



# LES VOIES DE LA RÉSILIENCE

LEÇONS APPRISSES DU SUIVI DU RENFORCEMENT  
DE LA RÉSILIENCE PAR BRACED

Paula Silva Villanueva et Catherine Gould

Document de réflexion



## CONTACTEZ LES AUTEURS



**Paula Silva Villanueva** est Directrice de ResilienceMonitor ; elle dirige équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats. Au cours des 10 dernières années, elle a mis au point plusieurs cadres et systèmes de suivi et d'évaluation dans les domaines de l'adaptation au changement climatique, de la réduction du risque de catastrophe, et du développement durable.

[@ResilienceMonit](#)



**Catherine Gould** est responsable de haut niveau au sein de l'équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats. Elle possède plus de 10 ans d'expérience en conception de cadres de suivi-évaluation de programmes et en mise au point d'outils pratiques, de modèles, de processus et de directives relatives aux programmes de développement, d'interventions d'urgence et de renforcement de la résilience.

## REMERCIEMENTS

Le présent document de réflexion rédigé par Paula Silva Villanueva et Catherine Gould est le fruit de nos expériences en matière de suivi du changement dans le cadre du programme BRACED. Nous tenons à remercier Florence Pichon ainsi que Emily Wilkinson, Blane Harvey, Katie Peters, Fran Walker et Dave Wilson de l'équipe gestionnaire de connaissances de BRACED pour leurs contributions capitales. Nous remercions également les directeurs du suivi-évaluation et les directeurs de projet des partenaires d'exécution de BRACED, ainsi qu'Annie Bonnin Roncerel et Jim Djontu du gestionnaire de fonds de BRACED pour avoir partagé leurs expériences et leurs réflexions avec nous. Robbie Gregorowski et Katie Peters du gestionnaire de connaissances et Derek Poate (externe) ont fait la révision critique du présent document. Qu'ils en soient remerciés. Le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID), le bailleur de fonds, a aussi lu le document, fourni des commentaires et proposé des pistes de prise en compte et de mise en œuvre des leçons apprises dans le cadre de BRACED et d'autres programmes semblables. Enfin, que Charlotte Rye et Clare Shaw du gestionnaire de connaissances soient remerciées pour leur soutien lors du processus de publication du présent document.

# Table des matières

Réflexions en bref	2
1. Introduction	8
1.1 De quoi traite cet article?	8
1.2 À qui s'adresse cet article?	9
1.3 Comment avons-nous procédé?	10
1.4 Comment cet article est-il structuré?	11
2. Suivi-évaluation dans braced	12
2.1 Cadre de suivi-évaluation de BRACED	12
2.2 Les concepts	14
2.3 Processus de restitution des progrès dans BRACED	17
3. Qu'avons-nous appris à ce jour?	19
3.1 Traduction des concepts en actes	20
3.2 Déploiement des cadres suivi-évaluation	24
3.3 Restitution sur la résilience	27
3.4 Groupement et synthèse de données aux différents niveaux	29
4. Comment braced peut-il capitaliser sur cet apprentissage?	32
4.1 Question pour prolonger la réflexion	36
Annexe 1 : Suivi-évaluation dans BRACED	38
Annexe 2 : Théorie du changement de BRACED	39
Annexe 3 : Méthodologie de synthèse projet-programme	40
Annexe 4 : Réflexions approfondies du gestionnaire de connaissances et des partenaires d'exécution sur les expériences en matière de restitution au moyen du cadre de suivi-évaluation de BRACED	41
Annexe 5 : « Infrastructure » de suivi-évaluation de BRACED	50
Annexe 6 : Déploiement du cadre de suivi-évaluation de BRACED	51

## Réflexions en bref

### Base de la réflexion

Le présent document partage les connaissances, réflexions, et leçons apprises des actions de conception, d'exécution et de restitution et les compare au cadre de suivi-évaluation (suivi-évaluation) du programme « Renforcer la résilience et l'adaptation aux phénomènes climatiques extrêmes et aux catastrophes climatiques » (BRACED). Le but du programme BRACED est de renforcer la résilience de 5 millions de personnes vulnérables face aux extrêmes et aux catastrophes climatiques et d'apporter un appui aux organisations internationales, régionales et locales par l'entremise de 15 consortiums d'ONG qui travaillent dans 13 pays en Afrique de l'Est, au Sahel et en Asie du Sud-Est.

Pour déterminer ce qui marche et ce qui ne marche pas au niveau des activités de renforcement de la résilience face au changement climatique et aux catastrophes naturelles, le gestionnaire des connaissances de BRACED met au point et teste une série d'approches et de cadres destinés à assurer le suivi et la mesure de la résilience. Le cadre de suivi-évaluation de BRACED est conçu pour permettre la collecte de données et la production de données factuelles pour suivre, mesurer et comprendre les processus du changement qui renforcent la résilience face au changement climatique et aux catastrophes naturelles.

Chaque année, les partenaires d'exécution des projets BRACED et l'équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats tentent de répondre à la question essentielle suivante : « ***Dans quelle mesure les projets BRACED contribuent-ils au renforcement de la résilience ?*** »

La réponse à cette question est donnée dans notre rapport de synthèse complémentaire – « *Les voies de la résilience : connaissances apportées par BRACED année 1* ». Cet article de réflexion a été rédigé après la réalisation du premier rapport de synthèse annuel ; il comporte les réflexions de l'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats sur cette question : « ***Quelles leçons avons-nous apprises des efforts de suivi et de restitution des résultats réalisés dans le cadre de BRACED ?*** »

Au cours de la première année de BRACED, nous avons relevé les défis de suivi-évaluation suivants :

- passage des paroles aux actes
- déploiement d'un cadre programmatique de suivi-évaluation pour 15 projets dans 13 pays
- test d'approches qualitatives de restitution au niveau des projets et du programme
- groupement et synthèse de données hautement spécifiques à chaque contexte.

On a tiré de ces expériences des enseignements nouveaux sur la meilleure manière d'aborder le suivi et la restitution des résultats dans le cadre d'un programme de renforcement de la résilience à l'échelle de BRACED.

La mise au point de cadres programmatiques de suivi-évaluation applicables aux programmes de renforcement de la résilience est une démarche relativement nouvelle, sans grands précédents sur lesquels s'appuyer. Par conséquent, la réflexion sur le cadre de suivi-évaluation de BRACED est une étape cruciale d'apprentissage pour BRACED lui-même ; elle permet d'améliorer les pratiques de suivi-évaluation et la génération de données factuelles au sein du programme. Elle est également un moyen unique d'apporter une pierre à l'œuvre de constitution, au bénéfice de la communauté dans son ensemble, d'une base de connaissances sur le suivi et la mesure de la résilience. Nous formulons le vœu que les réflexions partagées dans le présent document seront utiles aux programmes de renforcement de la résilience en cours et à venir.

## Leçons apprises à ce jour

Lors de l'année 1, les partenaires d'exécution du projet BRACED ont adopté une nouvelle façon de réaliser le suivi et la restitution des changements. L'examen de la stratégie programmatique de renforcement de la résilience de BRACED nous a permis d'apprendre bien des choses. À ce jour, les leçons majeures que nous avons tirées de notre expérience dans le cadre de BRACED sont les suivantes :

1. **Traduction des concepts en actes : la mesure des progrès en matière de résilience ne peut se faire sur la base d'un « simple » indicateur. Il faut faire appel à des cadres qualitatifs et explicatifs grâce auxquels les résultats obtenus tiennent compte des chocs et des stress, ainsi que du contexte général dans lequel les projets sont exécutés.** En mesurant la résilience sur base d'un seul indicateur, nous risquons de perdre ou d'occulter des enseignements essentiels au sujet du renforcement de la résilience. Il n'est pas aisé de comprendre les facteurs déterminants de la résilience face au changement et aux catastrophes climatiques. Une simple réponse « Oui » ou « non » ne suffit pas pour répondre aux questions s'y rapportant.

Une description plus détaillée des leçons apprises sur la traduction des concepts en actes se trouve à la section 3.1 du présent document.

2. **Déploiement des cadres suivi-évaluation : il existe plusieurs options de déploiement de cadres et de systèmes programmatiques de suivi-évaluation ; néanmoins, chaque option comporte des avantages et des inconvénients.** Les options et les compromis impliquent des décisions sur le type et le niveau de soutien à apporter aux partenaires du projet. Le déploiement de cadres et de systèmes programmatiques de suivi-évaluation doit respecter un équilibre entre des options « légères » d'une part, et celles nécessitant des ressources importantes d'autre part. Des ajustements continus sont également nécessaires pour intégrer les nouvelles connaissances et expériences en matière de suivi et de mesure de la résilience. Au sein de BRACED, le gestionnaire de connaissances a été mis sur pied après la définition des cadres logiques, des théories du changement et des plans de suivi-évaluation des projets. L'établissement du cadre programmatique de suivi-évaluation de BRACED aurait été plus facile si

celui-ci avait été conçu en même temps que les cadres de suivi-évaluation des 15 projets BRACED.

Une description plus détaillée des leçons apprises au sujet du déploiement des cadres de suivi-évaluation se trouve à la section 3.2.

3. **Restitution en matière de résilience : les cadres qualitatifs et explicatifs ont le potentiel de compléter les indicateurs de résilience.**

**Cependant, si nous devons effectivement adopter ces cadres, nous devons changer de mentalité et passer de la redevabilité à un suivi-évaluation tourné vers l'apprentissage.** Pour l'adoption des cadres qualitatifs et explicatifs, il faut renoncer aux pratiques traditionnelles ainsi qu'à celles axées sur la redevabilité. Les experts en suivi-évaluation et les chefs de projets doivent également adopter des processus de collecte et d'analyse de données plus perfectionnés que ceux des programmes traditionnels.

Une description plus détaillée des leçons apprises sur la restitution dans le domaine de la résilience se trouve à la section 3.3.

4. **Groupement et synthèse de données à différentes échelles : synthétiser et grouper les données tout en tenant compte des spécificités contextuelles est un travail qui nécessite du temps, des ressources et des méthodes de synthèse élaborées.**

L'emploi de cadres qualitatifs et explicatifs nécessite le recours à des processus de synthèse exhaustifs capables de gérer des données complexes, différents niveaux de qualité de données, et le biais d'auto-évaluation. Ceci prolonge le délai de mise en œuvre entre la restitution annuelle des résultats au niveau des projets et l'apprentissage au niveau du programme, ce qui est susceptible de restreindre l'impact potentiel de ces résultats sur la prise de décision tant au niveau du programme que des projets.

Une description plus détaillée des leçons apprises sur le groupement et la synthèse des données aux différents niveaux se trouve à la section 3.4.

### **Comment BRACED peut-il capitaliser sur cet apprentissage ?**

Le projet BRACED est presque au terme de la deuxième des trois années prévues pour sa mise en œuvre et le suivi-évaluation programmatique est déjà bien en place. Par conséquent, ce qui peut être adapté ou accompli d'ici la fin du programme est relativement limité. Dans ce contexte, nos suggestions ci-dessous s'adressent tant au programme BRACED qu'à d'autres initiatives similaires.

« En pratique, une bonne compréhension de la résilience dans la pratique implique de renoncer à une culture de suivi-évaluation axée sur le cadre logique et la redevabilité. »

Le suivi des efforts de renforcement de la résilience et la notification des progrès réalisés est un véritable défi en soi. En matière de programmation du renforcement de la résilience, le suivi-évaluation n'en est qu'à ses balbutiements et BRACED travaille dans une optique d'apprentissage sur le tas. Le message clé qui se dégage de cet article ainsi que du rapport de synthèse programmatique qui l'accompagne est que, en pratique, une bonne compréhension de la résilience implique de renoncer à une culture de suivi-évaluation axée sur le cadre logique et la redevabilité. Perspective :

- **Les partenaires d'exécution des projets doivent améliorer leurs efforts de suivi et de restitution des résultats en adoptant une approche plus réfléchie et critique.** C'est ainsi qu'ils pourront questionner les hypothèses du projet et parvenir à une meilleure compréhension de la voie à suivre pour renforcer la résilience face au changement et aux catastrophes climatiques dans des environnements fragiles et vulnérables.
- **L'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats au niveau du programme doit trouver un moyen d'encourager cette réflexion et ce dialogue essentiels avec les partenaires d'exécution.** À cet égard, les formulaires de notification ne sont pas la panacée. Par conséquent, nous prévoyons de former davantage les partenaires d'exécution et de leur apporter une assistance modérée par l'entremise du bureau d'assistance.
- **Les programmes tels que BRACED ont besoin de trouver et de mettre en œuvre des moyens efficaces pour atteindre un niveau de réflexion et d'apprentissage suffisant au profit de la génération de données factuelles au niveau des projets et du programme.** Dans l'idéal, le cadre programmatique de suivi-évaluation doit être conçu en même temps que les cadres des projets.

« Les indicateurs de résultats doivent être complétés par un suivi-évaluation systématique de la résilience dans des contextes de chocs réels. »

Pour mieux comprendre la stabilité dans le temps des résultats en matière de changement et la manière dont les communautés apprennent et se remettent au mieux des catastrophes climatiques, les indicateurs de résultats doivent être complétés par un suivi-évaluation systématique de la résilience dans des contextes de chocs réels. Perspective :

- **Les partenaires d'exécution sont particulièrement bien placés pour contribuer aux connaissances sur la manière de quantifier le nombre de personnes dont la résilience a été renforcée (KPI 4) au niveau des projets.** L'équipe de suivi et de restitution des résultats et l'ensemble des membres du gestionnaire de connaissances et du gestionnaire de fonds de BRACED doivent réaliser une étude approfondie des indicateurs des résultats

en matière de résilience dans différents contextes : leurs avantages et inconvénients, ainsi que les opportunités qu'ils fournissent et les compromis qu'ils nécessitent.

- **Lors de la conception et du financement de programmes similaires à l'avenir, le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID) doit adopter une position pragmatique et réaliste en ce qui concerne le niveau de faisabilité des résultats et de la génération de données factuelles dans un programme de trois ans comme BRACED.** Les efforts de renforcement de la résilience sont non seulement complexes, mais impliquent également des processus de changement dont la matérialisation prend du temps. Donner la priorité aux efforts annuels de collecte de données dans le cadre d'indicateurs quantitatifs pourrait signifier la perte de données factuelles essentielles sur ce qui marche et ce qui ne marche pas dans le renforcement de la résilience et l'adaptation aux extrêmes et aux catastrophes climatiques.
- **Des programmes tels que BRACED doivent penser à se doter d'un grand éventail de méthodologies d'analyse en vue de questionner les indicateurs quantitatifs de résultats en matière de résilience.** Ils doivent être pragmatiques sur les données et les informations en matière de résultats auxquelles on peut s'attendre sur une période de trois ans.

Alors qu'une grande attention a été portée aux approches de suivi et de mesure de la résilience au niveau des projets, les efforts au niveau du programme sont confrontés à un ensemble de défis particuliers. À ce jour, il existe peu de publications et d'exemples issues d'autres programmes portant sur la résolution de tels problèmes. Dans le cadre de BRACED, nous apprenons sur le tas, au jour le jour. Perspective :

- **L'équipe de suivi et de restitution des résultats ainsi que les partenaires d'exécution doivent explorer les voies et les moyens de mieux documenter leurs expériences en matière de suivi et de restitution des résultats dans le cadre de BRACED.** Les documents ainsi constitués seront utiles à BRACED et à d'autres programmes de renforcement de la résilience en cours et à venir.
- **Des programmes comme BRACED doivent également partager leurs expériences et contribuer au développement des connaissances dans ce domaine relativement nouveau.**

### Question pour prolonger la réflexion

Le but du présent document est de contribuer à l'apprentissage en cours au sujet de l'organisation de programmes de renforcement de la résilience ; il vise aussi à susciter la discussion sur ce sujet. Notre souhait est d'impliquer les partenaires d'exécution de BRACED, l'ensemble des membres du gestionnaire de connaissances de BRACED, le gestionnaire de fonds de BRACED, le DFID et le grand public dans la réflexion autour de la question essentielle suivante qui se pose suite à notre réflexion collective et à ce que nous avons appris



jusqu'à présent. Ensemble, nous devons continuer à y répondre tout au long du programme BRACED.

