétation et l'analyse faites des données et conclusions.

La CPS encourage la diffusion des rapports et des outils de connaissance à l'échelle de la CPS et auprès des membres, des parties prenantes et des bénéficiaires, afin de favoriser la mise à profit des résultats.

Responsabilités

Qui est chargé du suivi et de l'évaluation ?

À tous les niveaux de la CPS, des agents interviennent dans le cadre du système de suivi et d'évaluation de l'Organisation.

- Le-La **Directeur·rice général·e** a engagé des investissements en faveur du développement des capacités de SEA et de l'intégration d'agents chargés du SEA dans toute la CPS.

- The D-G, through Director SPL, nominates a **MEL Lead** to engage with staff, members, partners and key stakeholders (this includes civil society, youth and the private sector).
- **SPC directors** are expected to be champions of MEL systems and build adequate resources to support the practices.
- **SPC managers** are expected to ensure their staff adhere to appropriate monitoring and evaluation practices, processes and tools. They are also responsible for assuring the quality of MEL activities.
- **SPC's MEL practitioners** are responsible for planning, implementing and assuring the quality of MEL activities.
- **SPC's network of MEL practitioners (MELnet)** and the MEL lead are custodians of divisional and directorate monitoring and evaluation systems. They are responsible for designing fit-for-purpose systems and ensuring that SPC builds capacity, guidance and tools to implement the systems.

Minimum requirements for monitoring and evaluation

Resources for monitoring and evaluation

To ensure that MEL is embedded across SPC, directors are expected to budget for enough resources for monitoring and evaluating business plans, programmes, and projects. SPC recommends budgeting four percent of the relevant budget for monitoring and evaluation activities, though the actual cost of an evaluation will depend on the type of evaluation and the effort considered to be proportionate to achieve its objectives. This should be determined on a project-by-project basis.

Systems for monitoring and evaluating programmes and projects

Directors should ensure that each business plan, programme or project has a results framework that includes baselines and targets, so that its progress and performance can be tracked over time (managers, MEL practitioners and SPL can support this activity). The outcomes and key performance indicators in results frameworks should align with the strategic results framework, so SPC can track its contribution to the sustainable development goals.

Projects and programmes should have flexible monitoring and evaluation systems that can respond to the complex environment in which SPC operates, and changes according to the needs and priorities of SPC members.

- *Le-La Directeur-riche général-e, par le truchement du-de la Directeur-riche de l'équipe SPL, désigne un-e **Responsable SEA**, chargé-e de collaborer avec le personnel, les membres, les partenaires et les parties prenantes clés (dont la société civile, les jeunes et le secteur privé).*
- *Les **directeurs et directrices** sont chargés d'œuvrer en faveur de l'application des systèmes de SEA et de mobiliser les ressources nécessaires pour promouvoir les pratiques dans ce domaine.*
- *Les **responsables** doivent faire en sorte que leurs agents adoptent des pratiques, processus et outils appropriés de suivi et d'évaluation. Ils sont aussi chargés de l'assurance de la qualité des activités de SEA.*
- *Les **agents chargés du SEA** assurent la planification, l'exécution et l'assurance de la qualité des activités de SEA.*
- *Le **réseau d'agents chargés du SEA au sein de la CPS (MELnet)** et le-la Responsable SEA font office de dépositaires des systèmes de suivi et d'évaluation des divisions et directions de l'Organisation. Il leur incombe de concevoir des systèmes adaptés aux objectifs visés et de veiller à ce que la CPS renforce les capacités, définisse les orientations et se dote des outils nécessaires à la mise en œuvre des systèmes.*

Exigences minimales en matière de suivi et d'évaluation

Ressources affectées au suivi et à l'évaluation

Pour que le SEA soit intégré dans toute la CPS, il est attendu des directeurs et directrices qu'ils prévoient dans leurs budgets les ressources suffisantes aux fins du suivi et de l'évaluation des plans d'activité, des programmes et des projets. La CPS recommande d'affecter 4 % d'un budget aux activités de suivi et d'évaluation, étant entendu que le coût réel d'une évaluation variera selon le type de l'évaluation et l'effort à engager pour atteindre les objectifs fixés. Ce coût sera déterminé au cas par cas.

Systèmes applicables au suivi et à l'évaluation des programmes et des projets

Les directeurs et directrices veillent à ce que chaque plan d'activité, programme ou projet soit accompagné d'un cadre de résultats, comprenant des valeurs de référence et des valeurs cibles, afin que les progrès et la performance puissent être mesurés dans le temps (cette activité peut être menée avec le soutien des responsables, des agents chargés du SEA et de l'équipe SPL). Les effets et les indicateurs clés de performance inscrits dans les cadres de résultats sont alignés sur le Cadre de résultats stratégiques pour permettre à la CPS de suivre sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable.

