



REPUBLIQUE DU TCHAD  
UNITE – TRAVAIL - PROGRES



# GUIDE DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS D'ADAPTATIONS AUX EFFETS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

« PROJET DE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE DES COMMUNAUTÉS LOCALES FACE AUX  
IMPACTS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES » (PRRCL)

*Par Ngarkidané DJIDINGAR, Spécialiste en  
Planification, Suivi Evaluation, D.D*



Octobre 2020

## Tables des matières

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liste des acronymes .....                                                                        | 3  |
| Objectif et public cible.....                                                                    | 4  |
| Portée du Guide .....                                                                            | 5  |
| 1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....                                                                 | 6  |
| 2 INTRODUCTION A LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS .....                                         | 8  |
| 2.1 Emergence de la GAR .....                                                                    | 8  |
| 2.2 Définition.....                                                                              | 9  |
| 2.3 Cadre d'analyse de la GAR.....                                                               | 10 |
| 2.4 Objectifs de la GAR.....                                                                     | 12 |
| 3 LE SUIVI ET L'EVALUATION, LE CAS DU S&E DE L'ADAPTATION .....                                  | 14 |
| 3.1 Le SUIVI.....                                                                                | 14 |
| 3.1.1 Contenu du suivi .....                                                                     | 14 |
| 3.1.2 Dispositif du suivi .....                                                                  | 15 |
| 3.2 L'EVALUATION.....                                                                            | 16 |
| 3.2.1 Contenu de l'évaluation .....                                                              | 16 |
| 3.3 Liens entre le suivi et l'évaluation .....                                                   | 17 |
| 3.4 Le cadre logique axée sur les résultats .....                                                | 20 |
| 3.4.1 Définition .....                                                                           | 20 |
| 3.4.2 Démarche d'élaboration du cadre logique .....                                              | 21 |
| 4 LES INDICATEURS, UN ELEMENT DETERMINANT DANS LE S&E DE L'ADAPTATION.....                       | 25 |
| 4.1 Définition .....                                                                             | 25 |
| 4.2 Critères de qualité d'un indicateur .....                                                    | 25 |
| 4.3 Utilité des indicateurs .....                                                                | 26 |
| 4.4 Quelques erreurs classiques à éviter dans l'élaboration des indicateurs .....                | 26 |
| 4.5 Les indicateurs pour l'adaptation.....                                                       | 27 |
| 4.6 Types d'indicateurs par niveau de résultat. ....                                             | 29 |
| 4.7 La mesure des indicateurs d'adaptation .....                                                 | 32 |
| 4.8 Cadre de mesure des performances (CMP) .....                                                 | 33 |
| 5 IMPLEMENTATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ..... | 37 |
| 5.1 PHASE 1. PREFIGURATION DU SUIVI EVALUATION .....                                             | 37 |
| 5.2 PHASE 2. CONSTRUCTION DU SYSTEME DE SUIVI & EVALUATION.....                                  | 38 |
| 5.3 PHASE 3. MISE EN ŒUVRE DU SUIVI & EVALUATION .....                                           | 39 |
| 5.3.1 Principales interrogations relativement à chaque critère :.....                            | 39 |
| 5.4 Bref aperçu sur l'intégration de la dimension Genre dans le S&E.....                         | 40 |
| 5.4.1 Le genre ?.....                                                                            | 40 |
| 5.4.2 Intégration du genre .....                                                                 | 41 |
| Références .....                                                                                 | 43 |

### Liste des tableaux.

Tableau 1. Fiche de suivi des résultats. P. 16

Tableau 2. Différents types d'évaluation. P. 16

Tableau 3. Matrice du CL. P. 22

Tableau 4. Brèves descriptions du contenu des colonnes. P. 22

Tableau 5. Questions pouvant permettre de renseigner le CL. P. 23

Tableau 6. Méthodes de collecte des données. P. 24

Tableau 7. Critères SMART. P. 26

|                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| Tableau 8. Critères spécifiques au cas de l'adaptation. P. 29               |
| Tableau 9. Types d'indicateurs par niveau de résultats. P. 30               |
| Tableau 10. CMP. P. 34                                                      |
| Tableau 11. Principales interrogations relativement à chaque critère. P. 38 |

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| <b>Liste des figures</b>                                  |
| Figure 1. Cadre d'analyse de la GAR. P. 11                |
| Figure 2. Illustration 1/2. P. 11                         |
| Figure 3. Illustration 2/2. P. 11                         |
| Figure 4. Principes de mise en œuvre de la GAR. P. 12     |
| Figure 5. Démarche d'élaboration du CL. P. 21             |
| Figure 6. Comment construire un indicateur. P. 31         |
| Figure 7. Logique de construction d'indicateur. P.33      |
| Figure 8, 9 et 10. Exemple d'indicateur sur les CC. P. 35 |
| Figure 11. Implémentation de la démarche de S&E. P. 36    |
| Figure 12. Mise en œuvre du S&E. P. 38                    |

## Liste des acronymes

|       |                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADEME | Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie                                                     |
| ACDI  | Agence Canadienne de Développement International                                                             |
| CC    | Changements climatiques                                                                                      |
| CMP   | Cadre de mesure des performances                                                                             |
| CL    | Cadre logique                                                                                                |
| CLAR  | Cadre logique axé sur les résultats                                                                          |
| CLAR  | Cadre logique axé sur les résultats                                                                          |
| EVS   | Espace Vert Sahel                                                                                            |
| FNE   | Fonds National de l'Eau                                                                                      |
| FVC   | Fonds Vert pour le Climat                                                                                    |
| GAR   | Gestion axée sur les résultats                                                                               |
| GES   | Gaz à effet de serre                                                                                         |
| ONG   | Organisations Non Gouvernementales                                                                           |
| OSC   | Organisations de la Société Civile                                                                           |
| IOV   | Indicateurs objectivement vérifiables                                                                        |
| PNA   | Plan national d'adaptation                                                                                   |
| PNUD  | Programme des Nations Unies pour le Développement                                                            |
| PRRCL | Projet de Renforcement de la Résilience des Communautés Locales face aux impacts des changements climatiques |
| S&E   | Suivi-Évaluation                                                                                             |
| SS&E  | Système de Suivi-Évaluation                                                                                  |

## Objectif et public cible

Ce guide de S&E a été développé pour les programmes/projets dans le domaine de l'adaptation au changement climatique. Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la composante 2 du PRRCL, visant à renforcer les capacités des différentes parties prenantes dans le domaine de S&E des Projets d'adaptation aux effets des changements climatiques au Tchad.

Il a donc une portée large qui s'adresse à plusieurs secteurs exposés aux effets du changement climatique, particulièrement au Tchad, en l'occurrence le secteur de l'agrosylvopastoral et halieutique, le secteur de l'environnement et le secteur de l'hydraulique.

Par ailleurs, il s'inscrit dans la suite d'un atelier en renforcement des capacités des acteurs de l'administration publique, des ONG, OSC et du secteur privé, organisé en Octobre 28 au 30 Septembre 2020.

En outre, il convient de noter que son contenu a donc été développé dans le cadre d'un processus participatif avec les principales parties prenantes ayant pris part à cet atelier et provenant des différents groupes cités ci-dessus.

Partant du constat tiré sur le niveau de connaissance des acteurs en matière de S&E en général et pour le cas spécifique du S&E de l'adaptation aux changements climatiques, ce guide qui se veut succinct met un accent particulier sur la définition des concepts de base du S&E, dans le but de servir également de matériel d'éducation et de formation.

## Portée du Guide

Ce guide de S&E aborde les principaux thèmes suivants :

- i. **Contexte** du projet PRRCL et de ses objectifs.
- ii. **Vue d'ensemble du suivi et de l'évaluation** (S&E de l'adaptation) y compris les définitions clés, les objectifs et les avantages pour définir le contexte pour les non-experts en S&E.
- iii. **La chaîne des résultats** ainsi que le cadre logique, en tant qu'outil essentiel pour la mise en place de systèmes de S&E.
- iv. **Les indicateurs**, y compris la définition, les considérations clés lors de l'élaboration d'indicateurs pour les programmes d'adaptation au changement climatique.
- v. **Le cadre de mesure des performances (CMP)** en tant qu'outil clé de S&E et composante du plan de S&E.
- vi. **Etape de mise en place d'un système de S&E de l'adaptation.**
- vii. **Méthodes, outils et compétences de collecte de données** sont détaillés, y compris la méthodologie qui sera utilisée pour collecter des données pertinentes sur les indicateurs de base. Les outils / instruments de collecte de données tels que les questionnaires, les formulaires d'enquête, etc. sont également détaillés dans cette section. Des conseils sont fournis sur la façon de mener des entretiens et des groupes de discussion.

# 1

## CONTEXTE ET JUSTIFICATION

---

À l’instar de plusieurs autres pays de la bande sahélienne, le Tchad présente une vulnérabilité particulière aux changements climatiques aussi bien en termes d’exposition, de sensibilité, qu’au niveau de la capacité d’adaptation. En effet, le pays subit de plein fouet les impacts de la variabilité des paramètres climatiques avec une augmentation sensible de la température, une perturbation du régime pluviométrique entraînant un déficit notable des précipitations dont la répartition spatio-temporelle est désormais sujette à une modification importante.

Ces risques ont des effets néfastes sur les communautés locales qui travaillent dans les secteurs sensibles au climat, notamment l’agriculture, la santé, la pêche, l’énergie et les ressources en eau, l’élevage, l’agroforesterie, etc.

Pour répondre aux priorités en matière de lutte contre les changements climatiques, le Tchad a initié, à travers le Fonds National de l’Eau (FNE), le Projet de Renforcement de la Résilience des Communautés Locales face aux impacts des changements climatiques (PRRCL). Ce projet, financé par le Fonds Vert Climat (FVC), vise à améliorer la résilience des communautés locales notamment par des actions structurantes de renforcement des capacités, de sensibilisation, d’information et de formation ainsi que la mise en place d’une base de données climatiques et socioéconomiques fiables.