#### **Quel doit être le niveau de complexité du suivi-évaluation de la résilience ?**

Le cadre de suivi-évaluation de BRACED fait à appels à trois différents angles d'analyse de données au niveau des projets et du programme. À ce jour, l'expérience tant des partenaires d'exécution que de l'équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats indique que :

- Le cadre garantit certes une appréciation multidimensionnelle des différents niveaux de complexité, mais nécessite beaucoup de temps.
- Il nécessite également le recours à différentes manières non conventionnelles d'aborder les données.
- Il ne fournit pas – et n'est pas à même de fournir – de réponses directes de type « oui » ou « non » aux questions de savoir si et comment la résilience a été développée.

Comme souligné dans notre rapport complémentaire intitulé « *Rapport de synthèse : Les voies de la résilience : Connaissances apportées par BRACED Année 1* », l'élément fondamental de la résilience est le caractère non linéaire du changement et des progrès – par conséquent, la restitution des résultats ne devrait pas être linéaire. Le cadre de suivi-évaluation de BRACED est assez complexe pour permettre de mieux apprécier les résultats des efforts que BRACED fournit en vue du renforcement de la résilience. Cependant, peut-on le rendre plus facile d'utilisation sans risquer de perdre la complexité et les nuances des projets de renforcement de la résilience ?



# 1. INTRODUCTION

Image : Neil Palmer,  
CIAT

## 1.1 De quoi traite cet article ?

Le programme BRACED financé par le DFID comprend 15 projets de renforcement de la résilience en cours dans 13 pays dans le Sahel, en Afrique de l'Est et en Asie du Sud Est.<sup>1</sup> Ces projets sont exécutés par 15 partenaires d'exécution dont le travail et la prestation sont supervisés par le gestionnaire de fonds de BRACED. Le programme dispose également d'un gestionnaire de projet<sup>2</sup> dont la responsabilité est de recueillir et synthétiser des informations sur les actions qui marchent le mieux dans le cadre du renforcement de la résilience des communautés face aux extrêmes et aux catastrophes climatiques dans un certain nombre de contextes. Les activités de suivi-évaluation de BRACED sont menées tant au niveau des projets qu'au niveau programmatique. (Voir Annexe 1 pour plus de détails.)

Un aspect clé du travail du gestionnaire de connaissances consiste à générer des connaissances au sujet de la pratique du suivi-évaluation dans un programme

1 [www.BRACED.org](http://www.BRACED.org)

2 Gestionnaire de connaissances de BRACED (2016) « *En savoir plus sur la résilience à travers le programme BRACED : Une introduction au rôle du gestionnaire de connaissances de BRACED* ». Brochure d'information du gestionnaire de connaissances de BRACED. Londres : ODI.

complexe de renforcement de la résilience. À cet effet, il développe et teste un certain nombre d'approches et de cadres de mesure de la résilience par le biais d'un ensemble d'activités, tant de suivi et de restitution des résultats que d'évaluation et de recherche. Une partie essentielle de ce travail déjà réalisée par l'équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats est la mise au point d'une théorie du changement pour le compte du programme BRACED (voir Annexe 2) et d'un cadre de suivi-évaluation y afférent. Le cadre de suivi-évaluation de BRACED a été mis au point pour établir des données factuelles et des enseignements au niveau du programme sur l'efficacité du renforcement de la résilience par les projets BRACED.

Les éléments du cadre de suivi-évaluation étaient des moyens nouveaux et non testés de suivi, de mesure et d'appréciation des efforts de renforcement de la résilience. Au cours de la première année de BRACED, le cadre a été adopté par les partenaires d'exécution et appliqué à leurs méthodes de suivi-évaluation. Au terme de la première année, les partenaires d'exécution ont présenté, pour la première fois, des rapports de restitution qualitatifs et explicatifs systématiques basés sur le cadre de suivi-évaluation de BRACED. Depuis lors, l'équipe de suivi et de restitution des résultats a entrepris une analyse programmatique de tous les rapports annuels relatifs à l'année 1 du projet.

Le présent document présente les réflexions faites à ce jour par l'équipe de suivi et de restitution des résultats, notamment en ce qui concerne le cadre de suivi-évaluation de BRACED, la supervision de la restitution dans le cadre de l'année 1 du projet, et la réalisation de la synthèse des données du programme. Le document répond à la question suivante : « Quelles leçons avons-nous apprises jusqu'à présent du suivi et de la restitution des résultats dans le cadre du programme BRACED ? » Les résultats de la synthèse programmatique sont présentés dans un rapport distinct intitulé « *Les voies de la résilience : Connaissances apportées par BRACED Année 1* ». <sup>3</sup> Le rapport de synthèse complémentaire répond à la question « En quoi les projets BRACED contribuent-ils au renforcement de la résilience ? » et examine les progrès réalisés par le programme BRACED jusqu'à présent grâce au cadre de suivi-évaluation de BRACED.

## 1.2 À qui s'adresse cet article ?

La conception et l'exécution des cadres programmatiques de suivi-évaluation applicables aux programmes de renforcement de la résilience est une démarche relativement nouvelle, sans grands précédents sur lesquels s'appuyer. La réflexion sur le cadre de suivi-évaluation de BRACED est donc une étape cruciale d'apprentissage pour BRACED lui-même. Elle est un moyen unique non seulement d'améliorer la pratique du suivi-évaluation dans BRACED, mais aussi d'apporter une pierre à l'œuvre de constitution, au bénéfice de la communauté dans son

<sup>3</sup> Silva Villanueva, P., Gould, C. et Pichon, F. (2016) « *Les voies de la résilience : Connaissances apportées par BRACED Année 1* ». Gestionnaire de connaissances de BRACED. Rapport de synthèse Brighton : Itad.

ensemble, d'une base de connaissances sur le suivi et la mesure de la résilience. Le présent document a été préparé à l'intention des audiences suivantes :

- **Parties prenantes internes à BRACED : les partenaires d'exécution du projet, le gestionnaire de connaissances, le gestionnaire de fonds et le bailleur de fonds DFID.** Nous mettons à la disposition de cette audience un ensemble de leçons sur ce qu'il convient de faire dans le cadre du programme BRACED pour suivre, mesurer et comprendre le changement. Ces réflexions doivent être utilisées pour améliorer le système suivi-évaluation de BRACED au cours des années 2 et 3 du programme. Elles seront utiles aux activités de suivi et de restitution des résultats en cours, tant au niveau des projets que du programme, ainsi qu'à l'ensemble du travail du gestionnaire de connaissances de BRACED relatif au suivi et à la mesure des résultats en matière de résilience.
- **En dehors de BRACED : les professionnels du suivi-évaluation, bailleurs de fonds et personnel du programme qui s'intéressent à la conception, à l'exécution, au suivi et à la mesure des efforts de renforcement de la résilience.** Pour cette audience, nous présentons des expériences concrètes du programme BRACED jusqu'à présent en matière de conceptualisation, de déploiement et de restitution sur les modes de renforcement de la résilience. Nous présentons également des leçons et réflexions pertinentes applicables aux programmes similaires.

Le présent document doit être lu en même temps que notre rapport de synthèse complémentaire – «*Les voies de la résilience : connaissances apportées par BRACED année 1*».

### 1.3 Comment avons-nous procédé ?

Afin de tirer des leçons tirées jusqu'à présent des expériences de BRACED relatives à l'utilisation du cadre de suivi-évaluation et ses formulaires de notification, l'équipe de suivi et de restitution des résultats a entrepris :

- Une évaluation et une synthèse systématiques des rapports annuels de chaque partenaire d'exécution, par rapport au cadre de suivi-évaluation pour le rapport programmatique de synthèse (Voir Annexe 3). Ici, nous avons :
  - identifié les lacunes dans les données et les incohérences dans l'utilisation des définitions et indicateurs,
  - examiné la qualité des données fournies en identifiant les pratiques et défis courants dans tous les rapports de projet.
- Une consultation directe avec les partenaires d'exécution pour recueillir un retour informel au sujet de leurs expériences de suivi et de restitution à l'aide du cadre de suivi-évaluation de BRACED (voir Annexe 4). Nous avons également demandé au gestionnaire de fonds de partager ses expériences en matière de collecte et de groupement des données quantitatives parallèlement au travail qualitatif du gestionnaire de connaissances.

- Une réflexion sur ce qui a bien marché et ce qui n'a pas bien marché dans la conception, le déploiement et l'exécution du cadre de suivi-évaluation. Nous avons également organisé un atelier interne d'un jour pour réfléchir sur le cadre de suivi-évaluation avec l'ensemble des membres de l'équipe du gestionnaire de connaissances. Cet atelier reposait sur les premières réponses à la question abordée dans la synthèse programmatique : « *En quoi les projets BRACED contribuent-ils à la résilience face aux extrêmes et aux catastrophes climatiques ?* ».

Le présent document n'est pas une évaluation technique approfondie du cadre de suivi-évaluation de BRACED. Il s'agit plutôt d'un document de réflexion destiné à partager les réflexions et les leçons qui émergent à ce jour. Les efforts de suivi et de restitution des résultats du gestionnaire de connaissances font partie de la vaste infrastructure suivi-évaluation de BRACED (voir Annexe 5). Une analyse détaillée du cadre ainsi que le suivi et la mesure de la résilience par le biais de BRACED font partie d'un vaste effort collectif. Les leçons contenues dans le présent document portent uniquement sur champ d'action de l'équipe de suivi et de restitution des résultats.

## 1.4 Comment cet article est-il structuré ?

Dans la section 2, nous décrivons le cadre de suivi-évaluation de BRACED et fournissons un aperçu de l'approche et du système de suivi et de restitution des résultats de BRACED. Dans la section 3, nous présentons nos réflexions et leçons identifiées suite aux efforts de suivi et de restitution des résultats de BRACED lors de l'année 1. Enfin, dans la section 4, nous présentons les conclusions et recommandations aux parties prenantes de BRACED et indiquons des domaines qui méritent une attention approfondie.



## 2. SUIVI-ÉVALUATION DANS BRACED

Image : Neil Palmer, CIAT

### 2.1 Cadre de suivi-évaluation de BRACED

Des activités de suivi-évaluation sont menées tant au niveau des projets individuels que du programme dans son ensemble. Davantage d'informations sur l'organisation et la gestion du suivi-évaluation dans l'ensemble du programme BRACED sont données dans l'Annexe 1.

Le cadre logique<sup>4</sup> et la théorie du changement de BRACED sont deux documents fondamentaux du cadre de suivi-évaluation de BRACED. Deux indicateurs de performance (KPI) obligatoires du Fond international pour le climat, à utiliser dans l'ensemble du programme, étaient en place dès le début du programme dans le cadre de l'utilisation du suivi-évaluation au niveau du projet :

- « *Le nombre de personnes que BRACED a aidées à faire face aux effets du changement climatique* » (KPI 1 – un indicateur de résultat du cadre logique de BRACED).
- « *Le nombre de personnes dont la résilience a été améliorée suite au soutien de BRACED* » (KPI 4 – un indicateur de résultat du cadre logique de BRACED).

<sup>4</sup> [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/328271/Revised-BRACED-Interim-Logframe-23June14.xlsx](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/328271/Revised-BRACED-Interim-Logframe-23June14.xlsx)

La théorie du changement du programme (voir Annexe 2) et le cadre de suivi-évaluation de BRACED ont ensuite été mis au point par le gestionnaire de connaissances afin de mieux expliquer les hypothèses et processus qui sous-tendent le cadre logique du programme. Ils permettent de générer des données qualitatives complémentaires afin d'expliquer et de contextualiser les données chiffrées et comprendre comment s'opère l'amélioration de la résilience. La théorie du changement et le cadre de suivi-évaluation y parviennent en situant les efforts de BRACED dans le contexte général du changement et en encourageant le jugement critique et la réflexion concernant les différents moyens d'encourager le changement. Ils permettent d'émettre et d'expliquer des hypothèses sur la manière dont se produit le changement.

**« Le défi était de développer un cadre  
programmatique cohérent pour toutes les  
interventions, qui soit assez flexible pour être  
adapté à différents contextes sociopolitiques,  
géographiques et climatiques, sans  
compromettre sa robustesse et sa cohérence. »**

Le but initial du cadre de suivi-évaluation de BRACED était de fournir une vision programmatique du changement et de garantir une langue de travail commune et un minimum d'alignement des efforts de suivi, de restitution des résultats et d'évaluation dans BRACED, tout en tenant compte et en donnant une place aux approches et plans de suivi-évaluation spécifiques aux projets dans différents contextes. Chaque projet a sa propre théorie du changement ainsi qu'un cadre et une approche de suivi-évaluation spécifique. Le défi consistait à développer un cadre programmatique cohérent applicable à toutes les interventions. Le cadre devait être assez flexible pour être adapté à un certain nombre de contextes sociopolitiques, géographiques et climatiques, sans compromettre sa robustesse et sa cohérence.

Le cadre a été déployé dans tous les projets BRACED au cours des premiers mois du programme et des directives,<sup>5</sup> des commentaires et un soutien individuel ont été fournis aux acteurs. (Pour en savoir plus sur la manière dont nous avons déployé le cadre, voir l'Annexe 6.) En plus des deux mesures quantitatives de la résilience utilisées dans l'ensemble du programme, les partenaires d'exécution de BRACED suivent le projet et notifient les résultats tous les ans en utilisant les trois principaux composants de la théorie du changement de BRACED : « domaines de changement », les « 3A » et « Suivi évaluatif ».

<sup>5</sup> Des directives écrites ont été fournies par le gestionnaire de connaissances à tous les partenaires d'exécution du projet dans les notes d'orientation du suivi-évaluation de BRACED.

## 2.2 Les concepts

### Suivi des circuits de construction de la résilience dans le contexte des « domaines de changement »

En examinant les hypothèses et les chaînes de causalité qui sous-tendent les théories du changement des projets BRACED, nous avons identifié quatre domaines où le changement devait s'opérer pour permettre à BRACED d'atteindre ses objectifs. Ceux-ci sont les suivants : (a) connaissances et attitudes ; (b) capacités et compétences ; (c) qualité des partenariats ; et (d) processus de prise de décision. Les « domaines de changement » représentent ce que l'on qualifie couramment de « milieu manquant » dans les cadres logiques de projets. Ils nous permettent de comprendre l'ensemble des processus qui font le lien entre les aboutissements du projet et les résultats en matière de résilience et, en définitive, les impacts sur le bien-être des êtres humains. Ils offrent également un cadre d'évaluation des progrès du programme BRACED en matière d'impact.

---

Les quatre domaines de changement sont définis comme suit :

- **Évolution des connaissances et des attitudes** vis-à-vis du renforcement de la résilience, en vue d'un meilleur renforcement des politiques et des pratiques.
- **Évolution des capacités et des compétences** des gouvernements nationaux et locaux, de la société civile et du secteur privé en matière de gestion des risques liés aux extrêmes et aux catastrophes climatiques.
- **Évolution de la qualité des interventions** par les partenaires d'exécution.
- **Évolution des processus de prise de décision** par l'introduction d'une participation inclusive considérée comme un aspect clé d'un système de résilience.

---

#### **Que faisons-nous pour suivre le changement et en restituer les résultats ?**

Les domaines de changement accordent une attention particulière aux parties prenantes et aux acteurs impliqués dans BRACED en leur posant deux simples questions : *qui change ? Et comment ?* Ils utilisent une approche adaptée de mise en correspondance des résultats pour mesurer le changement. Cette approche se sert de marqueurs des progrès structurés comme suit : « s'attend à voir », « aimerait voir », « adorerait voir » les changements. Le suivi et la restitution des résultats par rapport aux quatre domaines de changement permettent de renforcer les connaissances et de comprendre les « circuits de construction de la résilience » dans BRACED. Des informations plus détaillées sur les domaines de changement de BRACED se trouvent dans les notes d'orientation du suivi-évaluation<sup>6</sup> de BRACED (Note 3).

6 Silva Villanueva, P., Gould, C., Gregorowski, R., Bahadur, A. (2015) « *BRACED Notes d'orientation en matière de suivi-évaluation* ». Gestionnaire de connaissances de BRACED. Brighton Itad.