Les projets et les programmes sont dotés de systèmes de suivi et d'évaluation flexibles, qui s'adaptent à l'environnement complexe dans lequel la CPS intervient et à l'évolution des besoins et des priorités des membres de l'Organisation.

Managers and MEL practitioners are responsible for regularly reviewing and adapting programme theories and monitoring and evaluation plans and processes, so they remain relevant to the context and consistent with the desired outcomes.

How the PEARL policy applies to reflection and learning

Making the time and space to pause and reflect on work is important and useful. It enables SPC to create a shared understanding of how it is contributing to change, how it is responding to challenges and how its work can be purposefully adapted to have a bigger impact.

Reflection

SPC is committed to using reflection to develop and share lessons with teams and divisions and incorporate them into project and programme designs and implementation. SPC values group reflection since it helps incorporate different viewpoints and overcome bias.

Learning

Being a learning organisation means developing better knowledge and understanding of what is and is not working, and identifying lessons and using them to make changes that improve performance over time.

To be accountable to member governments and to programme and project participants, SPC should share with them the evidence and learning from its monitoring and evaluation activities.

SPC should also document adaptive processes, to monitor progress and facilitate learning.

Who is responsible for reflection and learning?

Directors and managers are responsible for building a culture of reflection and giving their staff space for reflection sessions. Reflection sessions can occur at any stage of a programme or project: they can cover a wide range of topics, such as team culture and preferred ways of working; changes to the context, environment or stakeholders; ongoing relevance of the workplan, results framework and budget; and the most significant changes and challenges.

Il incombe aux responsables et aux agents chargés du SEA d'examiner et de faire évoluer périodiquement les programmes ainsi que les plans et les processus de suivi et d'évaluation, de façon à ce qu'ils demeurent adaptés au contexte et conformes aux effets escomptés.

Application de la Politique PEARL à la réflexion et à l'apprentissage

Il est important et utile de prévoir des temps et des espaces d'observation et de réflexion sur le travail mené par la CPS. Cela permet à l'Organisation de construire une vision commune de sa contribution au changement, des réponses qu'elle apporte face aux défis qu'elle rencontre et de la façon dont elle peut résolument adapter son action pour renforcer son impact.

Réflexion

La CPS est déterminée à s'appuyer sur la réflexion pour dégager des enseignements et les diffuser aux équipes et aux divisions, ainsi que pour les mettre en pratique lors de la conception et de la mise en œuvre des projets et des programmes. La CPS attache de l'importance à la réflexion collective, en ce qu'elle aide à intégrer différents points de vue et à éliminer tout parti pris.

Apprentissage

La CPS est une organisation apprenante, ce qui signifie qu'elle affine sa connaissance et sa compréhension de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, en dégage des enseignements et les met en pratique pour apporter des changements de nature à améliorer la performance au fil du temps.

Pour rendre compte de son action auprès des pays membres et des participants aux programmes et aux projets, la CPS leur communique les preuves factuelles et les enseignements tirés de ses activités de suivi et d'évaluation.

La CPS conserve également une trace écrite des processus adaptatifs pour assurer le suivi des progrès et favoriser l'apprentissage.

Qui est chargé de la réflexion et de l'apprentissage ?

Il incombe aux directeurs et directrices et aux responsables de forger une culture de la réflexion et de prévoir des temps de réflexion pour leurs agents. Des séances de réflexion peuvent être organisées à toutes les étapes d'un programme ou d'un projet ; elles couvrent un large éventail de questions, telles que la culture d'équipe et les modalités de travail à privilégier, l'évolution des contextes, des environnements ou des parties prenantes, la pertinence des plans de travail, des cadres de résultats et des budgets, ainsi que les défis et les changements les plus significatifs.

Minimum requirements for reflection and learning

Each year, the D-G will convene an annual learning and reflection workshop to consider progress in implementing the strategic plan. SPC will use the outcomes of the workshop to inform the annual results report and plan for the following year. When possible, the executive, directors, MELNet and a broad range of managers will attend the workshop. Rigorous and contextually relevant methodologies should be used to determine progress towards the development and organisational objectives.

Every six months, directors will convene division and team reflection sessions, to gather and discuss evidence of SPC's progress with implementing business plans, programmes, and projects. Directors will draw on the outcomes from these workshops for divisional contributions to the mid-year and annual results reports.

Managers are encouraged to hold peer-to-peer reflection sessions when they are needed, and to consider shared themes, and shared perspectives on members, challenges and development partners.