Les interventions du PRRCL se déclinent en trois composantes :

### **C1. Création d'un système d'information comprenant une base des données climatiques et socioéconomique fiables pour soutenir l'intégration de l'adaptation dans le processus de planification et de budgétisation**

**Résultat 1.2** *Conduite des études de vulnérabilité dans les secteurs sensible aux changements climatiques*

**Résultat 1.2** *Conduite des études de vulnérabilité dans les secteurs sensible aux changements climatiques*

**C2. Renforcement des capacités institutionnelles au niveau sectoriel et dans les zones bioclimatiques sensible afin de faciliter l'intégration de l'adaptation dans la budgétisation et le processus de prise de décision**

*Résultat 2.1. Elaboration des programmes et modules de formation*

*Résultat 2.2 Identification et hiérarchisation des options d'adaptation sur la base des tendances climatiques à moyen et long termes, des analyses de coût-bénéfices, de l'évaluation des risques et vulnérabilités climatiques*

**C3. Sensibilisation, information et formation des acteurs du Secteur Privé, des Jeunes, des ONG/OSC et des représentants des peuples autochtones**

*Résultat 3.1 Appui aux jeunes d'Espace Vert Sahel (EVS) pour la mise en place de 46 clubs écologiques dans le cadre du programme de lutte contre les CC dans les établissements.*

*Résultat 3.2 Appui à l'aspect genre et aux peuples autochtones dans la formation, le plaidoyer pour l'intégration des meilleures pratiques d'adaptation dans les plans de développement provinciaux dans le processus d'élaboration et de la mise e œuvre du Plan National d'Adaptation (PNA) en cours.*

*Résultat 3.3 Appui à la société civile et au secteur privé dans la formation et le plaidoyer pour une meilleure prise en compte des changements climatiques dans leurs secteurs d'activités.*

# 2

## INTRODUCTION A LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

---

### 2.1 Emergence de la GAR

La GAR apparait d'abord aux Etats Unis dans les années 60 dans un souci de rationalisation budgétaire. Le concept est attribué à Peter Drucker avec son ouvrage « Managing for results » (1964).

Appliqué dans certains pays comme le Canada un peu plus tôt, elle devient une tendance globale à la suite de la Conférence de Paris sur l'efficacité de l'Aide Publique de 2005.

L'un des constats majeurs posés par cette conférence est celui selon lequel les résultats en terme de développement de l'aide sont mitigés au regard des efforts et investissements consentis par les pays et les partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, les priorités des pays et de leurs populations sont loin d'être satisfaites.

En plus de ce constat posé lors de ce grand rendez-vous, la pression grandissante des citoyens un peu partout dans le monde et de la société civile pour une gouvernance améliorée, une meilleure gestion des fonds publics, la transparence et une plus grande imputabilité vis-à-vis des politiques, imposait une remise en cause des modèles existants.

Dans la Déclaration issue de la Conférence figure donc un principe clé et innovant : c'est la Gestion axée sur les résultats.

#### **Principes de la Déclaration de Paris :**

**Appropriation** : maîtrise des politiques, des stratégies et coordination des actions de développement par le pays bénéficiaire de l'aide.

**Alignement** : soutien des bailleurs basé sur les stratégies, institutions et procédures nationales.



**Harmonisation** : actions des bailleurs harmonisées et transparentes pour une plus grande efficacité collective.

**Responsabilité mutuelle** : bailleurs de fonds et pays bénéficiaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement : évaluation conjointe des progrès, informations détaillées sur l'aide fournies à temps, approche participative dans la formulation des stratégies.

**GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS : programmes d'aide concentrés sur les résultats souhaités et les effets à long terme : liens étroits entre stratégies et cycles budgétaires, cadres d'évaluation et notification orientés sur les résultats.**

## 2.2 Définition

Si elles désignent les mêmes réalités, les définitions de la GAR varient d'un acteur à l'autre, les uns comme les autres soucieux de lui donner un contenu mieux précis.

Ainsi, pour la Déclaration de Paris, *“axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.”*

Quant au PNUD : *«la Gestion axée sur les résultats (GAR) “une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services **contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.** »*

En ce qui concerne, l'ACDI, l'un des acteurs majeurs de la GAR, en termes d'approche de gestion, elle définit la GAR comme *«un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement”. »*

Pour appréhender le concept de GAR, il convient d'éclairer la notion de **RÉSULTAT**.

Celui-ci est compris dans un sens large : **un changement descriptible ou mesurable résultant d'une relation de cause à effets.**

**Deux notions fondamentales sont à retenir ici :**

- **CHANGEMENT** : elle implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ou pays.
- **CAUSALITE** : elle illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent. .... *La logique "Si...Donc"*.

De manière beaucoup plus simple, les trois mots composant la GAR sont à comprendre ainsi :

**GESTION.** Vouloir atteindre des objectifs. Choisir une stratégie pour atteindre les objectifs. Mettre en œuvre les moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs. Mesurer l'atteinte des objectifs et des résultats. Effectuer un S&E continu pour mesurer la performance et gérer les risques.

**AXEE.** Toute la gestion est basée sur et orientée vers les résultats préalablement fixés et mesurer ex post. Ce qui compte réellement, ce sont les résultats escomptés sur lequel le programme est centré.

**RESULTATS.** Etape de changement descriptible et mesurable des objectifs attendus (ce que l'on souhaite atteindre). On distingue deux (2) types de résultats : les résultats de type opérationnel (produits de l'administration et de la gestion d'un projet/programme) et les résultats de développement (changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation d'un projet/programme).

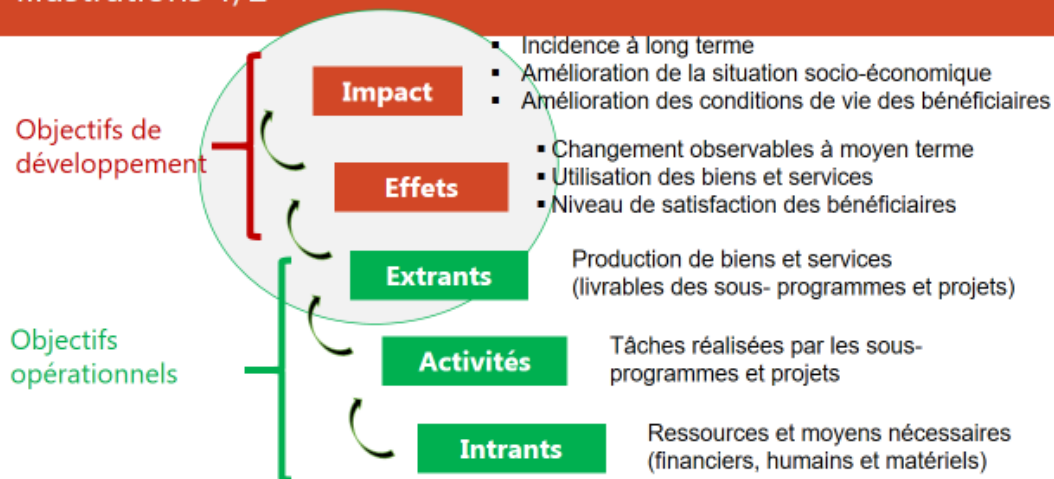
### 2.3 Cadre d'analyse de la GAR

Il existe trois niveaux de résultats dans le cadre de la GAR liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Il s'agit de :

## Cadre d'analyse de la GAR: la chaîne de résultats



### Illustrations 1/2



### Illustrations 2/2



Source : Auteur

## 2.4 Objectifs de la GAR

Les objectifs de GAR sont multiples. La GAR vise à contribuer à améliorer la performance et la rédevabilité grâce à une logique claire : il s'agit de Planifier, de Gérer et de Mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir.

En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention (chaîne de résultats), et les moyens de déterminer s'ils ont été atteints (indicateurs, S&E, ...), la GAR permet de mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées par l'action (les bénéficiaires).

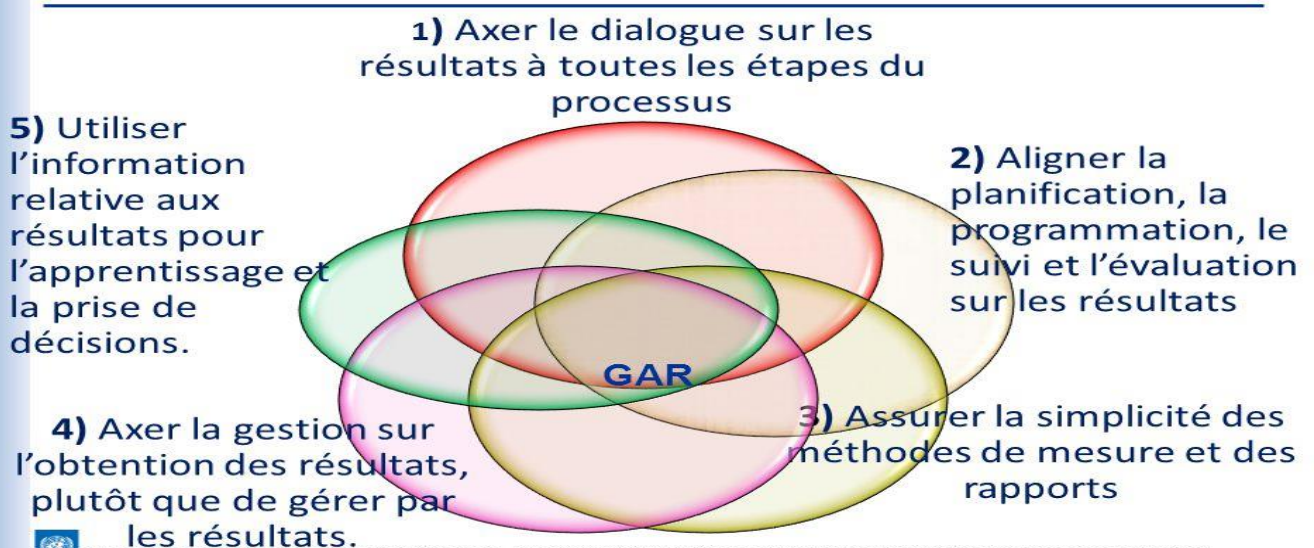
En bref, la GAR est avant tout une approche de gestion orientée vers :

- *l'atteinte de cibles de développement ;*
- *la responsabilisation des agents de l'Etat ;*
- *la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique ;*
- *l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.*

### Principes de mise en œuvre de la GAR

La mise en œuvre de la GAR répond à cinq (5) principes centraux, schématisé comme suit :

#### A - Définition et principes de base c) Cadre d'analyse et objectifs de la GAR



Il faut retenir en conclusion :

- Plus qu'un outil technique, la GAR est une approche de gestion.
- La GAR est un excellent moyen de développer l'apprentissage au sein de l'organisation (tirer des leçons des succès mais aussi des échecs).
- Facilite la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention.
- Définit clairement les objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une politique.
- Identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs qui peuvent avoir une influence sur les succès ou l'échec de l'intervention.
- Associe les partenaires et bénéficiaires à la définition des objectifs, la spécification des résultats et la conception des activités.
- Fournit une base objective pour l'examen, le suivi et l'évaluation des résultats.