## Comprendre les résultats de la résilience par le biais des « 3A » et de la transformation

Dans le cadre de BRACED, on entend par résilience la capacité d'un système de changer et de s'adapter à un contexte où de multiples chocs et stress interagissent. Une analyse de presque 50 cadres de résilience existants a permis d'identifier trois « capacités » interdépendantes, résultats des processus définis par les domaines de changement. Il s'agit des capacités d'anticipation, d'absorption, et d'adaptation aux chocs et au stress (les 3A). Les 3A servent à mesurer les changements des résultats en matière de résilience à différents niveaux et en tenant compte de différents types de chocs et de stress. Plutôt que de définir un ensemble d'indicateurs de mesure de la « résilience », le cadre 3A permet aux partenaires d'exécution de développer des indicateurs contextuels en collaboration avec leurs parties prenantes respectives. Les 3A sont un outil organisateur qui sert à analyser les résultats obtenus par les projets BRACED. Le suivi et la restitution des résultats au moyen des 3A permettent de comprendre les « résultats en matière de résilience » dans BRACED. Des informations plus détaillées sur les 3A de BRACED se trouvent dans les notes d'orientation du suivi-évaluation de BRACED (Note 4) et dans le document intitulé « *Les 3A : suivre la résilience dans BRACED* ». <sup>7</sup>

Par ailleurs, la transformation n'est pas considérée comme un type de capacité qui contribue à la résilience de la même manière que les 3A. Elle représente plutôt un résultat lié aux approches holistiques et fondamentales par lesquelles on peut aider les gens à renforcer, remodeler et améliorer leur capacité d'anticipation, d'absorption, et d'adaptation aux chocs. La théorie du changement de BRACED postule que BRACED est susceptible d'apporter plus de transformations dans ses pays cibles s'il apporte des changements catalytiques, à grande échelle, et durables.

**Que faisons-nous pour suivre le changement et en restituer les résultats ?** Les projets BRACED restituent leurs résultats en utilisant deux indicateurs clés (KPI) du Fonds international pour le climat :

- KPI 4 est « *le nombre de personnes dont la résilience a été améliorée* ». Dans BRACED, ce nombre est obtenu en regroupant les résultats restitués des projets dans lesquels les partenaires d'exécution ont identifié des indicateurs spécifiques au projet, capables de démontrer qu'il y a eu des changements de résilience. Ces indicateurs ont été classés suivant les capacités de résilience – anticipation, absorption et adaptation. Dans certains cas, les partenaires d'exécution ont identifié des indicateurs supplémentaires du changement transformateur. Pour les partenaires d'exécution, le choix du mode d'appréciation des indicateurs est fonction de leurs théories du changement et du type de progrès auquel ils s'attendent en matière de renforcement de la résilience.

<sup>7</sup> Bahadur, A.V., Peters, K., Wilkinson, E., Pichon, F., Gray, K. et Tanner, T. (2015) « *Les 3A: Suivre la résilience dans l'ensemble de BRACED* ». Document de travail du gestionnaire de connaissances de BRACED. Londres : ODI.

- Le second indicateur de résultats est KPI 15 : «*La mesure dans laquelle les interventions sont susceptibles d'avoir un impact transformateur*». Dans BRACED, la transformation est un indicateur établi par auto-évaluation. Il est difficile de suivre la transformation – de tels changements peuvent être créés intentionnellement, mais dépassent en général le cadre d'une seule intervention. Le gestionnaire de connaissances a mis au point une fiche d'évaluation à l'intention des partenaires d'exécution pour leur permettre de suivre la probabilité de l'impact transformateur de manière comparable au niveau des projets. Grâce à cette fiche d'évaluation, le système de suivi-évaluation du programme ne définit pas les résultats de la transformation au préalable, mais suit la probabilité de transformation par rapport à trois piliers identifiés dans la documentation : politique, renforcement des capacités, et innovation. Elle prend en compte les caractéristiques suivantes de la transformation : « catalytique », « à grande échelle » et « résultats durables ». Les partenaires d'exécution sont invités à déclarer tout changement qui, selon eux, représente ces piliers ou caractéristiques de transformation.

### **Contextualisation des résultats grâce au « suivi évaluatif »**

BRACED est présent dans certains des pays les plus fragiles et difficiles au monde.<sup>8</sup> Même si le programme ne met pas explicitement l'accent sur les conflits et la sécurité, beaucoup de ses projets ont cours dans des zones sujettes aux conflits et à l'insécurité. Cependant, la théorie du changement du programme comporte une hypothèse selon laquelle les circuits et résultats de construction de la résilience de BRACED sont tributaires d'un environnement favorable au niveau régional, infranational et national. Les partenaires d'exécution se servent du suivi évaluatif pour explorer la nature du contexte qui prévaut – notamment la structure de gouvernance, les processus de prise de décision, les mesures d'incitation et les relations entre différents groupes et individus – et la mesure dans laquelle ce contexte favorise ou entrave le changement. Ceci permet, dans le cadre de BRACED, de développer les connaissances et la compréhension relatives à la « résilience en contexte ». Des informations plus détaillées sur le suivi-évaluation de BRACED se trouvent dans les notes d'orientation du suivi-évaluation de BRACED (Note 5).

***Que faisons-nous pour suivre le changement et en restituer les résultats?*** Le suivi évaluatif est une partie fondamentale du processus de réflexion ; il est pris en compte dans la restitution dans le cadre de BRACED. Le suivi évaluatif fournit un angle d'évaluation du processus de restitution. Dans cet objectif, il définit les données recueillies sur base d'une interprétation du contexte dominant. L'objectif recherché est de mieux apprécier les risques et hypothèses et d'être explicite sur le fait que le changement dépend de beaucoup de facteurs et d'acteurs. Les questions liées au suivi-évaluation sont : *quels sont les facteurs contextuels clés (au niveau local, infranational et national) susceptibles de favoriser*

<sup>8</sup> Wilkinson, E. et Peters, K. (Eds.) (2015) « *Extrêmes climatiques et réduction de la pauvreté par la résilience* ». Document de recherche du gestionnaire de connaissances de BRACED. Londres : ODI.

*ou d'entraver le changement au niveau du projet? En quoi ces facteurs contextuels favorisent-ils ou entravent-ils le changement que le projet essaie de réaliser? Ont-ils donné lieu à des effets ou résultats inattendus?*

## 2.3 Processus de restitution des progrès dans BRACED

Ensemble, les domaines de changement, les 3A, et le suivi évaluatif permettent au programme BRACED de suivre, mesurer et comprendre les processus du changement responsables de la résilience face à des chocs et stress spécifiques dus au changement et aux catastrophes climatiques dans des contextes spécifiques. Au cœur de cette approche se trouve la nécessité de porter un regard critique sur les théories du changement des projets et du programme, puis de les questionner. Le but recherché est de renforcer l'apprentissage en interne et de collecter des données factuelles robustes permettant d'expliquer comment et pourquoi les interventions contribuent (ou non) à l'amélioration effective de la résilience face au changement climatique.

L'équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats a mis au point des formulaires de notification au cours de l'année 1 pour permettre aux partenaires d'exécution de BRACED de réfléchir et de préparer un rapport annuel sur les aspects suivants :

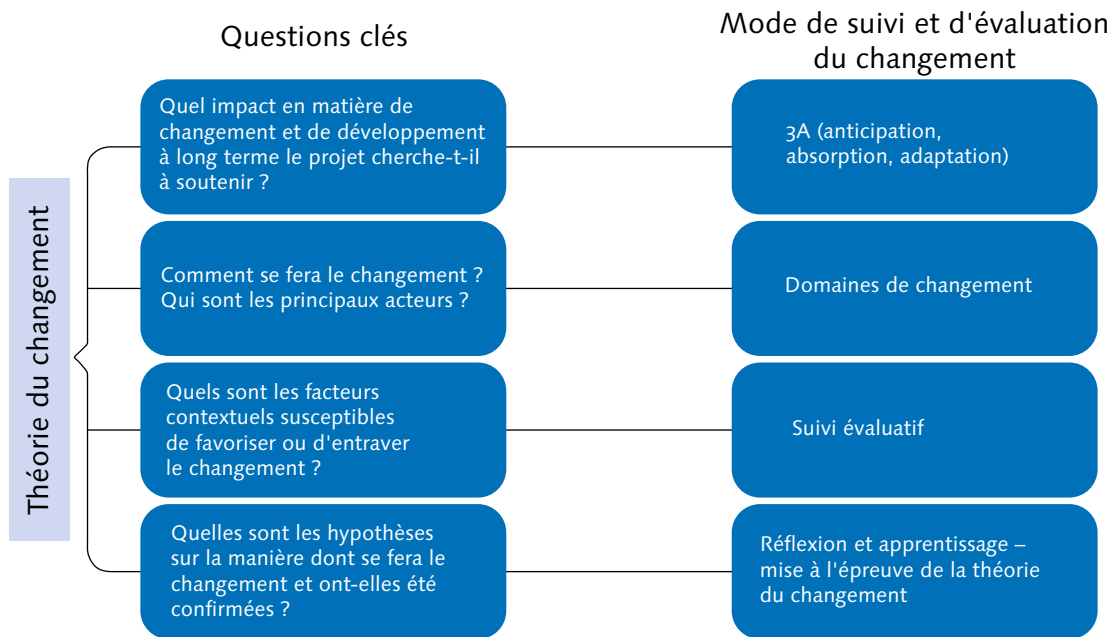
- capacités de résilience en cours de renforcement
- processus de changement en cours
- si et comment le contexte affecte ces changements
- quelles en sont les implications, le cas échéant, pour la conception de la théorie du changement du projet.

Les partenaires d'exécution déposent, à leur demande, un seul rapport de progrès annuel au gestionnaire de fonds (axé sur le cadre logique du projet, pour transfert au DFID) et au gestionnaire de connaissance (axé sur la théorie du changement du projet, pour la génération des données factuelles).

La Figure 1 résume la structure de restitution basée sur le cadre de suivi-évaluation. Pour la restitution basée sur le cadre logique, les partenaires d'exécution expliquent également comment ils exploitent les informations climat et météo ainsi que la probabilité de survenue du changement transformateur. Pour connaître les questions spécifiques posées aux partenaires d'exécution, consultez les formulaires de notification.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Les formulaires de notification du cadre de suivi-évaluation constituent la deuxième des deux parties des rapports annuels des projets BRACED. Dans la première partie, les partenaires d'exécution présentent aux gestionnaires de fonds un rapport des progrès préparé en utilisant leurs indicateurs du cadre logique. Dans la seconde partie, ils explorent, expliquent et contextualisent ces résultats.

**Figure 1 : Cadre de suivi-évaluation du gestionnaire de connaissances de BRACED**





# 3. QU'AVONS-NOUS APPRIS À CE JOUR ?

Image :  
USAID/Nepal

Cette section présente les réflexions et leçons apprises jusqu'à présent par l'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats, tant dans le cadre de ses activités de développement et de mise en œuvre du cadre de suivi-évaluation de BRACED que dans celles relatives à la préparation de la première synthèse de la restitution des résultats des projets BRACED. En particulier, nous réfléchissons sur les quatre principaux défis qu'il faut relever lorsque l'on développe un cadre de suivi-évaluation programmatique pour un programme comme BRACED, qui comprend 15 projets différents dans 13 pays :

1. **Passage des concepts aux actes** : conversion de concepts novateurs en cadres pratiques de suivi applicables et adaptés à tous les projets.
2. **Déploiement des cadres et systèmes programmatiques de suivi-évaluation au niveau des projets** : conception d'un cadre programmatique cohérent et suffisamment flexible pour s'adapter à un certain nombre de contextes sociopolitiques, géographiques et climatiques tout en demeurant robuste et cohérent.
3. **Essai d'approches qualitatives de restitution de résultats par les projets – et le programme** : développement de formulaires de notification destinés à la collecte de données en utilisant chacun des composants du cadre de suivi-évaluation, afin de permettre à tous les partenaires d'exécution de restituer les résultats de manière standard et comparable.

4. **Groupement et synthèse des données au niveau du programme :**  
le groupement, la synthèse et l'analyse des données qualitatives et explicatives d'auto-évaluation relatives aux 15 projets, de sorte à générer des données factuelles et tirer des leçons sur la manière dont s'opère l'amélioration de la résilience au niveau du programme.

## 3.1 Traduction des concepts en actes

**1. Le fait de restreindre les concepts et la réflexion en matière de résilience à des mesures quantitatives nous empêche d'accéder à tout ce que les indicateurs de résultats peuvent nous offrir.** Pour mieux comprendre les statistiques relatives aux résultats restitués par rapport à l'indicateur KPI 4, BRACED fait appel aux 3A pour analyser la nature des résultats en matière de résilience. C'est ainsi que le programme a pu comprendre comment, jusqu'à présent, les projets BRACED ont abordé la problématique des capacités d'anticipation et d'absorption. Néanmoins, on ne sait toujours pas très bien comment ces projets vont contribuer à l'amélioration des capacités d'adaptation à plus long terme. D'autres volets du cadre de suivi-évaluation de BRACED ont également révélé comment l'inter-relation entre les dynamiques socioculturelles et de gouvernance influence les circuits de construction de la résilience. À lui seul, l'indicateur KPI 4 n'aurait pas permis de connaître ces détails fondamentaux.

---

### Suivi des progrès en rapport au KPI 4 – Nouveaux enseignements tirés de BRACED

**Pour chaque projet BRACED, la mesure de la résilience se fait d'une manière particulière.** En effet, le choix de l'approche appropriée est dicté par le contexte et l'idée que les responsables de chaque projet se font de la résilience, même si tous utilisent un indicateur composite dont les éléments constitutifs sont intégrés par l'utilisation d'enquêtes auprès d'un grand échantillon de ménages. Les partenaires d'exécution utilisent KPI 4 ainsi que les directives fournies<sup>10</sup>, qui les encouragent à contextualiser leur approche en matière de mesure de la résilience. C'est dire que les résultats ne sont pas facilement comparables – ce qui constitue un inconvénient de la méthode et de l'approche de mesure. La diversité des méthodologies est un défi singulier pour le gestionnaire de fonds de BRACED qui se trouve obligé de s'imprégner de la méthodologie de chaque projet et de la comprendre afin de comprendre et de grouper les données.

**Si la préparation de rapports de limite aux chiffres, il est très probable qu'un détail riche en enseignements passe inaperçu.** En outre, il est possible que des erreurs se glissent dans les rapports, surtout lorsque les chiffres obtenus avec KPI 4 sont générés à partir de nombreux ménages, communautés, régions et projets puis groupées au niveau du programme. Ce simple regroupement des données de tous les projets pourrait ne pas résister

<sup>10</sup> Orientation KPI 4 : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/328254/BRACED-KPI4-methodology-June2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/328254/BRACED-KPI4-methodology-June2014.pdf)

à une analyse minutieuse. Cela est imputable à la diversité des interprétations des directives relatives à KPI 4 (Wilson et Yaron, 2016)<sup>11</sup>. Par conséquent, les approches quantitatives de mesure avec KPI 4 devraient être complétées par une collecte de données qualitatives devant permettre la triangulation et servir d'outil d'explication pour une compréhension approfondie et nuancée.

Le cadre des 3A a assuré un certain niveau de cohérence et de comparaison en permettant de définir un tant soit peu la nature des résultats en matière de résilience. Cependant, l'expérience montre également qu'à ce jour, les 3A sont plus utiles à l'analyse qu'à la mesure des changements en matière de résilience.

---

Des enseignements similaires ont été tirés des premières expériences du suivi de la transformation :

---

### **Suivi de la transformation (KPI 15) – Nouveaux enseignements tirés de BRACED**

**La sur-restitution sur la transformation est monnaie courante.** Dans leur restitution pour le compte de l'année 1, les partenaires d'exécution ont fourni des données factuelles montrant des petits changements positifs, qu'ils ont présentés comme potentiellement transformateurs. Même si des changements progressifs peuvent être mieux compris en contexte, il est important de ne pas diluer le concept de transformation en prêtant le pouvoir de transformation à tout changement. L'adoption des piliers de la transformation (planification stratégique et politique ; leadership, processus de renforcement des capacités et de prise de décision ; approches novatrices) peut permettre de clarifier les types de changement transformationnel visés par le programme BRACED.

**La restitution du suivi-évaluation des projets pour le compte de l'année 1 s'est heurtée à la difficulté de rendre compte d'une transformation « catalytique », « à grande échelle », et « durable ».** La fiche d'évaluation de la transformation a essayé de capturer les différentes dimensions (généralement spécifiques à chaque pays) du changement transformateur tout en restant assez simple pour être non ambiguë. Cependant, ces concepts ne se sont pas avérés utiles dans la recherche d'informations plus descriptives dans le cadre de la restitution réalisée par les projets. Très souvent, les données factuelles fournies dans le cadre d'une caractéristique pouvaient facilement correspondre à une autre catégorie. Ces définitions peuvent ne pas aider à expliquer la nature du changement transformateur au niveau du projet. En définitive, les changements transformateurs doivent atteindre un seuil critique pour pouvoir surmonter les facteurs du marché, politiques, ainsi que d'autres facteurs socio-économiques et politiques qui ne peuvent être traités dans le cadre d'un seul projet.