During and after reflection sessions, staff should document the lessons learned and how they will be incorporated into processes, projects or teamwork. All teams should share with other staff the lessons that arise from their reflections, evaluations and research. These lessons should be shared in a user-friendly format. The D-G is responsible for coordinating SPC's learning efforts.

SPC is a forward-looking organisation and uses strategic foresight to help anticipate and plan for the future. Strategic foresight methods are used to develop robust future-proofed strategic plans and business plans, project and programme designs and are routinely incorporated into team, divisional and organisational reflection sessions.

Related resources

- [Strategic Plan 2022-2031](#)
- [Business Planning Guide 2018](#)
- [Risk Management Guidelines 2022](#) (Internal document)
- [Social and Environmental Responsibility Policy 2020](#)
- [Budget Guidelines 2020](#)
- [Project Closure Guideline 2020](#) (Internal document)

Exigences minimales en matière de réflexion et d'apprentissage

Chaque année, le-la Directeur-riche général-e organise un atelier d'apprentissage et de réflexion afin d'examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique. La CPS s'appuie sur les conclusions de l'atelier pour étayer la préparation de son rapport de résultats annuel et assurer la planification de l'année à venir. Dans la mesure du possible, la direction générale, les directeurs et directrices, les membres du réseau MELnet et un large éventail de responsables assistent à l'atelier. Des méthodes rigoureuses et contextualisées sont utilisées pour déterminer les progrès accomplis au regard des objectifs de développement et des objectifs organisationnels.

Tous les six mois, les directeurs et directrices organisent des séances de réflexion au niveau des divisions et des équipes, afin de rassembler et d'examiner les preuves des progrès accomplis par la CPS dans la mise en œuvre de ses plans d'activité, programmes et projets. Les directeurs et directrices s'appuient sur les conclusions de ces ateliers pour préparer les contributions des divisions aux rapports de résultats à mi-année et aux rapports de résultats annuels.

Les responsables sont encouragés à mettre en place au besoin des séances de réflexion entre pairs, à examiner des thématiques communes et à échanger des points de vue sur les membres, les enjeux et les partenaires du développement.

Pendant et après les séances de réflexion, les agents consignent les enseignements tirés et décrivent la façon dont ils seront intégrés aux processus, aux projets ou au travail des équipes. Toutes les équipes présentent au reste du personnel les enseignements tirés de leurs exercices de réflexion, de leurs évaluations et de leurs recherches. Ces enseignements sont communiqués dans un format convivial. Le-La Directeur-riche général-e est chargé-e de coordonner les activités d'apprentissage de la CPS.

La CPS est une organisation tournée vers l'avenir et fait appel à la prospective stratégique pour contribuer à anticiper et à préparer l'avenir. Les méthodes de prospective stratégique permettent d'élaborer des plans stratégiques, des plans d'activité, des descriptifs de projets et de programme robustes et évolutifs, et sont systématiquement intégrées aux sessions de réflexion des équipes, des divisions et de l'Organisation.

Ressources apparentées

- [Plan stratégique 2022-2031](#)
- [Guide de planification des activités \(2018\)](#) (en anglais ; document interne)
- [Directives de gestion des risques \(2022\)](#)
- [Politique de responsabilité sociale et environnementale \(2020\)](#)
- [Directives budgétaires \(2020\)](#)
- [Directives relatives à la clôture des projets \(2020\)](#) (document interne)

Definitions of key words

Accountability	Accountability for monitoring and evaluation provides transparent, timely, robust evidence of SPC's outputs, outcomes and impact, return on investment and related risks to achieve this.
Country programming	Country programming is a participatory prioritisation process with national governments to strengthen engagement and collaboration with members and partners. Country programmes are informed by national priorities and national development policies, SPC's strategic plan and SPC capabilities. The aim is to support the shared objectives of SPC and its member countries and territories and to improve programmes and project designs that deliver measurable outcomes in line with member priorities. A strong focus is on multi-sectoral and multi-disciplinary approaches to provide solutions to complex problems and issues identified as priorities for members.
Engagement	Engagement happens when SPC's outputs contribute to an improved involvement of targeted parties. Improved engagement can take the form of targeted public officials increasing their participation in meetings where they seldom participated before.
Evaluation	The purpose of evaluation is to determine the effectiveness of a specific programme in order to understand why a programme may be working or not working. The intention of evaluation is to improve the programme.
Learning	Involves using both monitoring and evaluation data to answer key evaluation questions and build understanding to inform strategy, practice, and delivery adaption.
MELnet	MELnet is an SPC community of MEL practitioners, coordinated by the SPL team, and includes PMEL staff or focal points from every division, programme and corporate team.
Members	SPC has 27 members.
Monitoring	Processes to track, review and regulate the progress and performance of the project, identify any areas in which changes to the plan are required, and initiate the corresponding changes.
Partners	Governments, agencies, non-governmental organisations and private sectors who may be our donors and our partners in development. They are critical to achieving our mission.
Planning	Processes to establish the scope of project, refine objectives and define the course of action required to attain the objectives of that project.