# 3

## LE SUIVI ET L'EVALUATION, LE CAS DU S&E DE L'ADAPTATION

---

Le Suivi et l'Evaluation sont deux (2) éléments essentiels de la Gestion axée sur les résultats. Ils constituent deux (2) étapes essentielles dans la bonne conduite des interventions publiques.

Ces deux (2) concepts revêtent deux (2) notions distinctes néanmoins complémentaires.

### 3.1 Le SUIVI

#### 3.1.1 *Contenu du suivi*

**Le suivi** peut être défini comme le processus continu par lequel les parties prenantes obtiennent un retour d'information régulier sur les progrès accomplis vers la réalisation de leurs buts et objectifs (PNUD, 2009: 8). Il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Le Suivi indique si les activités réalisées vont dans le bon sens et au bon rythme, et informe sur l'état des dépenses et du budget. Il s'étend ainsi à tous les aspects du projet :

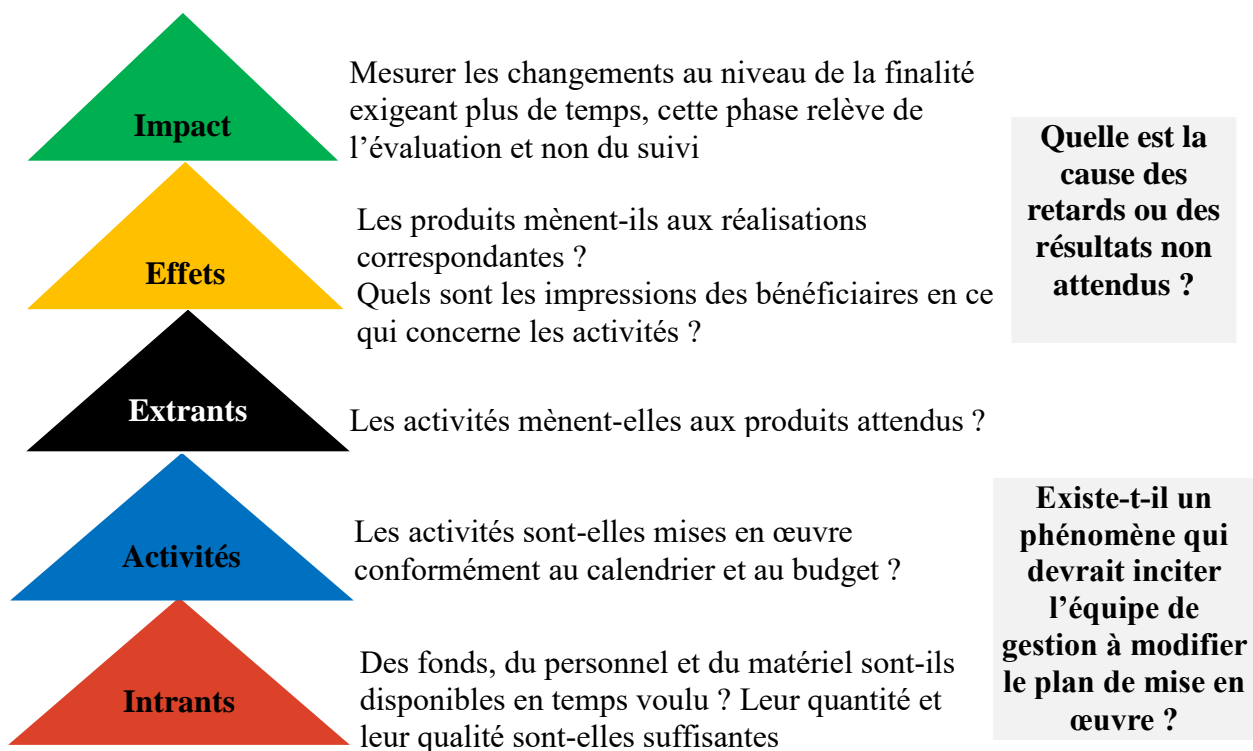
- Suivi des résultats/effets, impact.
- Suivi des activités/processus.
- Suivi des bénéficiaires.
- Suivi financier.
- Suivi organisationnel.
- Suivi du contexte, etc.

### 3.1.2 Dispositif du suivi

Le suivi est conçu dès la phase de planification du projet ; c'est-à-dire au départ du projet. Il est déterminé par :

- *Identification des indicateurs, des cibles, des méthodes de mesure.*
- *les sources d'information ;*
- *Les rôles et responsabilités du traitement et de l'analyse de l'information et du suivi des risques.*

Le Suivi permet de répondre aux questions suivantes :



Ces informations peuvent être contenues dans un outil très simple à adapter à vos besoins de suivi. Il est appelé fiche de suivi de résultats et se peut se présenter comme suit :

| Résultats / Activités    | Indicateurs de performances | Sources de données | Méthodes de collecte de données | Fréquence de collecte des données | Responsable de la collecte |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Résultat ultime          |                             |                    |                                 |                                   |                            |
| Résultats intermédiaires |                             |                    |                                 |                                   |                            |
| Résultats immédiats      |                             |                    |                                 |                                   |                            |
| Extrants                 |                             |                    |                                 |                                   |                            |
| Activités                |                             |                    |                                 |                                   |                            |

## 3.2 L'EVALUATION

### 3.2.1 Contenu de l'évaluation

L'Évaluation, quant à elle, est une évaluation rigoureuse et indépendante des activités terminées ou en cours pour déterminer dans quelle mesure elles atteignent les objectifs énoncés et contribuent à la prise de décision. Les évaluations, comme le suivi, peuvent s'appliquer à beaucoup de choses, y compris une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur ou une organisation (PNUD, 2009: 8). Il s'agit d'une appréciation systématique d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'évaluation indique dans quelle mesure et pourquoi un programme ou un projet a ou non atteint ses objectifs et généré des impacts escomptés sur les bénéficiaires visés.

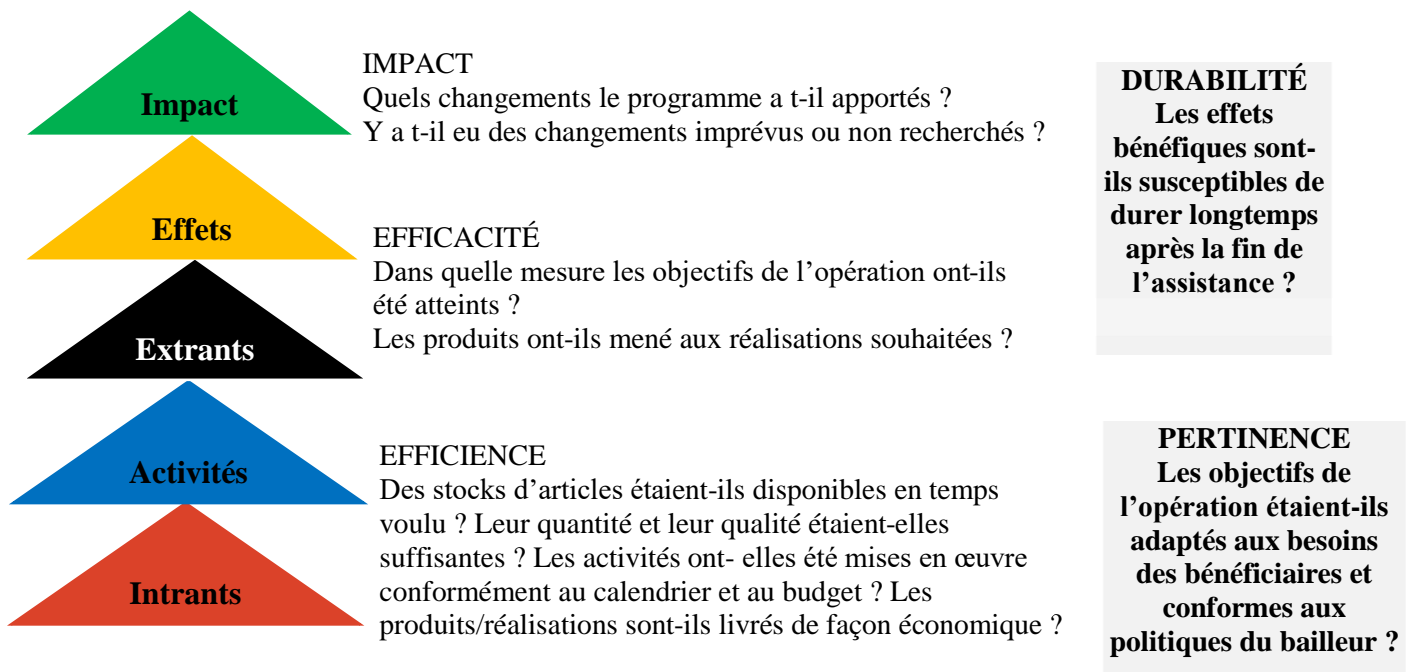
Il existe différents types d'évaluation :

| Selon le moment de l'évaluation | Selon les personnes qui mènent l'évaluation | Selon les techniques ou méthodes d'évaluation |
|---------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Evaluation à mi-parcours        | Evaluation interne                          | Evaluation thématique                         |
| Evaluation finales              | Evaluation externe                          | Evaluation sommative                          |



|                     |                          |                      |
|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Evaluation d'impact | Evaluation participative | Evaluation formative |
|                     | Evaluation conjointe     | Méta-évaluation      |