<sup>11</sup> Wilson, D. et Yaron, G. (2016) 'Laying the foundations for measuring resilience'. Document de travail du gestionnaire de connaissances de BRACED. Brighton : Itad.

**Un indicateur de résultat qualitatif pour le suivi des transformations permet le suivi (pas la mesure) de la probabilité de la transformation par rapport au changement attendu.** La restitution en matière de changement transformateur ne peut, à l'échelle globale du programme, être groupée de la même manière qu'avec l'indicateur KPI 4. Au niveau du programme, les résultats peuvent être synthétisés. Ils peuvent également permettre l'identification de schémas et de tendances permettant d'évaluer les avancées globales et de dégager des leçons, plutôt que de formuler une opinion sur l'impact transformateur attendu de BRACED.

---

De plus en plus de gens cherchent à comprendre et à créer des changements transformateurs par le biais de programmes de renforcement de la résilience face aux extrêmes et aux catastrophes climatiques. Le programme BRACED offre une opportunité collective de mieux comprendre les changements transformateurs afin d'améliorer la résilience et d'avoir, sur le plan du développement, de meilleurs résultats tant dans le cadre des projets BRACED que dans d'autres contextes. Cependant, la volonté de quantifier et de qualifier l'impact transformateur donne lieu à des attentes irréalistes au niveau du projet.

En plus des défis et lacunes de KPI 4 et KPI 15, la synthèse des rapports programmatiques du projet BRACED pour cette année souligne également que les défis du suivi systématique des progrès sur la base de ces indicateurs dans un contexte de chocs et stress n'ont pas été relevés. À ce jour, on ne sait toujours pas très bien, au niveau de BRACED, comment contextualiser au mieux les résultats en prenant en compte le contexte climatique dans lequel les projets évoluent. Au niveau des projets comme à celui du programme, il faut travailler davantage pour bien comprendre comment suivre les efforts de renforcement de la résilience réalisés par BRACED dans un contexte marqué par des chocs et des stress, et comment rendre compte des progrès réalisés.

« Au niveau du projet comme à celui du programme, il faut travailler davantage pour bien comprendre comment suivre les efforts de renforcement de la résilience faits par BRACED dans un contexte marqué par des chocs et des stress, et comment rendre compte des progrès réalisés. »

**2. L'évaluation de la résilience et de la transformation passe par le suivi des progrès réalisés dans le cadre de processus à multiples facettes. Les concepts et définitions sont critiques.** La conceptualisation de la résilience centrée sur les capacités place l'agent humain au cœur du renforcement de la résilience. Lors de la quantification de la résilience, on doit faire particulièrement attention à la description des changements des capacités de résilience. En effet,



ces changements dépendront, en définitive, des attitudes et des choix des gens. Le cadre des domaines de changement essaye d'expliquer les processus, peu tangibles mais vitaux, par lesquels les projets BRACED influencent les changements d'attitudes et de pratiques.

Les résultats de la synthèse programmatique pour le compte de l'année 1 indiquent que les rapports des partenaires d'exécution avaient tendance à se chevaucher dans les domaines de changement « connaissances et attitudes » et « capacités et compétences ». Cela traduit une méconnaissance de la différence entre ces deux domaines et appelle à plus de clarté. La capacité est, en particulier, un concept très difficile à cadrer, suivre et évaluer. Lors de la restitution par rapport aux « partenariats », certains partenaires d'exécution se réfèrent aux partenariats formels avec protocole d'accord, tandis que d'autres se réfèrent davantage aux relations de collaboration et de coordination. Dans BRACED, les partenariats au niveau des projets diffèrent énormément du point de vue de l'échelle et de la portée. Il est donc important de préciser le type de partenariat dont on parle. Par ailleurs, des variations considérables ont été observées entre les informations relatives à la « prise de décision » données par différents partenaires d'exécution pour le compte de l'année 1, la plupart d'entre eux ayant mis l'accent sur la représentation des femmes au sein des structures de prise de décision plutôt que sur des questions plus larges telles que l'inclusion et la participation.

Des interprétations et définitions contradictoires entre les projets ne concernent pas uniquement la présentation de données qualitatives dans le cadre de BRACED. Elles ont également compliqué la tâche au gestionnaire de fonds lors du groupement des données qualitatives du projet à l'aide du cadre logique programmatique de BRACED. S'il est vrai qu'on a accordé une grande attention à la définition et aux méthodologies de suivi-évaluation pour le suivi des changements dans les niveaux de résilience, l'expérience à ce jour nous apprend que la même attention doit être consacrée à la définition des concepts tels que la capacité, la connaissance et la prise de décisions inclusive.

**3. Il est assez difficile de comprendre les processus, les résultats et le contexte de la résilience. En fait, on ne peut répondre par « oui » ou par « non » aux questions liées à la résilience.** Le programme BRACED a, entre autres ambitions, la constitution d'une base de données factuelles de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas en matière de résilience face au changement et aux catastrophes climatiques. Pour cela, d'intenses efforts de suivi-évaluation sont nécessaires – par rapport à d'autres programmes traditionnels – tant sur le plan de la quantification des changements en matière de résilience et sur celui de la compréhension de la manière dont ces changements sont survenus. Les partenaires d'exécution, fortement tributaires des partenaires locaux actifs sur le terrain, possèdent des capacités limitées en matière d'application du cadre de suivi-évaluation de BRACED et de respect des exigences de restitution définies dans le cadre logique. Ceci est dû à la nouveauté des concepts et cadres qui sont testés, au niveau de rigueur et de réflexion nécessaire pour les maîtriser, et au fait que le cadre de suivi-évaluation a été introduit après la conception du suivi-évaluation à appliquer au projet.

La nature intégrée des projets de renforcement de la résilience exige des cadres analytiques intégrés. Pour mieux comprendre les voies causales qui relient les extrants aux résultats ainsi que les facteurs qui contribuent au renforcement de la résilience, le cadre de suivi-évaluation de BRACED étudie les processus du changement sous différents angles. Les concepts constitutifs de ce cadre ont été développés séparément, bien qu'au départ conçus pour être utilisés comme un tout cohérent. Chaque aspect a été conçu pour permettre de comprendre un aspect légèrement différent de la manière dont les projets BRACED en particulier et le programme en général renforcent la résilience. Même si chaque « angle » donne un éclairage précieux sur la manière dont se fait le renforcement de la résilience, les différents angles, même pris globalement, n'apportent pas de réponses toutes faites aux questions relatives à la résilience.

**« Il est assez difficile de comprendre les processus, les résultats et le contexte de la résilience. En fait, on ne peut répondre par 'oui' ou par 'non' aux questions liées à la résilience. »**

À ce jour, nous savons d'expérience que « zoomer » sur des domaines de changement spécifiques ou sur différentes capacités de résilience peut se faire au prix de la perte de la « vue d'ensemble ». Par exemple, l'amélioration des capacités de parties prenantes spécifiques en matière de gestion d'un choc particulier doit être évaluée en même temps que d'autres paramètres, tels que le rôle d'un partenaire du projet dans ce processus en particulier, et les normes socio-culturelles qui s'appliquent à ce contexte précis. Lors de la réalisation de notre synthèse programmatique, nous avons réalisé que, pour comprendre les facteurs qui contribuent au renforcement de la résilience, il faut collecter des données et chercher à savoir pourquoi les partenaires d'exécution mènent certaines activités et en quoi celles-ci aident au renforcement de la résilience. Ceci est difficile à faire tant que les données issues de différents cadres sont présentées séparément. Nonobstant la nécessité d'une analyse détaillée, l'intégration et la triangulation des résultats ainsi que la réflexion sur la relation entre différents résultats sont tout aussi importantes.

## 3.2 Déploiement des cadres suivi-évaluation

L'Annexe 6 fournit des détails sur la manière dont l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats a déployé le cadre de suivi-évaluation. Un certain nombre de leçons doivent être prises en compte pour le reste de BRACED, ainsi que pour d'autres programmes similaires :

**1. Les activités de conception du cadre de suivi-évaluation au niveau des projet et du programme doivent avoir lieu avant l'exécution.** Une interprétation et une vision communes du programme proprement dit ainsi

que son suivi-évaluation sont essentiels pour la réussite ultérieure de tout système de suivi-évaluation. Le point de départ pour l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats lors de la conception et du déploiement d'un cadre de suivi-évaluation approprié consistait à mettre au point une théorie programmatique du changement pour expliquer les objectifs, les hypothèses et les voies du changement de BRACED. Cette étape était particulièrement importante étant donné que la définition et la mesure de la résilience varient d'un projet BRACED à l'autre.

**« Connaître ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière de renforcement de la résilience passe par l'appropriation de la théorie programmatique du changement et la volonté de la questionner. »**

Connaître ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière de renforcement de la résilience passe par l'appropriation de la théorie programmatique du changement et la volonté de la questionner. À cet effet, il est nécessaire d'amener, dès le début, les partenaires d'exécution, chercheurs, bailleurs de fonds et gestionnaires de fonds à développer une vision commune. Néanmoins, le gestionnaire de connaissances de BRACED avait été mis au point après que les projets BRACED aient été conçus et approuvés. C'est dire que la théorie du changement et le cadre de suivi-évaluation programmatiques avaient dû être adaptés au suivi-évaluation existant au niveau des projets. Pour relever ce défi, l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats a suivi un processus consultatif comprenant des approches ascendantes et descendantes, afin de développer la théorie du changement du programme BRACED. Il s'agissait, entre autres activités, d'examiner chacune des théories du changement et chacun des cadres logiques des 15 projets, ainsi que de consulter les partenaires d'exécution du projet. Au niveau du programme, les cadres ont été mis au point pour permettre autant que possible la standardisation des concepts, des analyses et de la restitution de résultats sur la base de la théorie du changement programmatique.

La combinaison des approches ascendantes et descendantes signifie que le programme pourrait préserver la prise en compte de la spécificité contextuelle de chaque projet. Cependant, les partenaires d'exécution n'avaient pas envisagé ou ne s'étaient pas dotés de ressources pour faire une analyse de données et mener une réflexion en vue d'un suivi-évaluation programmatique au-delà de la restitution de résultats encadrée par le cadre logique obligatoire sur la base des indicateurs clés de performance (KPI) appropriés du Fonds international pour le climat. Cette situation n'aurait pas eu lieu de cité si l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats avait été impliquée dès le départ. Cela aurait en outre évité que la restitution de l'information soit vue comme une exigence ascendante. Cela aurait, au contraire, donné l'occasion de réaliser une analyse critique et un apprentissage

organisationnel sur lesquels s'appuyer pour prendre des décisions et faire l'évaluation d'impact tant au niveau des projets que du programme.

**2. Il existe plusieurs options de déploiement des cadres et systèmes programmatiques de suivi-évaluation ; néanmoins, chacune comporte des avantages et inconvénients.** « Pour le déploiement des cadres et systèmes programmatiques de suivi-évaluation afin d'assurer le groupement et la comparabilité des données, il est nécessaire de s'accorder sur les concepts et définitions clés ainsi que sur l'utilisation des formulaires standard de notification. » Dans le cas contraire, des différences entre les cadres théoriques et terminologiques peuvent compliquer le suivi et l'évaluation des progrès au niveau du programme comme l'ont déjà constaté l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats ainsi que le gestionnaire de fonds. Les notes d'orientation du suivi-évaluation de BRACED énoncent, à l'intention des partenaires d'exécution, les définitions qui s'appliquent au niveau du programme. Une formation de perfectionnement et un soutien ont alors permis d'améliorer leur compréhension de ces définitions. Cependant, ce soutien a eu lieu alors que le cadre de suivi-évaluation des projets avait déjà été conçu. (Le gestionnaire de connaissances de BRACED a été mis sur pied après la définition des cadres logiques, des théories du changement et des plans de suivi-évaluation des projets.)

**« Pour un bon déploiement des cadres et systèmes programmatiques de suivi-évaluation afin d'assurer le groupement et la comparabilité des données, il est nécessaire de s'accorder sur les concepts et définitions clés. »**

Les options et les compromis liés au déploiement des cadres de suivi-évaluation impliquent des décisions sur le type et le niveau de soutien apporté aux partenaires des projets. Lorsque la comparabilité et le groupement des données sont un but clé d'un système de suivi-évaluation, il serait préférable d'avoir des options nécessitant beaucoup de ressources pour le soutien au niveau des projets – un exemple serait la formation au suivi-évaluation au profit des partenaires d'exécution, complété par les interactions individuelles qui ont déjà lieu avec chacun d'entre eux. Ceci est d'autant plus évident dans le contexte d'un programme de renforcement de la résilience où la connaissance, la capacité et les expériences sont encore en phase d'émergence. Nous avons introduit une approche nécessitant beaucoup plus de ressources à des moments clés : lors de la conception du cadre de suivi-évaluation et de son application par les partenaires d'exécution au (a) suivi-évaluation des projets et (b) dans le cadre de la restitution pour l'année 1. Cependant, nous avons également des options nécessitant moins de ressources, telles que des directives écrites pour le suivi-évaluation et des séances de travail ponctuelles avec des groupes de partenaires d'exécution. Le déploiement des cadres et systèmes programmatiques de suivi-évaluation doit respecter le juste équilibre entre les deux approches et permettre des ajustements continus pour suivre le développement

des connaissances et des expériences. La mise sur pied du cadre programmatique de suivi-évaluation de BRACED aurait été plus facile si ledit cadre avait été conçu en même temps que les cadres de suivi-évaluation des 15 projets BRACED.

### 3.3 Restitution sur la résilience

C'était la première année où les partenaires d'exécution ont collecté des données et restitué les résultats sur les changements en matière de résilience, et où l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats a synthétisé et analysé les données. Du point de vue du gestionnaire de connaissance, le processus de restitution pour le compte de la première année s'est bien déroulé dans l'ensemble. Le cadre de suivi-évaluation proprement dit a été jugé adapté au programme BRACED ainsi qu'aux projets individuels de BRACED. Les rapports des partenaires d'exécution étaient particulièrement impressionnants étant donné que :

- Les systèmes de suivi-évaluation des projets n'avaient pas été conçus pour une restitution systématique basée sur le cadre de suivi-évaluation de BRACED.
- La restitution était précoce, étant donné que les résultats relatifs au renforcement de la résilience pouvaient raisonnablement être attendus.
- Les partenaires d'exécution remplissaient les formulaires de notification pour la première fois. (Voir Annexe 4 pour nos réflexions approfondies sur la restitution pour le compte de l'année 1.)

Pour certains partenaires d'exécution, l'utilisation du formulaire de notification a été, du point de vue interne, une expérience enrichissante qui a ajouté de la valeur au suivi-évaluation de leur projet. Néanmoins, ils ont dû relever un certain nombre de défis relatifs à l'utilisation des formulaires dans le cadre du suivi-évaluation. Ces défis étaient généralement imputables au fait que les partenaires d'exécution n'avaient pas réagi à notre sollicitation initiale par laquelle nous les invitions à harmoniser le suivi-évaluation entre les projets et le programme. Depuis son introduction après le début de l'exécution du projet, l'exigence d'utiliser le cadre programmatique de suivi-évaluation pour le suivi et la restitution est source de tension et un véritable défi pour les partenaires d'exécution. (Voir Annexe 4 pour des réflexions approfondies des partenaires d'exécution sur les rapports de la première année et le processus de préparation de rapports.)

Un certain nombre de leçons doivent être prises en compte lors de la restitution et de l'analyse pour les années 2 et 3 :

**1. Le niveau de données, d'analyse et de réflexion exigé des partenaires d'exécution de BRACED est élevé.** Comme indiqué précédemment, la nature des données quantitatives et qualitatives de BRACED pose un défi qui dépasse le cadre des exigences de suivi-évaluation de la plupart des programmes traditionnels. Dans le cadre de ce travail en cours sur le suivi et la restitution annuelle des résultats, les partenaires d'exécution sont également appelés à

faire des évaluations à mi-parcours (au milieu de l'année 2) grâce auxquelles ils peuvent mieux cerner la façon dont s'opère le changement, en se basant sur l'analyse de leur premier rapport annuel. Ce suivi-évaluation représente une charge de travail importante et le niveau des informations et analyses fournies par les partenaires d'exécution dans leur rapport comptant pour l'année 1 sur le cadre de suivi-évaluation est admirable.