Définition des mots clés

Apprentissage	Utilisation des données de suivi et d'évaluation pour répondre à des questions d'évaluation clés et renforcer la compréhension de sorte à étayer les stratégies, les pratiques et l'adaptation des modalités d'exécution.
Évaluation	Action visant à déterminer l'efficacité d'un programme donné pour en comprendre les réussites ou les échecs. L'objectif de l'évaluation est d'améliorer le programme.
MELnet	Communauté de pratique consacrée au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage à la CPS, coordonnée par l'équipe Stratégie, performance et apprentissage (SPL) et composée des agents ou des points de contact chargés de la planification, du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage dans chaque division, programme et équipe de l'Organisation.
Membres	La CPS compte 27 membres.
Mobilisation/ Collaboration	Processus engagé quand les produits de la CPS contribuent à une meilleure participation des parties ciblées. Une mobilisation/collaboration accrue peut se présenter sous la forme d'une participation renforcée des responsables publics ciblés à des réunions auxquelles ils prenaient rarement part auparavant.
Partenaires	Pouvoirs publics, institutions, organisations non gouvernementales et entités du secteur privé, intervenant en qualité de bailleur de fonds ou de partenaires du développement. Ces partenaires jouent un rôle crucial dans la réalisation de notre mission.
Plan stratégique	Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2022–2031, adopté à la cinquante et unième session du CRGA et entériné à la douzième Conférence de la Communauté du Pacifique.
Planification	Processus permettant de fixer la portée d'un projet, d'en affiner les objectifs et de définir la séquence d'actions nécessaire à la réalisation des objectifs du projet considéré.
Programma-tion-pays	La programmation-pays est un processus participatif de hiérarchisation des priorités, mené de concert avec les gouvernements nationaux de sorte à renforcer les relations et la collaboration avec les membres et les partenaires. Le contenu des programmes-pays est défini sur la base des priorités et des politiques de développement nationales, ainsi que du Plan stratégique et des capacités de la CPS. Le but est de favoriser la réalisation des objectifs communs de la CPS et de ses États et Territoires membres, et d'améliorer la conception des programmes et des projets de sorte à produire des effets mesurables, conformément aux priorités des membres. L'accent est mis en particulier sur les approches plurisectorielles et pluridisciplinaires qui permettent d'apporter des solutions à des problèmes et questions complexes jugées prioritaires dans le pays membre.
Programme	Groupe de projets apparentés qui, ensemble, permettent d'atteindre des effets plus généraux.
Projet	Selon le Project Management Body of Knowledge (PMBOK, corpus de connaissances sur la gestion de projet), la gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour satisfaire aux exigences fixées dans le cadre dudit projet ¹ .

1. PMBOK® Guide (2022).

Programmes	Group(s) of related projects that combine to achieve big-picture outcomes.
Projects	The Project Management Body of Knowledge (PMBOK) defines project management as “the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements.” ¹
Reflection	Process that provides an opportunity to review progress against plans and test whether your theory of change and its different causal elements still hold true.
Results	Evidence of progress against SPC’s strategic objectives in the categories of impact, change in practice, change in attitude, change in knowledge, and output delivered to our members.
Strategic Plan	The Pacific Community Strategic Plan 2022–2031, adopted at the 51st meeting of the CRGA and endorsed at the 12th Conference.

<i>Réflexion</i>	<i>Processus permettant d’examiner les progrès accomplis au regard des plans établis et de vérifier que la théorie du changement et les différents maillons de la chaîne causale restent valides.</i>
<i>Responsabilité</i>	<i>Dans le domaine du suivi et de l’évaluation, la responsabilité (obligation de rendre des comptes ou obligation redditionnelle) permet de fournir dans les délais requis des preuves solides et transparentes des produits, des effets et de l’impact de la CPS, du retour sur investissement et des risques associés.</i>
<i>Résultats</i>	<i>Preuves des progrès accomplis au regard des objectifs stratégiques de la CPS dans les catégories suivantes : impact, changement de pratiques, changement de comportements, évolution des connaissances et produits fournis aux pays membres.</i>
<i>Suivi</i>	<i>Processus permettant de suivre, d’examiner et d’ajuster les progrès et la performance d’un projet, de mettre en évidence tout domaine où le plan établi doit être modifié, et de mettre en place les changements correspondants.</i>

1. PMBOK® Guide (2022).