L'évaluation de façon générale permet de répondre aux préoccupations suivantes :



### 3.3 Liens entre le suivi et l'évaluation

Les différences entre le suivi et l'évaluation se situent :

- **En termes de pilotage** : le suivi est un processus interne, tandis que l'évaluation peut faire appel à des personnes extérieures au projet/programme.
- **En termes d'objectifs** : le suivi est un processus qui vise à apprécier la mise en œuvre d'un projet/programme en vue de l'atteinte des résultats, tandis que l'évaluation est une sorte de diagnostic visant à déterminer le niveau d'atteinte des résultats visés par le projet/programme.
- **En termes de temporalité et dynamique** : le suivi est un processus continu, un outil de gestion au quotidien du projet/programme. Il est donc associé à un film tandis que l'évaluation, qui est une action ponctuelle intervenant pendant ou à la fin d'une action est associée à une photographie de la situation des résultats à un moment donné.

La principale distinction entre les deux est que les évaluations sont effectuées de manière indépendante pour fournir aux gestionnaires et au personnel une évaluation objective de leur bonne marche ou non. Ils sont également plus rigoureux dans leurs procédures, leur conception et leur méthodologie, et impliquent généralement une analyse plus approfondie.

Les deux (2) approches restent néanmoins très complémentaires, En effet, il s'agit de deux activités intrinsèquement liées dans la mise en œuvre d'une politique ou d'un projet/programme : les données de suivi vont nourrir en partie le processus d'évaluation et l'évaluation va, quant à elle, permettre d'alimenter et d'ajuster le processus de suivi en retour.

Les objectifs combinés du S&E sont de promouvoir l'apprentissage et la responsabilité.

Les avantages du S&E se matérialisent une fois que les informations sont collectées et mises à la disposition des gestionnaires de projet, des décideurs, des bénéficiaires et d'autres utilisateurs clés. Les avantages qui peuvent découler du S&E et aussi les raisons pour lesquelles le S&E est fortement encouragé incluent le fait que les informations de S&E :

- identifie les lacunes dans les résultats, permettant ainsi l'amélioration des services ;
- aide à identifier les leçons qui peuvent économiser du temps et des ressources à l'avenir ;
- soutient la formulation des budgets et contribue également à justifier les demandes budgétaires ;
- guide l'allocation et la hiérarchisation des ressources tout au long de l'année, comme l'ajustement de l'affectation du travail ou du personnel à différents sites ou groupes de clients en fonction des données de performance ;
- fournit la base pour l'élaboration de plans stratégiques pluriannuels pour les ministères ou les agences ;
- assure la transparence sur la performance des programmes qui peuvent aider à garantir le financement futur des agences d'aide et à obtenir l'adhésion des citoyens et d'autres acteurs clés ;

- peut renforcer la crédibilité des agences et des programmes, une fois exécutés de manière transparente.

Pour s'assurer que ces avantages se concrétisent, il est important que les principes clés soient promus tout au long de la conception et de l'opérationnalisation d'un système de S&E.

### 3.4 Le cas du S&E de l'adaptation au changement climatique

1

*L'adaptation est une démarche complémentaire de l'atténuation. Si l'atténuation s'attache à réduire les causes du changement climatique, l'adaptation vise quant à elle à en contenir les effets à travers une stratégie et des actions permettant de réduire la vulnérabilité et d'accroître la robustesse des systèmes socioéconomiques et naturels face aux perturbations d'origine climatique. S'adapter suppose donc de disposer d'une vision préalable des conséquences observées et potentielles du climat futur de son territoire : c'est le but de la phase de diagnostic. Une stratégie d'adaptation va alors définir une panoplie d'orientations à la fois politiques, techniques, institutionnelles, sociétales et comportementales pour limiter les impacts négatifs et tirer profit des opportunités du changement. Cette stratégie se structure soit de manière sectorielle, soit de manière plus transversale et se décline en objectifs stratégiques et/ou opérationnels et en un programme d'actions. Toutefois, dans la pratique, la mise en œuvre de l'adaptation revêt un caractère complexe.*

Le S&E de l'adaptation n'est, en principe, pas différent du S&E commun.

Le S&E de l'adaptation évalue si les mesures d'adaptation ont atteint les résultats escomptés et si les ressources ont été utilisées de façon efficiente et efficace.

La question centrale abordée par le S & E de l'adaptation est de savoir si l'adaptation a effectivement eu lieu, à savoir si la vulnérabilité a été réduite ou la capacité d'adaptation renforcée.

Par rapport au S&E classique, le S&E de l'adaptation fait face à un certain nombre de défis<sup>2</sup> :

- *L'incertitude inhérente aux projections climatiques – en particulier au niveau local – et l'incertitude associée au niveau des incidences climatiques.*

---

<sup>1</sup> ADEME, Méthode de suivi-évaluation des politiques d'adaptation au changement climatique

<sup>2</sup> Idem

- *Une étroite interconnexion entre les facteurs d'agression climatiques et non climatiques : le risque accru de feux de brousse dans une zone, par exemple, peut être le résultat non seulement d'une plus grande aridité.*
- *Le manque de retour d'expérience et l'absence d'une métrique universelle pour mesurer le succès (comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre en tant que métrique universelle d'atténuation).*
- *De longues échelles temporelles. Dans de nombreux cas le résultat final de l'adaptation ne peut être mesuré qu'à très long terme.*

La méthode proposée repose sur un système éprouvé de suivi-évaluation des politiques et projets, déjà couramment utilisé et approprié par les gestionnaires de projets. Il est par ailleurs de plus en plus recommandé à l'international en tant que cadre propice au suivi-évaluation des politiques et programmes d'adaptation. Il s'agit du Cadre logique, encore appelé cadre de résultats, cadre commun ou diagramme logique d'impacts.

Le cadre logique permet de formaliser et clarifier la finalité de son intervention, ses objectifs ou orientations tant stratégiques qu'opérationnels et son programme d'action attendu. Il offre une vision du souhaitable du territoire ou d'un secteur donné au regard de l'adaptation.

### 3.5 Le cadre logique axée sur les résultats

#### 3.5.1 *Définition*

Le cadre logique est une méthode de planification permettant de formaliser et d'organiser une logique d'intervention. Il s'agit d'un outil qui permet de rassembler tous les éléments du projet/programme en vue d'en vérifier la cohérence et en tant que tel sera utilisé tout au long de la mise en œuvre du projet. Il facilite la conception, l'exécution, le suivi ou l'évaluation d'une intervention en permettant :

- Définir des objectifs clairs et réalistes ;
- Définir les indicateurs pour chaque maillon de la chaîne, chaque niveau de l'intervention ;

- Identifier les risques qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats ;
- Associer les partenaires à la définition des objectifs, la spécification des résultats et la conception des activités ;
- Fournir une base objective pour l'examen, le suivi et l'évaluation des résultats.

Le cadre logique constitue par ailleurs un document de référence pour informer les différents acteurs impliqués dans l'intervention.

En matière de suivi-évaluation des politiques et programmes d'adaptation, le Cadre logique est par ailleurs l'outil de plus en plus recommandé à l'international en tant que cadre propice.

### *3.5.2 Démarche d'élaboration du cadre logique*

D'une manière générale, la construction du cadre logique repose sur une démarche en 5 temps, qui seront plus ou moins nourris par les documents existants, selon l'état d'avancement de votre démarche d'adaptation :

1. Mise à plat des situations et des données du diagnostic sur lesquelles l'on souhaite agir ;
2. Formulation des finalités et objectifs stratégiques d'adaptation que l'on veut atteindre à moyen et long terme ;
3. Formulation des résultats opérationnels et des actions devant permettre d'atteindre les résultats visés ;
4. Identification des facteurs de réussite permettant l'atteinte des objectifs ;
5. Choix des indicateurs permettant de mesurer ou non l'atteinte des objectifs et résultats et de suivre les actions (2 à 3 indicateurs maximum par niveau d'intervention).

## PHASE ANALYTIQUE

- **Analyse des problèmes** –  
L'image de la situation, de la réalité actuelle  
.....  
*Outil: diagramme des problèmes*
- **Analyse des objectifs** –  
L'image de la situation souhaitée, de l'avenir ou  
de la situation améliorée, des objectifs à  
atteindre  
*Outil: diagramme des objectifs*
- **Analyse des stratégies** –  
L'analyse des différentes chaînes d'objectifs

## PHASE PLANIFICATION

- **Schéma du cadre logique** –  
définir la structure du projet, tester  
sa logique interne et formuler des  
objectifs en termes mesurables
- **Planification des activités** -  
déterminer la séquence et la relation  
entre les activités; estimer la durée;  
fixer les étapes principales du  
processus, attribuer les  
responsabilités
- **Planification des ressources** -  
élaboration du plan des intrants et  
du budget

Il porte ainsi sur les volets « Stratégie » et « Plan d'action » de celle-ci.