Pour ce qui est des recommandations pour l'avenir, plusieurs partenaires d'exécution ont souligné l'utilité de l'atelier de formation sur les formulaires de notification et souhaité que d'autres ateliers similaires soient organisés. Il a été admis que nonobstant la complexité des formulaires proprement dit, le second rapport annuel sera plus facile à préparer étant donné que les partenaires d'exécution ont appris à se servir de ces formulaires. L'année prochaine, la restitution s'inspirera des enseignements collectifs tirés du processus de restitution pour le compte de l'année 1. L'objectif sera d'atteindre un niveau optimal de données dans les rapports annuels du point de vue de la quantité, de la pertinence, et de la qualité, afin de soutenir la synthèse programmatique et la programmation adaptative au niveau des projets dans le reste de BRACED.

**2. Il est encore trop tôt pour fournir des données factuelles prouvant un changement notable apporté par le programme.** Dans nos commentaires relatifs aux versions préliminaires des rapports de l'année 1, nous avons, à plusieurs reprises, demandé aux partenaires d'exécution de fournir plus d'informations sur les principaux changements auxquels leur projet a contribué et de préciser la contribution spécifique de leur projet à ces résultats, avec des exemples concrets et des données factuelles à l'appui si possible. La plupart des partenaires d'exécution avaient pu donner plus d'informations. Néanmoins, celles-ci étaient souvent limitées par l'absence de données factuelles. Les raisons de cette absence étaient, entre autres, que le système de suivi-évaluation n'avait pas été conçu pour collecter des données, le temps nécessaire pour que ces types de changements aient lieu est bien plus qu'une année, et le démarrage et l'exécution des projets avaient connu des retards. À en croire le gestionnaire de fonds, même si les résultats des activités de renforcement de la résilience n'avaient peut-être pas été tangibles à la fin de l'année 1, ceux du travail qu'abattent actuellement les partenaires d'exécution en vue de l'établissement des infrastructures des projets commenceront à être visibles à partir de la moitié de l'année 2.

**3. Une adoption effective des cadres qualitatifs et explicatifs passe par un changement de perspective, c'est-à-dire le passage de la redevabilité à un suivi-évaluation tourné vers l'apprentissage.** Le cadre de suivi-évaluation de BRACED vise à questionner les hypothèses des théories du changement appliquées par les projets et à promouvoir les discussions en vue d'une meilleure compréhension de la manière dont les projets évoluent des extrants aux résultats, et de ce qui se passe entre les deux. Néanmoins, le programme n'est peut-être pas assez avancé pour explorer les processus qui sous-tendent les progrès réalisés et chercher à comprendre comment les facteurs contextuels favorisent / entravent le changement. Les partenaires d'exécution ont consacré une grande partie de l'année 1 à la mise sur pied de structures et de partenariats, ainsi qu'aux

activités de test. Il n'est pas également exclu que les partenaires d'exécution ne soient pas habitués (ou incités) à suivre, à réfléchir et à restituer les activités sous l'angle de l'apprentissage plutôt que de celui de la redevabilité. Le gestionnaire de fonds a rencontré un problème similaire. Les partenaires d'exécution ont consacré un temps et des efforts non négligeables à faire des calculs complexes pour connaître le nombre de personnes aidées et comment elles ont bénéficié de l'aide au renforcement de la résilience. Cependant, la réflexion, l'analyse et la restitution au sujet de la signification de ces chiffres étaient quasiment inexistantes au cours de l'année 1. Le gestionnaire de connaissances et le gestionnaire de fonds reconnaissent la nécessité d'aller au-delà des chiffres et travailleront ensemble pendant le temps qui reste à BRACED, afin d'encourager les partenaires d'exécution à mener une réflexion approfondie sur la combinaison de leurs données quantitatives et qualitatives.

### 3.4 Groupement et synthèse de données aux différents niveaux

Du processus de conciliation et de synthèse programmatique des données factuelles contenues dans les rapports annuels des partenaires d'exécution pour le compte de l'année 1, nous avons tiré les enseignements suivants :

**1. Il est important d'atteindre un niveau optimal de comparabilité tout en préservant les visions et le niveau de compréhension spécifiques au projet.**

Un des objectifs clés du cadre de suivi-évaluation de BRACED était d'assurer suffisamment de comparabilité entre le suivi-évaluation des projets pour permettre de suivre, de mesurer et de comprendre les efforts de renforcement de la résilience des projets BRACED à l'échelle du programme. Néanmoins, comme indiqué précédemment, les partenaires d'exécution se sont efforcés d'adopter les définitions globales du cadre programmatique de suivi-évaluation, en particulier lors de la description des différents niveaux de changement (« s'attend à », « aimerait », « adorerait » voir) qui avaient été planifiés et réalisés dans les quatre domaines de changement. Les partenaires d'exécution ont bien fait d'adopter ces définitions, de se les approprier, et de les interpréter en fonction des contextes spécifiques de leurs projets. Les définitions générales visent à faciliter la synthèse des données des projets et leur application au programme. Cependant, une analyse comparable s'est avérée plus difficile là où les définitions globales n'ont pas été adoptées. Nous avons cherché à relever ce défi en synthétisant les données des projets sur la base des définitions du programme telles que contenues dans les notes d'orientation initiales de suivi-évaluation de BRACED, et en nous fondant sur l'avis d'expert de l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats chaque fois que des différences ont été constatées.

**2. En plus de nécessiter beaucoup de temps, les opérations de synthèse et de groupement des données, tout en préservant les spécificités du contexte, nécessitent également des méthodologies de synthèse soigneusement mises au point.** Comme précisé dans le rapport de synthèse programmatique connexe, les projets BRACED couvrent un large éventail de questions et se déroulent dans des contextes très différents. Par exemple, ils servent entre autres à :

- sécuriser, viabiliser et promouvoir la mobilité transfrontalière du bétail à travers le Sahel
- partager les compétences et la technologie afin de faciliter la collecte des informations climatiques en Éthiopie
- aider les petits exploitants agricoles au Népal à tirer profit des opportunités économiques et des investissements dans les technologies intelligentes permettant de faire face au changement climatique.

Cette spécificité propre aux projets et à leurs contextes est un défi à relever pour la synthèse et le groupement de données très diversifiées. Nous avons cherché à relever ce défi en procédant à une analyse de synthèse qui a permis l'identification des points et thèmes communs à l'ensemble des projets. Cette approche a nécessité du temps et des ressources considérables.

**3. La triangulation avec d'autres sources d'information est nécessaire pour neutraliser le biais d'auto-évaluation.** Dans leurs rapports pour le compte de l'année 1, les partenaires d'exécution avaient soit sur-déclaré les changements enregistrés jusqu'alors, soit minimisé et sous-déclaré les changements dont l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats avait déjà connaissance par d'autres sources. Ceci donne à penser que le processus de restitution des résultats n'avait pas favorisé une réflexion adéquate ou la cohérence entre les projets. Pour s'assurer que la synthèse programmatique soit représentative des réalités sur le terrain, nous avons complété les données des projets avec nos propres connaissances de chaque projet. Nous avons aussi procédé à une contre-vérification et comblé les lacunes en discutant avec le personnel du gestionnaire de connaissances qui a travaillé avec les partenaires d'exécution sur le terrain et avons consulté d'autres documents produits par les projets. Le gestionnaire de fonds avait également dû faire une triangulation des données quantitatives fournies par les partenaires d'exécution, afin d'arriver à des chiffres raisonnables, réalistes, étant donné que certains partenaires d'exécution ont sur-déclaré les progrès. Au cours des années à venir, nous pourrions compter davantage sur les connaissances et perspectives d'avenir du gestionnaire de fonds, étant donné qu'il interagit avec les partenaires d'exécution dont il assure actuellement le suivi des activités.

**4. Le délai entre la préparation du rapport annuel par les projets et la synthèse programmatique annuelle est long et limite l'apprentissage et la flexibilité en temps réel au niveau du programme.** En raison de l'échelle et du niveau d'analyse nécessaires pour un programme comme BRACED, la tâche de restitution qui incombe tant aux partenaires d'exécution qu'à l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats est considérable. En juin 2016, les partenaires d'exécution ont rendu leurs rapports sur les progrès réalisés jusque fin mars 2016. Il s'en est suivi un exercice d'analyse et de synthèse programmatique qui a duré cinq longs mois



(de juillet à novembre 2016)<sup>12</sup>, et qui a permis de tirer des conclusions, des leçons et des recommandations inter-projets au niveau du programme. La durée de ce processus était due aux défis précédemment cités imputables aux nuances des processus et résultats de BRACED, à savoir les difficultés à répondre par « oui » ou « non » aux questions relatives à la manière dont s'est fait le renforcement de la résilience, ainsi que la nécessité de grouper et de synthétiser rigoureusement les données tout en conservant les spécificités du contexte. Les résultats et recommandations de la synthèse programmatique identifiés ultérieurement en novembre 2016 devraient donc être considérés comme rendant compte de la situation jusqu'en mars 2016. Dans un contexte où le changement est constant, ce délai peut affecter la pertinence des résultats et l'impact potentiel sur le programme et la prise de décision au niveau des projets.

<sup>12</sup> L'intervalle de temps entre la réception des rapports des partenaires d'exécution et le démarrage de la synthèse programmatique s'explique en partie par le fait que l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats a eu besoin d'un certain temps pour apporter sa contribution à l'évaluation annuelle de BRACED par le DFID (juillet à août 2016).



# 4. COMMENT BRACED PEUT-IL CAPITALISER SUR CET APPRENTISSAGE ?

Image :  
Georgina Smith/  
Worldfish

Le suivi-évaluation pour la programmation de la résilience n'en est qu'à ses débuts et BRACED suit une logique d'apprentissage sur le tas, notamment pour ce qui est des types d'avancés pouvant être mesurés et restitués, et comment le faire au mieux. Le programme BRACED dans son ensemble teste un ensemble de cadres et d'approches qui demandent à être peaufinés au fur à mesure que des données factuelles sont collectées et qu'on gagne en expérience. Lors de l'année 1, les Partenaires d'exécution de BRACED ont adopté une nouvelle façon de réaliser le suivi et la restitution des changements. L'examen, au niveau du programme, de la stratégie de renforcement de la résilience dans BRACED nous a permis d'apprendre bien des choses.

« Le programme BRACED dans son ensemble test un ensemble de cadres et d'approches qui demandent à être peaufinés au fur à mesure que des données factuelles sont collectées et qu'on gagne en expérience. »

Dans cet article, nous avons partagé les expériences de BRACED jusqu'à présent et espérons que ce partage contribuera aux efforts en cours et futurs en matière

de conception, d'exécution et de restitution fondés sur les cadres de suivi-évaluation des programmes de renforcement de la résilience. Les efforts de suivi et de restitution des résultats de BRACED vont se poursuivre au cours des années 2 et 3 sous forme d'une réflexion sur les expériences et leçons apprises.

Les leçons tirées et expériences acquises à ce jour serviront à améliorer le cadre de suivi-évaluation de BRACED et la restitution pour les années 2 et 3. L'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats explorera les options d'amélioration de la restitution des projets au programme. Il s'agira, entre autres :

- de simplifier les modèles de notification si c'est possible
- de réduire le délai de restitution entre la restitution au niveau des projets et du programme
- de renforcer l'apprentissage par les pairs (conjointement avec les travaux plus étendus en cours d'exécution par le gestionnaire de connaissances)
- de créer des opportunités systématiques de triangulation de données entre les projets.

Le programme BRACED est presque au terme de la deuxième des trois années prévues pour son implémentation – pourtant, le suivi-évaluation programmatique est déjà bien en place. Par conséquent, ce qui peut être adapté ou accompli d'ici la fin du programme est relativement limité. Dans ce contexte, nos suggestions ci-dessous s'adressent tant au programme BRACED qu'à d'autres programmes similaires.

**« Les experts du suivi-évaluation doivent entreprendre des processus de collecte et d'analyse de données plus raffinés et plus complexes que d'habitude, en ayant recours à des cadres indicateurs interprétatifs et qualitatifs. »**

La mise sur pied de cadres de suivi-évaluation et des systèmes de restitution pour les programmes et projets de renforcement de la résilience demeure un domaine où les connaissances, l'expérience et l'apprentissage sont nécessaires. Une des leçons tirées à ce jour est que le suivi-évaluation du renforcement de la résilience passe par des approches et pratiques dont l'exécution exige plus que la « routine ». Pour y arriver, les experts en suivi-évaluation sont appelés à mener des processus de collecte et d'analyse de données plus pointus et complexes que d'habitude. Il faut également mettre sur pied des cadres interprétatifs et qualitatifs ayant des liens étroits avec les efforts de recherche. En effectuant la première synthèse programmatique des données des projets BRACED, nous nous sommes rendus compte que, pour mesurer objectivement

la résilience, nous devons nous écarter de la culture du suivi-évaluation axé sur la « redevabilité ». Perspective :

- **Les Partenaires d'exécution doivent améliorer leurs efforts de suivi et de restitution en adoptant une approche plus réfléchie et critique.** C'est ainsi qu'ils pourront questionner les hypothèses du projet et parvenir à une meilleure compréhension de la voie à suivre pour renforcer la résilience face au changement et aux catastrophes climatiques dans des environnements fragiles et vulnérables.
- **L'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats devrait étudier les moyens d'encourager cette réflexion critique et ce dialogue, et rechercher des moyens novateurs de collecter des données riches et authentiques sur les projets BRACED.** À cet égard, les formulaires de notification ne sont pas la panacée. Par conséquent, nous prévoyons de former davantage les partenaires d'exécution et de leur apporter une assistance modérée par l'entremise du bureau d'assistance.
- **Les programmes tels que BRACED ont besoin de trouver et de mettre en œuvre des moyens efficaces d'atteindre un niveau de réflexion et d'apprentissage suffisant au profit de la génération de données factuelles au niveau des projets et du programme.** Dans l'idéal, le cadre programmatique de suivi-évaluation doit être conçu en même temps que les cadres des projets.

« Les indicateurs quantitatifs tels que KPI 4 permettent le groupement et la synthèse programmatiques des données. Néanmoins, il leur manque les informations critiques nécessaires pour la génération continue de données factuelles et pour l'identification de ce qui marche et ce qui ne marche pas dans le renforcement de la résilience. »

Les indicateurs permettent le groupement et la synthèse programmatiques des données. Néanmoins, il leur manque les informations critiques nécessaires pour la génération continue de données factuelles et pour l'identification de ce qui marche et ce qui ne marche pas dans le renforcement de la résilience. La volonté de comprendre si le renforcement de la résilience a lieu et comment il s'opère est au cœur du cadre de suivi-évaluation de BRACED. Quoique KPI 4 puisse s'imposer au DFID comme outil de suivi des changements en matière de résultats dans un portefeuille élargi de programmes, il restreint les leçons généralisables et favorise la perte d'importants détails sur le contexte, surtout lorsque les indicateurs nécessitent la quantification de ce concept complexe qu'est la

résilience. Les données de KPI 4 doivent être complétées par un suivi-évaluation systématique de la résilience dans le contexte de chocs réels. Ceci nous permet de mieux comprendre la stabilité dans le temps des changements en matière de résultats et comment les communautés apprennent à « mieux se remettre » des catastrophes naturelles. Perspective :

- **Les partenaires d'exécution sont particulièrement bien placés pour apporter une contribution à la génération de connaissances sur la manière de quantifier le nombre de personnes dont la résilience a été renforcée (KPI 4) dans le cadre des projets.** L'équipe de suivi et de restitution des résultats et l'ensemble des membres du gestionnaire de connaissances et du gestionnaire de fonds doivent réaliser une étude approfondie des avantages et inconvénients du KPI 4 au niveau du programme, ainsi que des opportunités ainsi que des avantages et inconvénients des indicateurs de la résilience dans différents contextes.
- **Lors de la conception et du financement de programmes similaires à l'avenir, le DFID doit adopter une position pragmatique et réaliste sur le niveau de faisabilité des résultats et de la génération de données factuelles dans un programme de trois ans comme BRACED.** Les efforts de renforcement de la résilience sont non seulement complexes, mais impliquent également des processus de changement dont la matérialisation prend du temps. Donner la priorité aux efforts annuels de collecte de données dans le cadre d'indicateurs quantitatifs pourrait signifier la perte de données factuelles essentielles sur ce qui marche et ce qui ne marche pas dans le renforcement de la résilience au changement et aux catastrophes climatiques.
- **Des programmes tels que BRACED doivent penser à se doter d'un grand éventail de méthodologies d'analyse en vue de questionner les indicateurs quantitatifs de résultats en matière de résilience.** Ils doivent être pragmatiques sur les données et les informations en matière de résultats auxquelles on peut s'attendre sur une période de trois ans.