Le cadre logique la forme d'une matrice qui résume le plan général de la démarche en exposant logiquement les éléments clés de l'intervention ainsi que leurs relations de cause à effet.

| Niveau de suivi-évaluation |                                 | logique d'intervention | indicateurs objectivement vérifiables | sources de vérifications | facteurs de réussite |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| STRATÉGIE                  | Finalité/ impact                |                        |                                       |                          |                      |
|                            | Objectif stratégique/ Effets    |                        |                                       |                          |                      |
| PLAN D'ACTION              | Objectif opérationnel/ Extrants |                        |                                       |                          |                      |
|                            | Activités/ actions              |                        |                                       |                          |                      |
|                            | moyens/ intrants                |                        |                                       |                          |                      |

### Brèves descriptions du contenu des colonnes

| Niveau de Suivi-évaluation | LOGIQUE D'INTERVENTION | DESCRIPTION                                                                                                                                                                                                                                  | INDICATEUR PAR NIVEAU DE S&E                                                                                         | FACTEURS DE RÉUSSITE                                        |
|----------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                            | Finalité/ Impact       | Décrit l'objectif d'adaptation à moyen ou long terme auquel la politique contribue<br>D'autres projets ou activités contribuent également à la réalisation de cet objectif global.<br><i>Exemple : La sécurité alimentaire est améliorée</i> | Indicateur d'effet ultime<br><i>Exemple : Capacité d'expertise et d'action des acteurs en matière d'adaptation ;</i> | <i>Ex : Les acteurs sont convaincus de la réalité du CC</i> |

|                      |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                    |
|----------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>STRATEGIE</b>     | <b>Objectif stratégique/ Effets</b>    | Décrit le(s) résultat(s) stratégique (s) visé(s) par la politique<br>Objectif visé par l'intervention et qui doit être atteint pendant la durée de l'intervention<br>Avantages que les bénéficiaires retireront des services du projet<br><i>Exemple : La production maraichère est améliorée</i><br><i>Les capacités de production des populations cibles sont renforcées</i>                                       | Indicateurs d'effets intermédiaires<br><i>Exemple : Nombre de personnes utilisant les techniques d'adaptation</i>       | <i>Exemple Soutien des élus</i>                                                                    |
|                      | <b>Objectif opérationnel/ Extrants</b> | Décrit les éléments tangibles que le projet doit produire pour atteindre l'objectif stratégique<br><i>Exemple : Les espaces agricoles sont aménagés</i><br><i>Les intrants agricoles de qualités sont disponibles à temps</i><br><i>Les populations cibles sont formés aux techniques agricoles de contre saison</i>                                                                                                 | Indicateur de résultat opérationnel<br><i>Exemple : Nombre de personnes formées</i>                                     | <i>Ex.: Motivation et disponibilité des publics ciblés</i>                                         |
| <b>PLAN D'ACTION</b> | <b>Activités/ Actions</b>              | Décrit les différentes tâches à réaliser pour obtenir les résultats opérationnels attendus<br><i>Exemples : Réaliser des formations en technique de culture maraichère</i><br><i>Organiser l'achat des intrants, Equiper les populations cibles en matériels agricoles ...</i><br><i>Organiser la distribution des intrants ....</i><br><i>Construire des forages Organiser les populations cibles en groupement</i> | Indicateur de réalisation des actions<br><i>Exemples : Nombre de formations réalisées ; Qualité des formations</i>      | <i>Ex : Adéquation des contenus de formation aux besoins</i>                                       |
|                      | <b>Moyens/ Intrants</b>                | Décrit les ressources humaines, techniques et financières mobilisées pour la mise en œuvre des actions<br><i>Exemples : Budget disponible, Assistance technique externe</i>                                                                                                                                                                                                                                          | Indicateurs de moyens et de ressources<br><i>Ex ; Montant des subventions obtenues ; Nombre de formateurs mobilisés</i> | <i>Ex : Approbation des demandes de financement ; Disponibilité des profils d'expertise requis</i> |

### Questions pouvant permettre de renseigner le cadre logique

| <b>LOGIQUE D'INTERVENTION</b>       | <b>DESCRIPTION</b>                                                                                                                                                                                  | <b>INDICATEUR PAR NIVEAU DE SUIVI-ÉVALUATION</b>                                                                    | <b>FACTEURS DE RÉUSSITE</b>                                                                                                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finalité/ Impact</b>             | Quel est le but ultime de la politique à long terme en termes de « renforcement de la capacité d'adaptation » ou de « réduction de la vulnérabilité » ?                                             | <i>Quels indicateurs d'effet permettent de mesurer la contribution de la politique à la finalité d'adaptation ?</i> | <i>Quels facteurs et conditions externes à la politique sont-ils nécessaires pour atteindre ce but ?</i>                                            |
| <b>Objectif stratégique/ Effets</b> | Quels objectifs stratégiques la politique dit-elle atteindre afin de contribuer à la finalité ?<br><i>(Veuillez les énumérer en les numérotant – se limiter à 2 objectifs stratégiques maximum)</i> | <i>Quels indicateurs permettent de mesurer en détail le degré d'atteinte de chaque objectif stratégique ?</i>       | <i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour assurer la bonne atteinte des objectifs stratégiques dans le temps escompté ?</i> |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectif opérationnel/ Extrants</b> | Pour chaque objectif stratégique, les résultats sont les « produits » des actions mises en œuvre. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif stratégique associé.<br>Quels sont les résultats attendus ? (Veuillez les énumérer en les numérotant – se limiter à 3 objectifs opérationnels pour chaque objectif stratégique) | <i>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que la politique a atteint les résultats attendus ?</i> | <i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour assurer la bonne atteinte des résultats dans le temps escompté ?</i> |
| <b>Activités/ Actions</b>              | Quelles sont les actions à mettre en œuvre et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ?<br>(Grouper les actions par objectif opérationnel en les numérotant – se limité à 3 actions par objectif opérationnel)                                                                                                                     | <i>Quels indicateurs permettent d'apprécier l'état d'avancement des actions ?</i>                                 | <i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour mettre en œuvre les actions prévues dans le temps escompté ?</i>     |
| <b>Moyens/ Intrants</b>                | Quels sont les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser afin de réaliser les actions ?                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Quels indicateurs permettent d'évaluer les moyens déployés ?</i>                                               | <i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour réunir les moyens prévus dans le temps escompté ?</i>                |

### 3.6 Des méthodes de collecte

Il existe plusieurs options de collecte de données selon qu'il s'agit des données primaires ou des données secondaires.

| <b>OPTION</b>                                            | <b>SOURCES ET METHODES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recherche de documents et de données existants</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents officiels relatifs aux politiques, plans de mise en œuvre du programme et rapports</li> <li>• Statistiques officielles</li> <li>• Données de suivi du projet/programme</li> <li>• Dossiers de programme</li> </ul>                                                                                               |
| <b>Collecte de données auprès de groupes d'individus</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens avec des individus, des groupes, groupes de discussion, méthodes projectives</li> <li>• Questionnaires ou enquêtes : par courriel, sur internet, en face à face, données mobiles</li> <li>• Méthodes spécialisées (ex : classement hiérarchique par carte, calendriers saisonniers, histoires, etc.)</li> </ul> |
| <b>Observation</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurée ou non structurée</li> <li>• Avec ou sans participants</li> <li>• Participative ou non participative</li> <li>• Enregistrée à l'aide de notes, photos ou vidéos</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Mesures physiques</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures biophysiques</li> <li>• Informatiques géographiques</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |



# 4

## LES INDICATEURS, UN ELEMENT DETERMINANT DANS LE S&E DE L'ADAPTATION

---

### 4.1 Définition

Un indicateur est un facteur ou une variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'une action. Il est donc utilisé pour évaluer de façon fiable les changements obtenus ou les progrès accomplis par un projet dans l'atteinte des résultats et des objectifs.

Si le résultat exprime le changement, l'indicateur quant à lui donne l'évidence et l'ampleur du changement.

### 4.2 Critères de qualité d'un indicateur

Les indicateurs doivent répondre aux caractéristiques suivantes (Critères de qualité d'un indicateur) :

- **Fiables** : mesurables de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs (on parle aussi parfois d'IOV, Indicateurs Objectivement Vérifiables).
- **Précis** : ils doivent pouvoir être mesurés de façon claire par des données quantitatives ou qualitatives.
- **Opportuns** : les indicateurs doivent fournir une mesure des changements dont on peut raisonnablement penser qu'ils sont dus au projet.
- Ils doivent pouvoir être vérifiés à travers des **sources variées**, comprenant autant que possible des sources externes (données gouvernementales, des Nations Unies, autres sources aussi fiables que possibles...)

De manière générale, on admet que les indicateurs de performance doivent être SMART.

|                     |                                                                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spécifiques</b>  | Ils décrivent une valeur-cible de performance pour un objectif précis.                                                                   |
| <b>Mesurables</b>   | Ils doivent être explicites, fiables et non-contestables                                                                                 |
| <b>Atteignables</b> | A moindre coût dans l'horizon de temps du programme et des Rapports annuelles de performances                                            |
| <b>Réalisables</b>  | L'acteur chargé de collecter l'information doit pouvoir le faire et répondre aux besoins en information des gestionnaires (= pertinence) |
| <b>Temporel</b>     | Limité dans le temps – on sait ainsi quand l'objectif, la cible a été atteint (e)                                                        |

### 4.3 Utilité des indicateurs

Les indicateurs sont des outils de gestion qui jouent un rôle dans la planification, le suivi et l'évaluation des projets. Les indicateurs :

- définissent ce que l'on attend de la réalisation d'un objectif ou d'un résultat bien défini ;
- permettent de savoir si un objectif ou résultat est atteint ou dans quelle mesure il est atteint ;
- s'appuient sur les caractéristiques importantes des résultats et objectifs ;
- sont une base pour suivre et évaluer les réalisations.

### 4.4 Quelques erreurs classiques à éviter dans l'élaboration des indicateurs

- **Définir trop d'indicateurs :**

Attention à prendre en compte les ressources nécessaires pour le suivi des indicateurs. Les indicateurs doivent à la fois être suffisants, en nombre et en variété, pour donner une indication des changements intervenus, tout en prenant garde à ne pas se noyer dans le suivi !

- **Omettre l'analyse de la situation de départ (baseline) :**

Les indicateurs définiront une valeur à atteindre, à quoi pourrait-elle être comparée s'il n'existe pas de données fiables concernant la situation au moment du démarrage du

projet ? Si celles-ci ne sont pas disponibles, il faudra planifier également cette récolte initiale de données avant le début de l'intervention. Des normes reconnues seront également utiles à titre de comparaison.

- Indicateurs **trop vagues** et difficiles à mesurer.

C'est le cas par exemple « l'amélioration du bien-être des communautés ». Comment allons-nous mesurer cette amélioration ? Il conviendra ici de traduire ce concept en éléments mesurables, tels que taux de mortalité, d'alphabétisation, ou d'autres éléments sur lesquels le projet va agir.

- Indicateurs **sans relation directe** avec les objectifs du programme ou prenant en compte d'autres facteurs externes non abordés par le projet.

Par exemple, sera-t-on vraiment capable avec notre seul projet de diminuer le taux de chômage national, ou d'améliorer le cadre légal ?

- Données **impossibles à vérifier**.

Il peut par exemple exister des problèmes de confidentialité, différentes selon les cultures, les données peuvent ne pas être désagrégées selon les besoins de suivi – par genre etc. Il faudra prendre en compte les non-dits et facteurs culturels, tester les questionnaires pour voir s'il peut exister des confusions, etc. Tout comme les objectifs du projet, les indicateurs devraient dans la mesure du possible être définis en collaboration avec les populations bénéficiaires du projet.

- Inclure un aspect transversal dans le projet **sans le refléter dans les indicateurs**.

Ainsi, si une composante « genre » est mentionné dans les objectifs du projet, les indicateurs principaux devront être désagrégés par genre.

#### 4.5 Les indicateurs pour l'adaptation

Contrairement à l'**atténuation** qui peut se mesurer de manière quantitative par des indicateurs d'émissions de GES ou de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>, en raison de la nature transversale de l'**adaptation** et de la diversité des réponses d'adaptation, il n'existe pas à ce jour d'unité de mesure universelle de l'adaptation au changement climatique.

Ils peuvent être classés en fonction de ce qu'ils mesurent :

- **Les indicateurs d'impact climatique** qui mesurent les effets du changement climatique (*par exemple les dommages causés par les catastrophes naturelles, les incidences sur la santé humaine ; les répercussions sur la production agricole et le revenu*).
- **Indicateurs de mesures d'adaptation** permettent de savoir si, et quel genre de mesures d'adaptation sont entreprises. Ces indicateurs peuvent évaluer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des mesures.

Les indicateurs d'adaptation doivent être choisis en fonction de l'objectif de S & E et le contexte pertinent. Il repose sur des données à la fois quantitatives et qualitatives. L'objectif étant de pouvoir apprécier tant le processus d'adaptation que ses résultats. Il peut donc être distingué entre plusieurs indicateurs en matière de mesure de l'adaptation :

- **Les indicateurs axés sur les processus.** Ce sont les indicateurs qui mesurent le processus d'adaptation. **Exemples** : *la planification des risques de catastrophe est en place ; une stratégie d'adaptation a été mise au point ; la prise de conscience des impacts du changement climatique a été renforcée.*
- **Les indicateurs axés sur les résultats.** Ce sont les indicateurs qui mesurent si l'adaptation a effectivement eu lieu. **Exemples** : *la proportion d'agriculteurs ayant une assurance contre les mauvaises récoltes, le nombre de personnes moins menacées par les phénomènes météorologiques extrêmes, les rendements de certaines cultures se sont stabilisés malgré les inondations.*

## En plus des critères SMART, d'autres critères sont proposés pour le cas de l'adaptation

**Validité :** l'indicateur permet-il de mesurer un changement en termes de capacité d'adaptation, de réduction de vulnérabilité, de risques climatiques ou de tout autre élément clef de la stratégie d'adaptation ?

**Acceptabilité :** les différentes parties prenantes sont-elles d'accord sur la définition et la pertinence de l'indicateur et de ce qu'il est censé mesurer ?

**Fiabilité :** L'indicateur reflète-t-il de manière correcte les changements que nous souhaitons mesurer ?

**Sensibilité :** est-il suffisamment bien corrélé aux phénomènes à suivre dans le court, moyen et long terme ?

**Signification :** les variations de l'indicateur peuvent-elles faire l'objet d'interprétations contradictoires ?

**Attribution :** en quoi les variations de l'indicateur peuvent-elles être attribuées aux résultats de la politique ?

**Utilité :** l'information collectée sera-t-elle utile pour nourrir le processus de gestion adaptative et éclairer la décision ?

### 4.6 Types d'indicateurs par niveau de résultat.

Le suivi de l'adaptation nécessite l'emploi de différents types d'indicateurs aux différents niveaux de suivi-évaluation de la politique ou d'un projet. Il existe une tendance naturelle à vouloir définir des indicateurs d'activité. Ainsi, on pourra vouloir mesurer le succès d'un projet de renforcement des capacités à travers le nombre de personnes ayant suivi une formation. Mais quelle information nous donne vraiment ce chiffre sur le réel effet du projet ? Il faut aller plus loin, et mesurer par exemple le nombre de personnes ayant suivi une formation en apiculture qui créent leur activité (et qui la maintiennent après 6 mois), le nombre de ruches créées, etc. Ainsi, il est la plupart du temps inutile de définir des indicateurs à des niveaux inférieurs à ceux des résultats. Dans certains cas, on pourra même définir des indicateurs d'impact, c'est-à-dire sur les effets à long terme du projet après la fin de sa mise en œuvre.

Quel que soit le type d'indicateur, il peut être **QUANTITATIF** (c'est-à-dire chiffré : un nombre, un pourcentage) ou **QUALITATIF** (c'est alors une appréciation du type : oui/non, un peu/beaucoup/pas du tout, etc.).

Même s'il est plus facile de définir des indicateurs quantitatifs, il est important de ne pas s'y limiter. Ainsi, on pourrait mesurer l'atteinte d'un objectif à l'aide d'un indicateur quantitatif de la façon suivante : « à la fin du projet, 100% des habitants de la

communauté disposent d'un point d'eau potable à moins de 150m de leur foyer ». Mais un indicateur qualitatif mesurera de façon plus approfondie le résultat obtenu : « à la fin du projet, 80% des personnes de la communauté, sur un échantillon minimum de 200 personnes, considèrent que le point d'eau créé répond à leurs besoins en approvisionnement en eau potable ».

| NIVEAU DE S&E |                         | INDICATEURS PAR NIVEAU DE S&E                                            | RÔLE DES INDICATEURS PAR NIVEAU DE S&E                                                                                                                                                                                                                                                                                           | EXEMPLES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRATÉGIE     | Finalité                | Indicateurs d'effet (capacité d'adaptation / réduction de vulnérabilité) | Evaluer les effets directs et indirects de la politique sur les deux principales finalités de toute politique d'adaptation, à savoir renforcer la robustesse ( <i>indicateur d'adaptation</i> ) et réduire la vulnérabilité du territoire ( <i>indicateur de vulnérabilité</i> )                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agents disposant de compétences en matière d'adaptation au changement climatique.</li> <li>• Niveau de développement des systèmes d'alerte précoce</li> <li>• Nombre de personnes sinistrées</li> </ul>                                                                  |
|               | Objectifs stratégiques  | Indicateurs d'impact stratégique                                         | Mesurer les impacts concrets, les changements découlant directement de la politique ou du projet dans chacun de ses principaux domaines stratégiques (aspects socio-économiques, environnementaux, politiques ou institutionnels de l'adaptation.)                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agriculteurs avec une assurance contre les événements climatiques extrêmes</li> <li>• Existence de règlements ou d'arrêtés de prévention pris au niveau national</li> <li>• Niveau de sensibilité des décideurs à la question du changement climatique</li> </ul>        |
|               | Objectifs opérationnels | Indicateurs de résultat opérationnel                                     | Dresser l'inventaire des productions et résultats immédiats, en mesurant leur degré d'achèvement. Ils sont généralement des éléments quantifiables, définis par une unité de mesure quantitative ou par son évolution. Des indicateurs qualitatifs ou de notation dans l'atteinte des résultats peuvent également être utilisés. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'ouvrages de protections de crue</li> <li>• Linéaire de digues rehaussées (km)</li> <li>• Nombre d'agents ayant suivi une formation</li> <li>• Nombre de politiques et plans territoriaux intégrant une analyse du CC</li> </ul>                                          |
| PLAN D'ACTION | Actions                 | Indicateurs de réalisation des actions                                   | Ils renseignent sur les différentes actions mises en œuvre pour produire les résultats attendus des objectifs opérationnels et sur leur taux de réalisation.                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'études de vulnérabilité conduites</li> <li>• Nombre d'ateliers organisés</li> <li>• Nombre de plaquettes de communication produites</li> <li>• Degré d'avancement des actions de sensibilisation (1- faible, 2-modéré, 3-satisfaisante, 4-très satisfaisante)</li> </ul> |

|  |        |                                        |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                         |
|--|--------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Moyens | Indicateurs de moyens et de ressources | Il s'agit d'indicateurs transversaux ou sectoriels permettant de mesurer les ressources techniques, humaines, financières ou autres, utilisées dans le cadre de la politique d'adaptation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant des subventions perçues</li> <li>• Coût des travaux engagés</li> </ul> |
|--|--------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Construction des indicateurs

# Comment construire un indicateur

- Dans la mesure du possible, un indicateur **QUANTITATIF** doit permettre de répondre à plusieurs questions :

- quantité : **combien ?**
- qualité : **quoi ?**
- groupe cible : **qui ?**
- localisation : **où ?**
- période : **à partir de quand et en combien de temps ?**