« Alors qu'une grande attention a été portée aux approches de suivi et de mesure de la résilience au niveau des projets, les efforts au niveau du programme sont confronté à un ensemble de défis particuliers. »

Alors qu'une grande attention a été portée aux approches de suivi et de mesure de la résilience au niveau des projets, les efforts au niveau du programme sont confronté à un ensemble de défis particuliers. Ceux-ci comprennent : l'harmonisation des cadres de suivi-évaluation dans un grand nombre de projets, des apprentissages en temps réel des projets vers le programme et inversement, et le groupement de données quantitatives et qualitatives extrêmement

contextuelles par l'utilisation de cadres très flexibles mais normalisés. À ce jour, il existe peu d'exemples (et de publications) issus d'autres programmes portant sur la résolution de tels problèmes. Dans le cadre de BRACED, nous apprenons sur le tas, au jour le jour. Perspective :

- **L'équipe de suivi et de restitution des résultats ainsi que les partenaires d'exécution doivent explorer les voies et les moyens de mieux documenter leurs expériences en matière de suivi et de restitution des résultats dans le cadre de BRACED.** Les documents ainsi constitués seront utiles à BRACED et à d'autres programmes de renforcement de la résilience en cours et à venir.
- **Des discussions plus transparentes et réfléchies sont nécessaires pour relever les défis et appliquer les leçons apprises dans l'établissement des cadres de suivi-évaluation pour les programmes de renforcement de la résilience.** Des programmes comme BRACED doivent également partager et contribuer au développement des connaissances et des expériences dans ce domaine relativement nouveau.

## 4.1 Question pour prolonger la réflexion

Afin d'apporter une contribution à l'apprentissage en cours sur la programmation de la résilience, notre souhait est d'impliquer les partenaires d'exécution de BRACED, l'ensemble des membres du gestionnaire de connaissances de BRACED, le gestionnaire de fonds de BRACED, le DFID et le grand public dans la réflexion autour de la question essentielle suivante qui se pose suite aux réflexions et à l'apprentissage qui ont eu lieu jusqu'à présent au moyen du cadre de suivi-évaluation. Les idées qui se dégagent de cet article ont indiqué quelques pistes d'initiation de discussions. Cependant, le programme BRACED devrait continuer à répondre à cette question tout au long de sa vie :

### **Quel doit être le niveau de complexité du suivi-évaluation de la résilience ?**

Le cadre de suivi-évaluation de BRACED fait à appels à trois différents angles d'analyse de données au niveau des projets et du programme. À ce jour, l'expérience tant des partenaires d'exécution que de l'équipe de BRACED chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats indique que :

- Le cadre garantit certes une appréciation multidimensionnelle des différents niveaux de complexité, mais nécessite beaucoup de temps.
- Il nécessite également le recours à différentes manières non conventionnelles d'aborder les données.
- Il ne fournit pas – et n'est pas à même de fournir – de réponses directes de type « oui » ou « non » aux questions de savoir si et comment la résilience a été développée.

« L'élément fondamental de la résilience est le caractère non linéaire du changement et des progrès – par conséquent, la présentation des résultats ne devrait pas être linéaire. »

Comme souligné dans notre rapport complémentaire intitulé « *Les voies de la résilience : Connaissances apportées par BRACED Année 1* », l'élément fondamental de la résilience est le caractère non linéaire du changement et des progrès – par conséquent, la restitution des résultats ne devrait pas être linéaire. Le cadre de suivi-évaluation de BRACED est assez complexe pour permettre de mieux apprécier les résultats des efforts que BRACED fournit en vue du renforcement de la résilience. Cependant, peut-on le rendre plus facile d'utilisation sans risquer de perdre la complexité et les nuances des projets de renforcement de la résilience ?

## Annexe 1 : Suivi-évaluation dans BRACED

Les activités de suivi-évaluation sont menées tant au niveau des projets qu'au niveau du programme de BRACED.

Chacun des 15 projets BRACED a sa propre théorie du changement, son propre cadre logique, et ses propres plan et système de suivi-évaluation. Chaque partenaire d'exécution prépare un rapport annuel sur les progrès et l'apprentissage en se servant du cadre logique et de la théorie du changement. Une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale sont également réalisées pour chaque projet.

Les rapports des progrès mesurés à l'aide des cadres logiques des projets sont remis au gestionnaire de fonds de BRACED qui gère les subventions du projet au nom du DFID. Le gestionnaire de fonds groupe les résultats des projets BRACED et les consigne dans un rapport préparé avec le cadre logique programmatique de BRACED. Le gestionnaire de fonds assure également le suivi continu de l'exécution du projet.

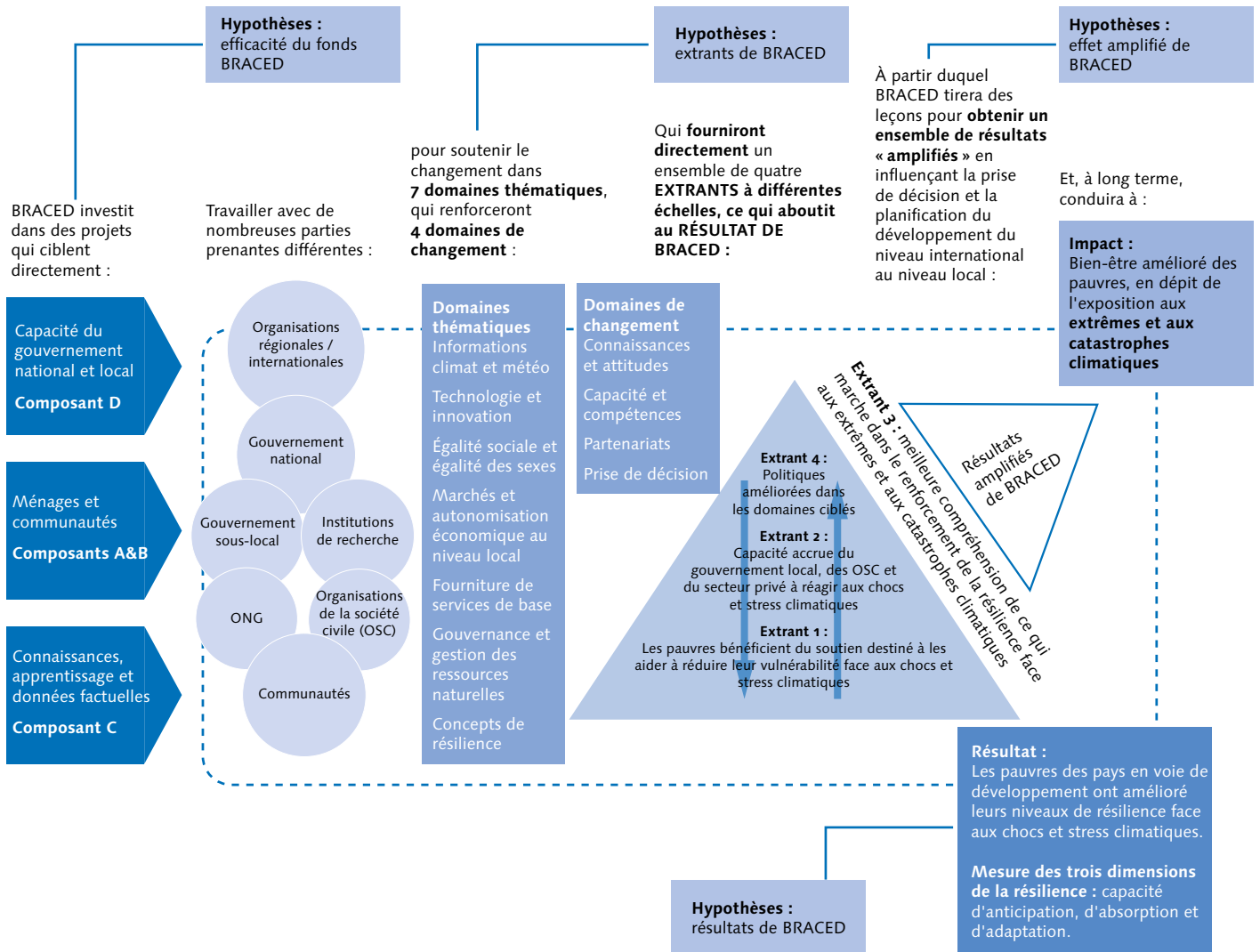
Au niveau du programme, il existe une théorie globale du changement (voir Annexe 2) et un ensemble d'activités de suivi et de restitution et évaluation des résultats menées par le gestionnaire de connaissances. Le gestionnaire de connaissances a soutenu et orienté les partenaires d'exécution pour veiller à l'harmonisation du suivi-évaluation aux niveaux du programme et des projets, par l'utilisation du cadre de suivi-évaluation. Le rapport sur les progrès et l'apprentissage mesurés par les théories du changement des projets est préparé par les partenaires d'exécution et remis au gestionnaire de connaissances en utilisant le cadre de suivi-évaluation, afin de comprendre *comment se passe le renforcement de la résilience au niveau du programme*. Le présent article se fonde sur ces intrants.

Au sein du système de suivi-évaluation de BRACED, le gestionnaire de connaissances est responsable de la supervision de l'exécution des projets BRACED. Son travail consiste à (a) collecter des données sur la redevabilité financière, (b) préparer le rapport annuel sur l'extrait / l'activité, et (c) collecter des données pertinentes en employant des indicateurs clés de performance obligatoires de BRACED proposés par le Fonds international pour le climat (ICF), y compris les KPI 1, 4 et 15.

L'équipe de suivi-évaluation du gestionnaire de connaissances met l'accent sur le renforcement et le partage des données factuelles et des connaissances grâce à une approche basée sur la théorie du changement. Outre un suivi important et les activités de restitution des résultats, le gestionnaire de connaissances de BRACED mène également un ensemble d'activités d'évaluation pour comprendre l'efficacité des interventions des projets BRACED (voir Annexe 5).

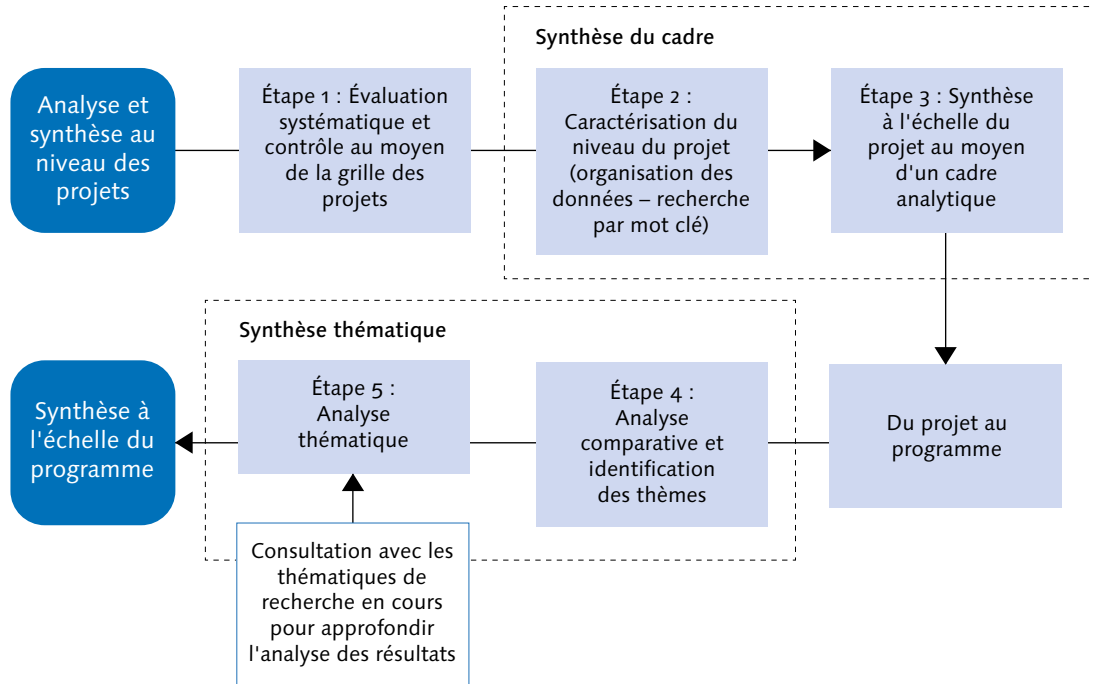


## Annexe 2 : Théorie du changement de BRACED



Voir Remarque 2 des notes d'orientation du suivi-évaluation de BRACED pour une description complète de la théorie du changement.

## Annexe 3 : Méthodologie de synthèse projet-programme



## Annexe 4 : Réflexions approfondies du gestionnaire de connaissances et des partenaires d'exécution sur les expériences en matière de restitution au moyen du cadre de suivi-évaluation de BRACED

### Commentaires informels des partenaires d'exécution sur le processus de restitution

Au regard des rapports de l'année 1, tous les partenaires d'exécution semblent **s'être appropriés les concepts clés du cadre de suivi-évaluation et s'en servent pour la restitution**. Dans l'ensemble, les partenaires d'exécution ont indiqué à l'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats que **le cadre de suivi-évaluation est un outil adéquat pour raconter l'histoire de leurs projets**. Outre la restitution des informations par rapport à chaque concept du cadre, la plupart des partenaires d'exécution ont également employé les concepts dans tous leurs rapports. Les résultats obtenus en matière de résilience ont été abordés en termes de capacités d'anticipation, d'adaptation et d'absorption des chocs et stress. Il s'agit d'une grande avancée, étant donné que le cadre de suivi-évaluation avait été mis au point alors que l'essentiel des systèmes de suivi-évaluation des projets était déjà conçu, et qu'il avait donc fallu l'adapter. Globalement, on constate une **bonne compréhension des différentes parties du cadre de suivi-évaluation**.