## 4 principales étapes pour construire un indicateur

- 1. Indicateur de base :** La productivité de riz des petits fermiers augmentent;
- 2. Quantité :** La productivité de riz des petits fermiers augmentent de 10t/ha à 30t/ha;
- 3. Qualité :** La productivité de riz (de même qualité qu'en 2008) des petits fermiers (possédant moins de 5ha) augmentent de 10t/ha à 30t/ha;
- 1. Timing :** La productivité de riz (de même qualité qu'en 2008) des petits fermiers (possédant moins de 5ha) augmentent de 10t/ha à 30t/ha, à partir de 2021;

## Exemple de construction d'un indicateur pour l'objectif stratégique suivant :

« Renforcer les capacités d'expertise et d'action des services techniques dans le domaine de l'adaptation au changement climatique »

On cherche à définir un indicateur de résultat stratégique et sa valeur cible :

- Indicateur de base :** Le niveau de qualification...
- Quantité :** ...d'au moins 50% des équipes du service assainissement...
- Qualité :** ... en matière d'adaptation au changement climatique est amélioré...
- Timing :** ...dans les deux ans...
- Définir la couverture spatiale si possible :** ...au sein de l'ensemble des services décentralisés

**Un indicateur de suivi renverra fréquemment à des échelles de progression, permettant d'apprécier la performance tout au long de la mise en œuvre du projet.**

**Exemple :** *le taux de couverture du service d'eau potable sera d'au moins 35 % de la population la 1<sup>re</sup> année, 60 % la 2<sup>e</sup> année et 95 % à la fin de la 3<sup>e</sup> année.*

#### 4.7 La mesure des indicateurs d'adaptation

Une fois les indicateurs définis, il est important de disposer des éléments qui vont permettre de situer l'état d'avancement de la politique d'adaptation par rapport aux objectifs fixés.

Aussi, un état de référence, correspondant au temps « 0 » de la politique ainsi qu'un objectif cible (avec des objectifs intermédiaires si nécessaires) attendu en fin de période d'implémentation devront être établis pour chaque indicateur retenu.

L'état final prendra la forme d'un objectif chiffré et/ou évaluable décrivant la situation future souhaitée pour l'indicateur en question.

Ainsi pour les indicateurs qualitatifs auxquels il est souvent fait recours, deux choix sont possibles.

**□ Une logique binaire :**  
l'indicateur est réalisé ou non (ex : existence de scénarios climatiques, existence d'un plan de prévention des risques; l'ouvrage réalisé a-t-il été réceptionné par les services techniques du Ministère ? (oui/non)

**□ Une logique progressive :** il s'agit d'appliquer une logique de progression à l'indicateur qualitatif en fonction de son état d'avancement.

**Exemple 1:**

|   |                        |
|---|------------------------|
| 0 | Aucun progrès réalisé  |
| 1 | Peu de progrès réalisé |
| 2 | En voie de réalisation |
| 3 | Objectif réalisé       |
| 4 | Objectif dépassé       |

**Exemple 2:** ... degré d'avancement dans l'implémentation de la politique d'adaptation

|   |                                     |                   |
|---|-------------------------------------|-------------------|
| 0 | Pas de diagnostic                   | Faible            |
| 1 | Diagnostic de vulnérabilité réalisé | Modéré            |
| 2 | Stratégie et plan d'action validé   | Satisfaisant      |
| 3 | Mise en œuvre du plan d'action      | Très satisfaisant |



Compte tenu de l'absence d'unité de mesure spécifique aux politiques d'adaptation, les indicateurs qualitatifs permettant d'apprécier les progrès du processus d'adaptation sont actuellement la catégorie la plus utilisée d'indicateurs. Si les indicateurs quantitatifs sont en général facilement mesurables, il faut s'attacher à rendre évaluable ces indicateurs qualitatifs qui permettent de mesurer le progrès de la politique d'adaptation. Leur mesure peut être réalisée grâce à la mise en place d'échelles de progression, assorties d'une description de chacune des étapes d'avancement.

Un système d'indicateurs efficace doit être mis en place **dès la phase d'identification**. Il pourra par la suite être amélioré. Cependant, il faut toujours garder en mémoire qu'un indicateur ne peut être très utile que si **l'on connaît sa valeur avant le début du projet**.

L'élaboration d'un **CADRE DE MESURE**, permet la **visualisation de la performance** du projet ou du programme. Il doit **faciliter la prise de décision** et **susciter les actions** en indiquant clairement **les sources et les raisons des problèmes** détectées.

#### 4.8 Cadre de mesure des performances (CMP)

Pour suivre les indicateurs, on peut utiliser un outil appelé CMP. Il s'agit d'un instrument qui permet de faire le suivi et de rendre compte de l'obtention des résultats recherchés aux différents niveaux de la chaîne de résultats.

| RESULTATS VISES                                       |                             |                  |                        |                    | RESULTATS OBTENUS |                                                  |                                           |                                             |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Enoncés des résultats du projet                       | Indicateurs de performances | Unités de mesure | Situation de référence | Cibles indicatives | Résultats obtenus | Ecart entre résultats visés et résultats obtenus | Analyse de l'écart et mesures correctives | Risques anticipés pour la prochaine période |
| EXTRANTS (PRODUITS OU OUTPUTS)                        |                             |                  |                        |                    |                   |                                                  |                                           |                                             |
| Ext 1                                                 |                             |                  |                        |                    |                   |                                                  |                                           |                                             |
| Ext 2                                                 |                             |                  |                        |                    |                   |                                                  |                                           |                                             |
| Ext ...                                               |                             |                  |                        |                    |                   |                                                  |                                           |                                             |
| RESULTATS A COURT TERME (EFFETS IMMEDIATS OU DIRECTS) |                             |                  |                        |                    |                   |                                                  |                                           |                                             |
| R 1                                                   |                             |                  |                        |                    |                   |                                                  |                                           |                                             |

|     |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| R 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |

Pour mesurer les indicateurs, idéalement les sources devraient être croisées, et il ne faudrait pas s'appuyer uniquement sur des ressources externes, par exemple publiées par le gouvernement, avec le risque que ces données soient manipulées à des fins politiques. De la même manière, il faudra éviter de s'appuyer uniquement sur des données internes, dont l'exactitude pourrait être remise en question. Il faudra donc dans la mesure du possible varier ses sources autant que possible.

**Attention :**

Les indicateurs ont tendance à simplifier les relations de cause à effet. Les réels changements sont toujours multifactoriels ; ainsi

Ils posent aussi le problème de l'effet «marketing» à destination des bailleurs : on va toujours vouloir valoriser et maximiser les succès obtenus, en occultant parfois les aspects moins positifs, voire négatifs de notre action. Cet effet ne favorisera donc pas l'analyse des erreurs, si importante pour en tirer un apprentissage et améliorer son action sur le long terme.

Enfin, l'accent important sur les indicateurs quantitatifs, plus faciles à mesurer, tend à simplifier des questions de société, complexes, pour lesquels on n'aura tendance à mesurer que les aspects qui « nous arrangent », sans avoir forcément une vision à plus long terme, au niveau de l'impact.

## 4.9 Quelques exemples d'indicateurs sur les CC.

### Exemples d'indicateurs sur les CC 1/3

#### RISQUES CLIMATIQUES ET INDICATEURS DE VULNÉRABILITÉ

- ❖ Fréquence et intensité des catastrophes naturelles liées au climat;
- ❖ Proportion des terres agricoles exposées aux crues ou à la sécheresse;
- ❖ Proportion de la population vivant dans des zones côtières peu élevées;
- ❖ Population exposée à divers types d'événements climatiques extrêmes.

#### INDICATEURS DE SUIVI DES CHANGEMENTS POLITIQUES ET INSTITUTIONNELS

- ❖ Nombre de politiques et stratégies nationales et sectorielles revues et mises à jour à la lumière des considérations d'adaptation et d'atténuation du changement climatique;
- ❖ Proportion des ressources allouées à des mesures d'adaptation et/ou d'atténuation dans le budget national;
- ❖ Nombre de personnes/Proportion du personnel formé(es) aux compétences spécifiques ou génériques nécessaires pour l'intégration de l'adaptation et/ou de l'atténuation du changement climatique dans leur travail.

### Exemples d'indicateurs sur les CC 2/3

#### INDICATEURS DE SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES

- ❖ Nombre de projets de recherche en cours et terminés centrés sur l'adaptation et/ou l'atténuation du changement climatique
- ❖ Nombre de réglementations adoptées pour favoriser l'adaptation (p. ex. codes relatifs à l'aménagement du territoire, à la construction)
- ❖ Nombre/Proportion d'exploitants agricoles formés à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques climatiques
- ❖ Proportion d'habitations privées, de bâtiments publics, d'installations industrielles et d'autres infrastructures construits ou modernisés pour satisfaire à des normes de construction assurant une bonne protection contre les risques climatiques ;

## Exemples d'indicateurs sur les CC 3/3

### INDICATEURS DE SUIVI DES RÉSULTATS DES POLITIQUES

- ❖ Décès et blessures dus à des catastrophes liées au climat ;
- ❖ Pertes économiques et dommages dus à des catastrophes liées au climat (total annuel, en pourcentage du PIB) ;
- ❖ Proportion, et productivité, des terres agricoles exploitées en utilisant des variétés de semences, des technologies et/ou des pratiques agricoles choisies pour mieux faire face à la variabilité du climat et aux événements climatiques extrêmes ;
- ❖ Émissions de dioxyde de carbone et autres GES (total annuel, par habitant, changement exprimé en pourcentage par rapport à une année de référence) par source (déforestation, agriculture, ...)

35

# 5

## IMPLEMENTATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Cette démarche est inspirée du Guide méthodologique de l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME).

L'implémentation de la démarche de suivi-évaluation se déroule en trois (3) étapes qui constitue une boucle d'amélioration continue:



Cette étape vise à mettre en œuvre à la fois le suivi et l'évaluation en proposant notamment un tableau de bord de suivi des indicateurs et une grille d'auto-évaluation type, permettant de réviser et d'améliorer son système de S&E

### 5.1 PHASE 1. PREFIGURATION DU SUIVI EVALUATION

Cette première phase est constituée de deux (2) étapes :

- **L'étape du dimensionnement du système.**

Elle permet de déterminer l'information nécessaire pour pouvoir guider la stratégie du projet, d'assurer l'efficacité des opérations et la préparation des rapports destinés aux instances externes. Comment sera rassemblée et analysée cette information et préparer un schéma du SS&E. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : qu'est-ce que le projet doit (ou peut) suivre et évaluer ? Quels sont les moyens à sa disposition pour le faire ?

- **L'étape de l'organisation du pilotage du système.**

Il s'agit d'organiser les modalités de pilotage pour chacune des étapes du suivi-évaluation ; fournir une démarche et des éléments de méthodes ; définir différents rôles et responsabilités attendus par chacune des parties prenantes selon que l'on s'intéresse au processus de suivi ou à celui de l'évaluation :

- *Désigner une personne responsable du pilotage de la démarche en interne ;*
- *Mettre en place le pilotage opérationnel du suivi ;*
- *Mettre en place le pilotage stratégique de l'évaluation ;*
- *Formaliser une procédure interne de gestion du suivi et de l'évaluation.*

## **5.2 PHASE 2. CONSTRUCTION DU SYSTEME DE SUIVI & EVALUATION**

Cette phase est composée de trois (3) étapes.

- **L'étape d'élaboration du cadre logique.**

Analyse des problèmes, solutions et des stratégies ; Identification d'une Chaîne de résultats, etc.

- **L'étape d'identification des indicateurs de l'adaptation.**

Identifier des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs, qui doivent être simples d'utilisation et permettre de mesurer sans équivoque ce qui est dans la sphère d'influence du projet. Ces indicateurs doivent s'accompagner d'échéanciers, de modalités de partage des responsabilités et de sources d'informations précis, et doivent contribuer à alimenter l'évaluation des performances et la prise de décision.

- **Construction des outils de S & E.**

Exemples :

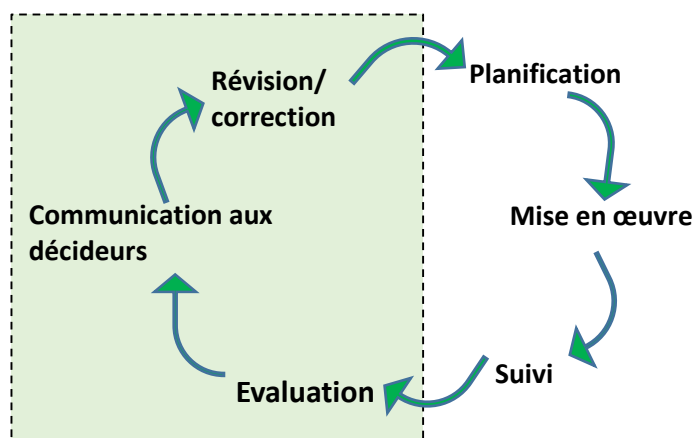
- *Fiches de suivi des résultats, etc.*
- *Matrice de suivi des indicateurs, Cadre de mesure des performances*

- *Modèle de rapports.*

### 5.3 PHASE 3. MISE EN ŒUVRE DU SUIVI & EVALUATION

Cette étape est constitué de :

- De la mise en œuvre des activités de suivi de l'intervention, qui consiste par exemple à :
  - Mettre en place la matrice de suivi des indicateurs ;
  - Procéder à la collecte et à la mise à jour régulière des données de suivi ;
  - Effectuer des revues de suivi périodiques, etc.de
- De la mise en œuvre des évaluations de l'intervention, de la communication des résultats et des recommandations de l'évaluation et notamment de la mise en œuvre des actions correctives (révision de la planification).



A côté des critères classiques d'évaluation, c'est-à-dire<sup>3</sup> la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité, l'évaluation de l'adaptation peut être soumise à une grille de six (6) critères qui sont : la gestion adaptative, la cohérence, la pertinence, la gouvernance, l'efficacité, l'utilité et la durabilité.

#### 5.3.1 Principales interrogations relativement à chaque critère :

|   |                              |                                                                                                                |
|---|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>la gestion adaptative</b> | la stratégie d'adaptation prend-elle en compte les grands principes de l'adaptation au changement climatique ? |
| 2 | <b>la cohérence</b>          | la politique d'adaptation est-elle en cohérence avec l'existant ?                                              |
| 3 | <b>la pertinence</b>         | les objectifs et les moyens de votre politique sont-ils en adéquation avec les enjeux du territoire ?          |
| 4 | <b>la gouvernance</b>        |                                                                                                                |

<sup>3</sup> <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/>

|   |                      |                                                                                                        |
|---|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <b>l'efficacité</b>  | dans quelle mesure la politique d'adaptation au changement climatique a-t-elle atteint ses objectifs ? |
| 6 | <b>l'utilité</b>     | quels sont les impacts et perspectives d'effets de la politique sur le long terme ?                    |
| 7 | <b>la durabilité</b> | les fondements d'une politique durable d'adaptation au changement climatique ont-ils été posés ?       |

## Points clés à prendre en compte pour le suivi-évaluation des actions CC

- Clarification de l'objectif et du champ d'action du système de suivi en matière CC ;
- Identification des besoins d'information et des indicateurs ;
- Définition des outils, méthode de collecte/traitement, fréquence de collecte, les responsabilités des différents acteurs ;
- Etablir une base de référence pour mesurer le progrès enregistré;
- Planifier la collecte, le traitement, l'analyse et de l'organisation de l'information ;
- Créer un cadre de partage des réflexions critiques sur les résultats obtenus dans le cadre du CC ;
- Communiquer et diffuser les résultats aux parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des actions CC

### 5.4 Bref aperçu sur l'intégration de la dimension Genre dans le S&E.

La promotion de l'égalité des genres et la prise en compte de la dimension genre est au cœur des interventions dans le domaine de l'adaptation aux effets du changement climatique. Il en est de même pour les systèmes de S&E en tant que garant de la bonne exécution et de l'atteinte des résultats d'adaptation visés.

#### 5.4.1 *Le genre ?*

- Le genre est un concept abstrait qui appelle à une clarification, il est parfois source de conflit, car le genre n'est pas la femme. Utiliser les deux termes de manière interchangeable est conceptuellement erroné.

- Le Genre renvoie aux rapports socialement construits à partir de la différence sexuelle. Il définit les valeurs et les attitudes qu'une communauté ou une société juge comme approprié à un sexe ou à l'autre. Il est une variable socioéconomique au même titre que l'âge.



- Le concept sexe renvoie à un déterminisme biologique et génétique. Il fait référence à la différence qui existe entre l'homme et la femme, au plan biologique et anatomique, (physique, chromosomes, otages génitaux). Il relève du naturel. Il résulte donc du processus de socialisation des hommes et des femmes qui leur assigne des rôles et des responsabilités différents.

Dans les actions de développement, les questions de genre sont encore trop souvent ajoutées après coup ou considérées comme des catégories séparées, alors qu'il s'agit d'enjeux transversaux déterminants pour la réussite du projet.

#### 5.4.2 *Intégration du genre*

Intégrer le genre dans le cycle de projet signifie se poser des questions à chaque étape du projet, depuis les contacts et études préalables jusqu'à l'évaluation du projet :

- ✓ *sur l'implication, le rôle, la place des femmes et des hommes dans le projet et les interrelations entre femmes et hommes ;*
- ✓ *sur les effets et les impacts du projet sur la situation des femmes et des hommes et sur les inégalités entre femmes et hommes, ainsi que les processus de transformation des rapports sociaux femmes-hommes.*

L'intégration du genre ne doit pas être perçue comme un élément à «greffer» ou «annexer».

- ❑ Le Genre doit être pris en compte de manière cohérente, intégrale et transversale dans toute la politique, programme ou projet.
- ❑ La transversalité : Se soucier des questions de genre à toutes les étapes du processus d'élaboration : Identification, conception, mise en œuvre (gestion, évaluation, suivi), clôture

## **A l'étape du SUIVI**

Le but ici étant de vérifier de manière continue la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives si nécessaire. Il est important de:

- "Vérifier de façon continue l'impact et l'effet du projet sur les relations femmes-hommes et leur évolution.
- Intégrer si nécessaire de nouvelles actions liées au genre, voire des actions spécifiques en direction des femmes ou des hommes.

## **A l'étape de l'EVALUATION**

Le but ici étant de réaliser des bilans pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et formuler des recommandations pour la poursuite du projet. Il est important:

- Veiller que les outils d'évaluation intègrent des critères et des indicateurs de genre.
- Formuler des recommandations spécifiques en matière de genre.
- Valoriser l'expertise, publier les bonnes pratiques .

## REFERENCES / Pour en savoir plus

1. Union Internationale pour la Conservation de la Nature, "Manuel de formation sur le genre et le changement climatique", juin 2009
2. Les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'adaptation climatique, Décembre 2004, Télécharger le fichier PDF sur <http://pubs.iied.org/17273FIIED>
3. ADEME, Méthode de suivi-évaluation des politiques d'adaptation au changement climatique
4. Séminaire de formation sur le suivi-évaluation axé sur les résultats et la performance - OPEV en collaboration avec MAFO et ORQR, [www.afdb.org/opev](http://www.afdb.org/opev)
5. Climate change GRENADAPTS ICCAS PROJECT, Monitoring and Evaluation Manuel for the Community Climate Change Adaptation Fund, 2016
6. Intégrer le genre dans la gestion des catastrophes dans les petits États insulaires en développement : un guide. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/integrating-gender-in-disaster-management-in-small-island-develo.html>
7. Eval, Les Critères d'évaluation, <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/>