La question suivante avait été posée de manière informelle aux partenaires d'exécution : *Pensez-vous que le cadre de suivi-évaluation de BRACED est un outil pertinent pour encadrer / structurer « l'histoire » de votre projet ? Y a-t-il des lacunes ?*

Dans l'ensemble, **les partenaires d'exécution semblent estimer que le cadre de suivi-évaluation est un outil permettant de raconter adéquatement l'histoire de leurs projets**. Pour l'un d'entre eux *« nous sommes parvenus à raconter notre histoire de manière réaliste »* en suivant le cadre. Un autre partenaire d'exécution nous a confié que *« le cadre a aidé à tirer des enseignements à l'échelle du consortium. »* Cependant, les membres de cette même équipe ont dit *« avoir le sentiment qu'il n'a pas apporté grand-chose au [leur] cadre d'évaluation des progrès et de l'impact existant, qu'il a été plus utile au gestionnaire de connaissances (KM) qu'au partenaires d'exécution (IP) proprement dits. »*

Pour ce qui est des aspects spécifiques du cadre de suivi-évaluation,

un partenaire d'exécution a dit *« avoir eu le sentiment qu'il y avait un important chevauchement entre l'exigence d'une analyse des 'changements de capacité' dans [le modèle des] domaines de changement et [le modèle des] 3A. Par conséquent, nous avons eu du mal à identifier les enseignements particuliers que recherchait le KM dans une section par rapport à une autre. »*

Un autre a jugé qu'il était *« difficile de classer [les sous indicateurs] dans les 3A, même si tous rentrent manifestement sous KPI 4 »* car *« à l'époque, ils n'étaient pas articulés autour des 3A. »*

Un autre a émis l'idée « *d'une prise en compte accrue des 'capacités réduites'. Autrement dit, alors que les participants aux projets BRACED œuvrent au renforcement de la capacité d'adaptation, d'anticipation et d'absorption des communautés, il existe très souvent des chocs et stress que les participants ne peuvent gérer qu'en ayant recours aux capacités qu'ils sont en train de renforcer. Le [modèle] porte sur les compromis entre les 3A. Néanmoins, j'ai la conviction que le point commun entre beaucoup d'histoires de projets sera cette tendance cyclique de la croissance en matière de développement des capacités, puis un choc ou facteur de stress qui pousse à avoir recours à ces capacités, et éventuellement un autre cycle de croissance, etc. C'est une projection non linéaire qui peut ne pas être clairement évidente dans les moniteurs d'évènements marquants annuels.* »

La question suivante avait été posée de manière informelle aux partenaires d'exécution : **Dans quelle mesure les modèles de la Partie 2 vous ont-ils aidé à raconter l'histoire de votre projet ? Que changeriez-vous dans le cadre de suivi-évaluation ou dans le modèle de notification afin de mieux raconter l'histoire de votre projet (en sachant que vous aurez davantage de résultats à partager l'année prochaine) ?**

Certains partenaires d'exécution ont indiqué que **l'utilisation des modèles a favorisé la réflexion en interne et a ajouté de la valeur au suivi-évaluation de leur propre projet :**

*« Nous saluons tous les efforts faits par le KM pour utiliser le modèle afin de nous aider à raconter la réalité du terrain avec des faits à l'appui. »*

*Pour nous, l'exercice de restitution était « sans aucun doute une formidable occasion d'avoir un regard plus critique et systématique sur nos propres réalisations – en nous posant diverses questions – auxquelles nous n'aurions normalement pas pensé – sur les performances et défis du projet. Au début, cet exercice semblait très chronophage et fatigant. Pourtant, une fois le rapport terminé, nous avons eu la satisfaction d'avoir une meilleure idée et une connaissance plus approfondie du statut du projet et des besoins futurs. »*

*« Nous avons eu l'impression que le processus de restitution avait aidé à réduire les lacunes de la théorie du changement de notre projet et de la théorie du changement du programme BRACED, et comptons adapter notre propre théorie du changement et notre cadre logique sur la base des points importants retenus dans le cadre de cet exercice, lors du processus d'évaluation à mi-parcours. »*

Cependant, à en croire un des partenaires d'exécution, « *certains des changements qu'on nous avait demandé d'intégrer dans le rapport ne peuvent pas être objectivement évalués pendant la durée du projet ; par conséquent, nous avons l'impression de faire un travail peu utile. Par exemple, des aspects spécifiques de notre théorie du changement ne peuvent pas être objectivement mesurés pendant la durée du projet étant donné qu'en matière de résilience, nous recherchons des changements à long terme (plus de 5 ans).* » Dans la même veine, un autre partenaire d'exécution a estimé qu'il ne disposait pas d'assez d'espace pour partager les études de cas et success stories déjà enregistrées.

**Un certain nombre de défis rencontrés lors de l'utilisation des modèles de notification au moyen du cadre de suivi-évaluation ont été signalé.** Ces défis étaient généralement imputables au fait que les partenaires d'exécution n'avaient pas réagi à la sollicitation initiale du gestionnaire de connaissances par laquelle il les invitait à harmoniser le suivi-évaluation entre les projets et le programme.

En ce qui concerne l'identification des parties prenantes / partenaires clés, *les partenaires d'exécution ont affirmé que :*

*« Nous avons identifié, au mieux de nos connaissances, les parties prenantes correspondantes aux domaines de changement. Néanmoins, leur catégorisation s'est avéré un peu déroutante. Il nous était difficile de savoir si nous avons omis des parties prenantes clés qui méritaient qu'on s'y attarde. »*

*« Nous faisons partie d'un des trois ou quatre consortiums qui n'avaient pas utilisé les marqueurs (s'attend à, aimerait, adorerait voir) dans sa base de référence ; en effet, on nous avait dit qu'ils n'étaient pas obligatoires. Par conséquent, 'l'histoire' de notre projet était moins adaptée au modèle que celles de ceux qui s'étaient fixé des repères au début du projet. »*

*« Nous n'avons eu de cesse de nous efforcer de définir et d'appliquer à notre analyse les concepts 'd'échelle d'impact' et 'd'effet catalytique' contenus dans [le modèle] sur l'impact transformateur. »*

En ce qui concerne les recommandations pour l'avenir, **plusieurs partenaires d'exécution ont souligné l'utilité des ateliers de formation organisés autour des modèles de notification.** Ils ont donc souhaité qu'un éventuel atelier à organiser en vue de la préparation du prochain rapport le soit plus longtemps à l'avance, afin de permettre la participation et la présence des membres de l'équipe qui opèrent sur le terrain :

*« Nous aimerions que, dans toute la mesure du possible, des sessions futures comme celle organisée en mai aient lieu soit en Afrique, probablement dans le cadre d'une journée d'apprentissage annuelle, et / ou soient annoncées le plus précocement possible. Ainsi, nous pourrions mieux nous préparer pour y prendre part, pour assurer une couverture adéquate, et pour prendre des dispositions d'ordre logistique nécessaires pour le voyage (visas, etc.) Nous sommes conscients des difficultés spécifiques rencontrées cette fois-ci. Néanmoins, notre démarche consiste simplement à souligner que nous aurions pu tirer bien meilleur parti de l'apprentissage au bénéfice de notre personnel et/ou contribuer plus efficacement si nous avons pu envoyer plus de personnel et/ou un personnel approprié à l'atelier. »*

*« Merci encore pour l'exceptionnel travail d'organisation de l'atelier que vous avez abattu. Ce fut très utile et très instructif. Si vous envisagez organiser un évènement similaire l'année prochaine, je propose que l'information soit diffusée longtemps à l'avance afin que le personnel qui œuvre dans différents pays et qui maîtrise mieux les programmes ait le temps de se préparer et d'obtenir des visas... L'équipe [au niveau des pays] s'était montrée très apte à comprendre et interpréter nos idées, même en seconde main. Néanmoins, je suis sûr que son apport aux échanges pourraient être plus enrichissant si [elle] pouvait participer directement aux ateliers. »*

Selon un autre partenaire d'exécution, « *il peut être difficile de réfléchir en termes de changement stratégique et observable, plutôt qu'en termes d'extrants ; il est difficile d'introduire de la rigueur dans une section essentiellement qualitative et narrative.* » En vue d'améliorer la qualité de leurs rapports l'année prochaine, les partenaires d'exécution (IP) ont demandé à l'équipe chargée du suivi-évaluation et de la restitution des résultats de partager quelques « 'meilleurs' exemples de réponses données, et de préciser comment l'IP a justifié ces réponses, quelque chose dont nous pouvons nous inspirer pour les prochains rapports, et qui préciserait si l'IP de référence a utilisé son cadre normal de suivi-évaluation, mené des enquêtes spéciales et / ou collecté des témoignages. Nous considérons qu'un exemple concret serait extrêmement utile pour plusieurs 'modèles' ».

Il a été admis que nonobstant la complexité du formulaire proprement dit, le second rapport annuel sera plus facile à préparer étant donné que les partenaires d'exécution ont appris à se servir de ce formulaire.

### Pertinence de la restitution du suivi-évaluation

En raison du nombre de formulaires qui ont été remplis de manière assez exhaustive par les partenaires d'exécution, parcourir les 14 rapports annuels des projets était une tâche gigantesque, surtout que la plupart de ces rapports comptaient entre 60 à 80 pages<sup>13</sup>. Un certain nombre de facteurs avaient également accentué cette charge de travail :

- Il est arrivé que **des informations, quoique pertinentes, ne soient pas données dans le bon formulaire**. Par exemple, on a observé que le formulaire réservé à la 'probabilité de transformation' avait été utilisé pour restituer des informations sur les changements qui méritaient souvent d'être traités dans les 'domaines de changement', mais avaient été omises ou n'avaient pas été mentionnées. Par conséquent, lors du résumé et de la synthèse à l'échelle du projet, il était nécessaire de traiter chaque rapport comme un tout, plutôt que d'aller dans des formulaires spécifiques rechercher des informations spécifiques. Cependant, cela a permis à l'équipe de comprendre les données fournies en faisant la triangulation avec des informations données ailleurs dans le rapport.
- Parfois, **les partenaires d'exécution n'avaient pas donné suffisamment de détails pour que le changement rapporté puisse être pleinement compris et inclus dans la synthèse**. À titre d'illustration, ils peuvent avoir rapporté qu'une partie prenante spécifique a appliqué ses connaissances, sans toutefois en dire plus sur ces connaissances et comment elles ont été appliquées. À l'avenir, donner des exemples – certains partenaires d'exécution l'ont très bien fait – aiderait à s'assurer que les changements rapportés ne soient plus trop génériques / vagues, surtout si on considère le caractère anecdotique des données factuelles relatives à l'année 1. **Certains partenaires d'exécution étaient plus autocritiques que d'autres, et**

<sup>13</sup> Ceci inclut la Partie 1 du rapport, qui était essentiellement destinée au gestionnaire de fonds.

**ont sous-estimé ou n'ont pas rapporté des aspects de leur travail** dont l'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats avait parfaitement connaissance, ce qui laisse croire que le processus de restitution n'était pas de nature à encourager une réflexion adéquate. Pour s'assurer que cet article est le reflet de la réalité sur le terrain, l'équipe du suivi et de la restitution des résultats a non seulement complété les données avec ses propres connaissances du projet, mais aussi fait un recoupement des informations / comblé des lacunes avec le cadre logique de restitution des activités ainsi qu'avec d'autres documents du projet (exemple : théories du changement, sites Web, et publications). Il s'est avéré impossible d'aborder en détails chacune des bases de référence des projets, quoique cela aurait aidé à comprendre les changements qui ont été réalisés au cours de la durée totale du projet.

- Parfois, **certaines des informations rapportées n'étaient pas pertinentes ou nécessaires pour l'analyse programmatique**. Par exemple, dans le formulaire des domaines de changement, les partenaires d'exécution avaient inclus non seulement des informations relatives à des activités, mais aussi des statistiques s'y rapportant (exemple : nombre de formations suivies). Cependant, il faut reconnaître que changement décrit était également si étroitement lié à l'activité menée pour y parvenir que dans certains cas, il était difficile de dissocier ou de faire la dichotomie entre les deux. Pour ce qui est du *formulaire climat et météo*, les partenaires d'exécution avaient parfois inclus des informations relatives à leurs attentes pour l'année prochaine. Dans ces cas, l'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats considéraient que ces informations n'étaient utiles que pour la synthèse programmatique. Cependant, il serait peut-être judicieux de tenir compte de ce type de données lors de la préparation du rapport de synthèse de l'année prochaine ; cela nous permettra de constater le niveau d'activité / changement en l'espace d'une année.

À cause de tous ces facteurs, il a été plus difficile de comprendre les histoires / cheminements du projet et de tirer des leçons de tous projets à l'échelle du programme. Les partenaires d'exécution doivent pouvoir donner assez d'informations pertinentes permettant de comprendre le projet sans donner trop de détails. L'atteinte de cet équilibre fait partie des défis à relever. L'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats poursuivra son travail aux côtés des partenaires d'exécution afin que des améliorations notables soient notées sur ces points dans les rapports de l'année prochaine.

Il semble que les formulaires de notification et le processus aient également affecté les données dans une certaine mesure :

- Les formulaires des domaines de changement, des 3A et de suivi-évaluation comprenaient chacun une section sur les progrès et une autre sur la réflexion et l'analyse (exemple : « Dans quelle mesure ces processus de changement contribuent-ils au résultat du projet? ») **Les partenaires d'exécution n'ont répondu que partiellement à ces « grandes » questions du domaine de la réflexion**. La plupart des projets ont un volet connaissances, apprentissage et recherche susceptible de soutenir ces réflexions ; cependant, ces volets

sont restés invisibles. Les formulaires les plus efficaces étaient ceux qui ont permis aux partenaires d'exécution de passer en revue un processus d'analyse et de réflexion tel que « l'Utilisation des informations météo et climat ». L'application de cette approche au formulaire de suivi-évaluation en particulier aiderait à (a) réduire la répétition des facteurs contextuels à des niveaux et temps différents, et (b) savoir plus précisément si et comment ces facteurs ont favorisé ou entravé le changement. Elle peut également avoir aidé les partenaires d'exécution à mieux réfléchir sur la validité continue des théories du changement de leur projet, même si un calendrier précoce par rapport aux évaluations à mi-parcours a limité les intrants.

- Lors de la conception du formulaire, beaucoup d'efforts ont été consacrés à l'explication de la théorie du changement de BRACED et à la compréhension des changements qu'apportent les projets sous différents angles. Parfois **« zoomer » sur la capacité, la prise de décision et les 3A entraîne la perte de l'histoire du projet** (exemple : pourquoi les partenaires d'exécution entreprennent certaines activités et comment celles-ci contribuent au renforcement de la résilience). La récurrence des déclarations excessivement ambitieuses donne à suspecter que le gestionnaire de fonds en demandait trop aux projets dans le formulaire « probabilité de transformation ». En outre, dans sa conception actuelle, le formulaire des 3A ne tient pas compte de l'échelonnement : il ne permet pas de savoir si, au cours de l'année 1, l'accent est mis sur une activité particulière par rapport aux années 2 ou 3, ou si le projet met l'accent sur le renforcement d'une capacité au détriment des autres.
- **Le fait que le rapport au gestionnaire de connaissances ait été combiné au rapport au gestionnaire de fonds (pour la redevabilité) pourrait avoir eu un impact tant sur les types d'informations fournies par les partenaires d'exécution pour les sections du cadre de suivi-évaluation** ((pour l'apprentissage) que sur la manière dont ils ont structuré et présenté ces informations. Dans les rapports, on a noté une tendance à mettre l'accent sur l'exécution plutôt que sur l'apprentissage et les voies du changement, et le contexte a été pris en compte du point de vue des risques qu'il posait pour les activités, et non en tant que facilitateur ou contrainte au changement. La combinaison des rapports a été faite à la demande des partenaires d'exécution au début du programme. Bien que cela ait pu affecter les résultats, le caractère combiné du rapport aurait également aidé les partenaires d'exécution à adopter le cadre de suivi-évaluation pour leur restitution.

Du point de vue du gestionnaire de connaissances, le processus de restitution de la première année s'est bien déroulé. Les rapports des partenaires d'exécution étaient particulièrement impressionnants, étant donné que (a) les systèmes de suivi-évaluation des projets n'avaient pas été conçus pour permettre de réaliser un rapport systématique au moyen du cadre de suivi-évaluation de BRACED, (b) la restitution avait été précoce, par rapport au moment où les résultats étaient raisonnablement attendus, et (c) les partenaires d'exécution utilisaient les formulaires pour la première fois.



L'équipe du suivi-évaluation et de la restitution des résultats a gagné à pouvoir lire et fournir des commentaires sur la première version de chaque rapport, relever des lacunes et recevoir les rapports amendés avec suivi des modifications accompagnés d'une explication / réponse du partenaire d'exécution au sujet de ses remarques. Certains partenaires d'exécution semblaient trouver déroutant que ce retour du gestionnaire de connaissances leur parvienne par l'entremise du gestionnaire de fonds. En fait, cela était conforme à la structure hiérarchique officielle. Cependant, certains partenaires d'exécution pensaient, à ce moment, que le retour provenait du gestionnaire de fonds. Un autre processus pourrait être envisagé à l'avenir.

Un ensemble de rapports ayant la même conceptualisation et le même niveau de détails et de pertinence des informations facilitera considérablement l'intégration des rapports des projets dans un rapport de synthèse programmatique. L'équipe chargée du suivi et de la restitution des résultats travaillera avec les partenaires d'exécution pour trouver le moyen d'améliorer les formulaires et le processus de restitution, pour rendre l'exercice le plus utile et le plus léger possible tant pour les partenaires d'exécution que pour le gestionnaire de connaissances. Le processus de suivi et de restitution de résultats pourrait être davantage peaufiné en combinant les tâches de résumé et de synthèse des rapports des projets. L'équipe de suivi et de restitution de résultats se penchera sur le moyen d'avoir un aperçu du programme qui soit à la fois complet et spécifique, notamment en faisant référence à des projets individuels.

### **Les partenaires d'exécution ont reçu des commentaires sur leurs rapports initiaux**

**Une certaine confusion a existé autour du terme « base de référence » utilisé dans le formulaire des domaines de changement.** Ce terme renvoyait aux changements que les partenaires d'exécution « s'attendraient à », « aimeraient » et « adoreraient » voir lors de la durée du projet, et non à la situation au moment de l'étude de référence. Par conséquent, les données présentées comme « base de référence » par un petit nombre de partenaires d'exécution étaient un mélange de ce qu'était la situation au début du projet et de ce à quoi les partenaires d'exécution « s'attendaient », auraient « aimé » ou auraient « adoré » au terme du projet. Il est vrai que la situation de début du projet comprenait des informations intéressantes et utiles, principalement du fait qu'elles permettaient de comprendre ce qui avait été réalisé pendant la durée du projet. Cependant, les informations effectivement recherchées étaient les attentes en ce qui concerne les résultats des projets.

Dans certains cas, les partenaires d'exécution avaient rapporté des changements aux niveaux « aimerait voir » ou « adorerait voir » sans donner des détails sur les changements survenus plus tôt dans le processus (c-à-d les aspects « s'attend à voir »). On ignore encore si ceci pose un problème pour le concept de domaines de changement en tant que processus à multiples étapes. On a également noté cette tendance des partenaires d'exécution à rapporter des changements comme dépassant le cadre de « s'attend à voir », même si leur analyse indiquait que la plupart des changements observés jusqu'à présent l'étaient à ce niveau.

Répondant à une demande de clarification, ils ont expliqué que les changements qui dépassent le cadre du niveau « s'attend à voir » étaient plus timides.

On a également constaté un certain chevauchement dans la restitution au sujet des problèmes posés par les domaines de changement et les facteurs contraignants du suivi-évaluation. Les processus de restitution du changement qui ne tiennent pas compte du contexte dans lesquels les projets opèrent ne sont pas utiles. Une réflexion approfondie est nécessaire pour savoir comment intégrer au mieux ces deux formulaires de notification. La difficulté de traduire les concepts clés de la théorie du changement programmatique en formulaires de suivi utilisables au niveau des projets est à la base de ces lacunes et de ces problèmes.

En outre, un certain nombre de partenaires d'exécution n'avaient pas indiqué quel problème général était traité pour chaque domaine de changement. Cette lacune serait imputable au manque de clarté au sujet de la nécessité ou non de fournir cette information. Néanmoins, ils ont pu fournir cette information à la demande.

Pour ce qui concerne le formulaire des 3A, **un manque de données qualitatives « KPI 4 » sur le nombre de personnes ayant bénéficié du renforcement de la résilience au cours de la première année du projet** a accentué la nécessité d'une explication sur la manière dont / la raison pour laquelle les indicateurs du projet pourraient contribuer au renforcement de la capacité des bénéficiaires à anticiper, absorber et s'adapter aux chocs et stress. Certains partenaires d'exécution ont laissé vierge cette partie dans leurs rapports. Néanmoins, la plupart ont pu la compléter à la demande. De tous les formulaires, celui des 3A était le plus susceptible d'être mal adapté ou rempli de manière incorrecte. Une explication approfondie des indicateurs secondaires et de la nature exacte des informations recherchées semble nécessaire.

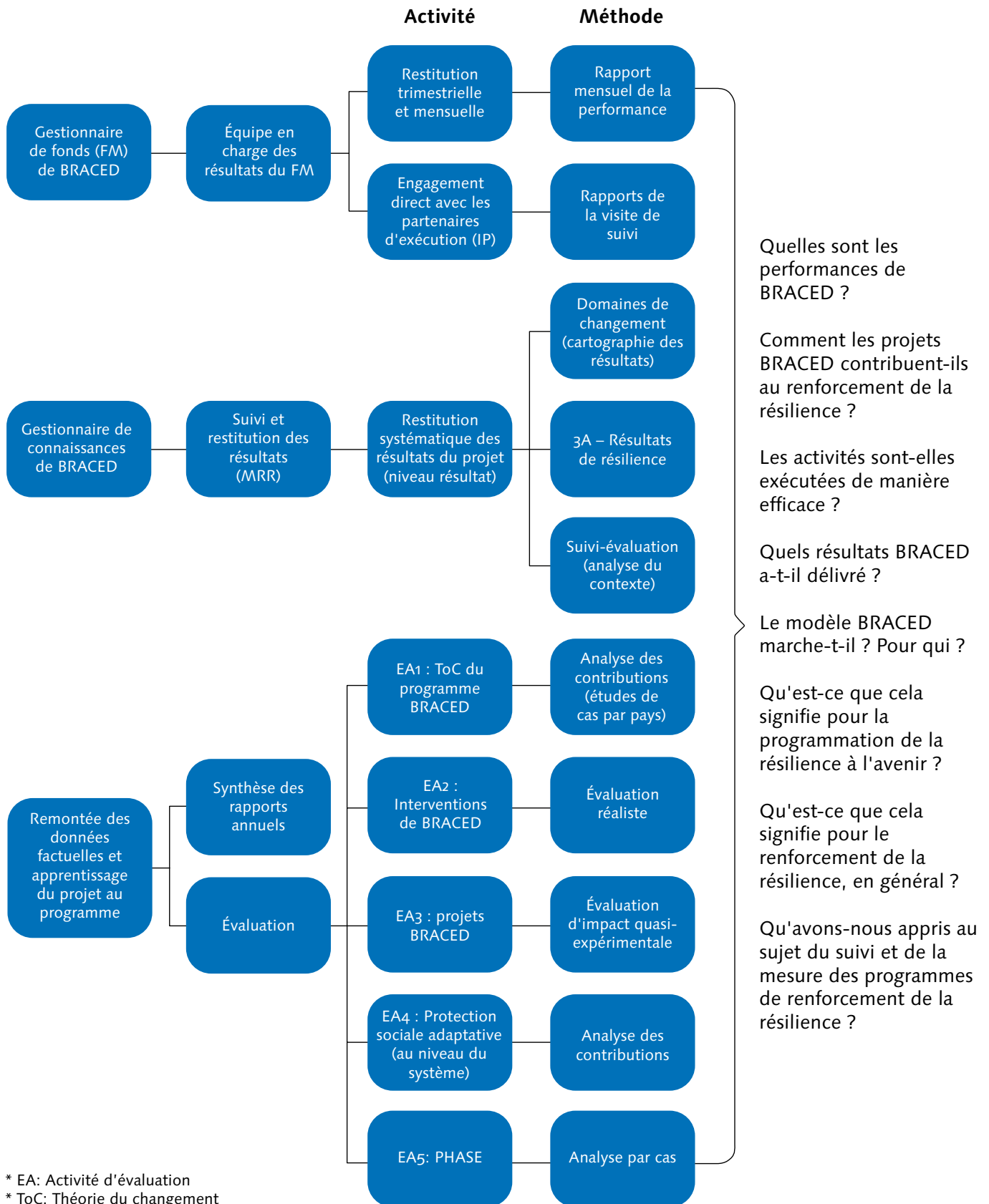
Les rapports pour le compte de l'année 1 ont révélé que **les partenaires d'exécution n'utilisent pas une approche continue de « suivi-évaluation » pouvant leur permettre de comprendre et de réagir face aux mutations du contexte de leurs projets, ou ne rendent pas compte de cette approche dans leurs rapports**. Tous les partenaires d'exécution ont pu donner des détails sur les facteurs contextuels qui affectent leurs projets aux niveaux local, infra-national et national, tant au début du projet qu'à la fin de l'année 1. Cependant, **la plupart d'entre eux ont eu de la peine à fournir une analyse approfondie et à donner des exemples spécifiques de la manière dont ces facteurs ont entravé et / ou favorisé le changement dans le cadre du projet** (surtout dans le second cas). En outre, ils n'ont pas su dire si cela était attendu ou non. Dans quelques rares cas, les chocs et stress n'ont pas été pris en compte dans le rapport de suivi-évaluation traitant de la manière dont le contexte du projet avait changé au cours de l'année.

L'insuffisance des données a également été observée au niveau de la manière dont l'utilisation des informations climat et météo par BRACED améliore la résilience des bénéficiaires. Selon un des partenaires d'exécution, *« il n'y a pas grand-chose à dire sur la manière dont ces processus étaient liés ou ont contribué*

*au renforcement de la résilience des bénéficiaires.* » Il était parfois **difficile de faire la distinction entre, d'une part, les changements et les résultats effectivement obtenus (que ceux-ci aient eu lieu pendant la durée du projet ou avant qu'il ne commence) et, d'autre part, ceux qui étaient attendus sur la base des progrès réalisés pendant l'année 1.** Les partenaires d'exécution ont donné des clarifications sur ces points dans la seconde version de leurs rapports.

Enfin, le dernier formulaire du rapport – traitant de la confirmation de la validité de la théorie du changement du projet au vu de ce qui a été appris en matière de restitution au moyen du cadre de suivi-évaluation – a été très peu rempli par les partenaires d'exécution. La raison avancée est que l'évaluation de la théorie du changement était **trop précoce à ce stade du projet et que de tels changements seraient étudiés après l'évaluation à mi-parcours du projet** (milieu de l'année 2).

## Annexe 5 : « Infrastructure » de suivi-évaluation de BRACED



\* EA: Activité d'évaluation  
 \* ToC: Théorie du changement

## Annexe 6 : Déploiement du cadre de suivi-évaluation de BRACED

Le cadre de suivi-évaluation de BRACED a été mis au point et déployé comme suit :

- L'équipe de suivi et de restitution des résultats du programme a associé des approches ascendantes et descendantes pour mettre au point la théorie du changement du programme BRACED. Il s'agissait, entre autres activités, d'examiner chacune des théories du changement et chacun des cadres logiques des 15 projets, et de consulter les partenaires d'exécution des projets. Elle a défini les éléments clés du cadre programmatique de suivi-évaluation auquel tous les projets devraient fournir des résultats et des données. Au niveau du programme, les cadres ont été mis au point pour permettre la standardisation (dans la mesure du possible) des concepts, des analyses et de la restitution des résultats sur la base de la théorie du changement programmatique.
- L'équipe de suivi et de restitution des résultats a ensuite fourni une aide diversifiée aux partenaires d'exécution :
  - Un document d'orientation détaillé portant sur le cadre de suivi-évaluation et sa mise en œuvre a été fourni à tous les partenaires d'exécution (dans les notes d'orientation du suivi-évaluation de BRACED).
  - Des entretiens en tête-à-tête ont été organisés avec chacun des partenaires d'exécution pour répondre à toute question relative au cadre et à son application au suivi-évaluation au niveau du projet.
  - Des commentaires écrits ont été fournis au sujet des versions actualisées des documents de suivi-évaluation des projets, afin de garantir l'harmonie au niveau du programme.
  - Un soutien de groupe avait été assuré – groupe par groupe – tant en présentiel sur le terrain qu'à distance. Le but était de former les partenaires d'exécution à l'utilisation des formulaires de notification et de leur montrer comment réaliser la restitution au moyen du cadre de suivi-évaluation.

Au cours de la première année d'exécution de BRACED, l'équipe chargée du suivi du gestionnaire de connaissances et de la restitution des résultats a travaillé aux côtés des partenaires d'exécution et du gestionnaire de fonds pour (a) garantir l'harmonie entre le suivi-évaluation au niveau du projet et le cadre programmatique de suivi-évaluation, et (b) améliorer la qualité et la comparabilité générales du suivi-évaluation de BRACED.

Après les échanges en présentiel avec tous les partenaires d'exécution lors de l'atelier de création de BRACED organisé au Sénégal en février 2015 et axé sur le cadre préliminaire, le gestionnaire de connaissances a rédigé une note d'orientation à l'intention de tous les partenaires d'exécution pour rendre le cadre

opérationnel. Suite à la distribution des notes d'orientation du cadre de suivi-évaluation de BRACED (mars 2015), le gestionnaire de connaissances a fourni un programme de soutien individuel à l'intention des partenaires d'exécution pour les aider à appliquer le cadre pour la finalisation des théories du changement, cadre logiques et plans de suivi-évaluation de leurs projets<sup>14</sup>.

L'équipe de suivi et de restitution des résultats avait ensuite préparé un ensemble de formulaires de notification destinés à recueillir les données au moyen de chacune des composantes du cadre de suivi-évaluation. C'est ainsi que tous les partenaires d'exécution ont pu faire une restitution des résultats standardisée et comparable pour l'année 1. Le gestionnaire de connaissances avait également préparé des formulaires relatifs à deux aspects de la préparation de rapports programmatiques au moyen du cadre logique. Ces aspects étaient axés sur « l'utilisation des informations climat et météo » et la « probabilité de la transformation ». Des versions provisoires de ces formulaires ont été fournies aux partenaires d'exécution en vue d'obtenir leurs commentaires lors de la rencontre annuelle d'apprentissage de BRACED qui a eu lieu au Sénégal en février 2016, et dans le cadre du séminaire en ligne de mars 2016. Le gestionnaire de connaissances a ensuite travaillé en collaboration avec le gestionnaire de fonds pour mettre au point la version complète et finale du modèle de rapport annuel (mars 2016) et pour former les partenaires d'exécution à son utilisation (mai 2016)<sup>15</sup>.

Les partenaires d'exécution ont déposé leurs rapports annuels pour l'année 1 en mai 2016. Les versions révisées ont suivi en juin 2016. Ces versions révisées étaient beaucoup plus complètes et les données fournies plus utiles après la prise en compte des remarques du gestionnaire de connaissances. Tous les 14 partenaires d'exécution ayant déposé des rapports avaient rempli tous les formulaires.

- 14 Il s'agissait, entre autres, d'un appel Skype en tête-à-tête avec chaque partenaire d'exécution pour discuter des implications de la collecte de données par les projets au moyen du cadre de suivi-évaluation (avril et mai 2015), et d'une évaluation écrite des documents de suivi-évaluation des projets (juin et juillet 2015), avant leur validation par le gestionnaire de fonds.
- 15 Une session de formation participative en présentiel avait été organisée conjointement par le gestionnaire de fonds et le gestionnaire des connaissances à l'intention des représentants de tous les projets BRACED. Les partenaires d'exécution ont eu l'occasion de soumettre leurs rapports provisoires au groupe afin de recevoir des remarques et des suggestions permettant de les améliorer. Dans le même temps, ils ont consulté le gestionnaire de connaissances et le gestionnaire de fonds auprès desquels ils ont pu recevoir des commentaires et un retour en temps réel.

BRACED a pour objectif de renforcer la résilience de plus de 5 millions de personnes face aux extrêmes et aux catastrophes climatiques. L'atteinte de cet objectif passe par un programme de trois ans financé par le gouvernement du Royaume-Uni qui soutient plus de 120 organisations organisées en 15 consortiums d'ONG qui travaillent dans 13 pays d'Afrique de l'Est, du Sahel et d'Asie. Une des spécificités de BRACED et qu'il est également doté d'un consortium formant le gestionnaire de connaissances.

Le consortium du gestionnaire de connaissances est dirigé par l'Institut pour le développement international (ODI) et compte parmi ses membres le Centre du changement climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Centre asiatique de préparation aux catastrophes, ENDA Energie, ITAD et la Fondation Thomson Reuters.

Les avis exprimés dans le présent document sont ceux de leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement les opinions de BRACED, de ses partenaires ou de son bailleur de fond.

Les lecteurs sont encouragés à reproduire des extraits des rapports du gestionnaire de connaissances de BRACED pour leurs propres publications pourvu qu'ils ne les vendent pas commercialement. En tant que détenteur des droits d'auteur, le programme BRACED demande que les citations fassent mention de la source et souhaite recevoir une copie de la publication. Pour toute utilisation en ligne, nous demandons aux lecteurs de fournir le lien vers la ressource originale sur le site Web de BRACED.

Le gestionnaire de connaissances de BRACED prépare des données factuelles et des enseignements ayant trait à la résilience et à l'adaptation en partenariat avec les projets BRACED et la communauté de la résilience dans son ensemble. Il recueille des données robustes sur ce qui fonctionne pour de renforcer la résilience face aux extrêmes et aux catastrophes climatiques, et initie et soutient des processus visant à veiller à ce que les données factuelles soient mises en application dans les politiques générales et les programmes. Le gestionnaire de connaissances favorise par ailleurs des partenariats afin d'amplifier l'impact des nouveaux enseignements et données factuelles afin d'améliorer considérablement le degré de résilience au sein des pays et des communautés pauvres et vulnérables de par le monde.

Publié en mars 2017

- Site Web : [www.braced.org](http://www.braced.org)
- 🐦 Twitter : [@bebraced](https://twitter.com/bebraced)
- 📘 Facebook : [www.facebook.com/bracedforclimatechange](https://www.facebook.com/bracedforclimatechange)

Photo de couverture : Mikkel Ostergaard

Conception graphique et mise en page par Soapbox, [www.soapbox.co.uk](http://www.soapbox.co.uk)

