

V1 – Juin 2022

Plan de suivi-évaluation et apprentissage

Programme VARUNA –
Agir ensemble pour la biodiversité dans l’océan Indien



Table des matières

SIGLES & ACRONYMES	4
1. INTRODUCTION	5
1.1. Objectif du plan de suivi-évaluation-apprentissage	5
○ 5	
1.2. Le rôle du suivi-évaluation dans le cycle de projet	6
1.3. Principes directeurs du S&E	7
2. PRESENTATION DU PROGRAMME	8
2.1. Contexte du projet	8
2.2. Hypothèses de base et effets attendus du programme	8
2.3. Les besoins en information des parties prenantes	10
2.4. Gouvernance du programme	11
3. LE SUIVI-EVALUATION-APPRENTISSAGE POUR VARUNA	12
3.1. Le cadre de résultats du programme	12
3.2. Les groupes cibles	13
3.3. Les moyens humains, techniques et financiers disponibles pour le S&E du projet	14
3.4. Historique du développement du dispositif SEA	14
4. LE DISPOSITIF DE SUIVI : METHODOLOGIE ET FONCTIONNEMENT	16
4.1. Les indicateurs de suivi	16
4.2. Le dispositif de suivi des indicateurs	17
4.2.1. La collecte des données	18
4.2.2. La remontée des données	19
4.2.3. La compilation des données	19
4.2.4. La visualisation et la diffusion des données	19
4.3. Les méthodologies et outils de collecte	20
4.3.1. Outils pour la collecte des indicateurs concernant les capacités des acteurs	20
4.3.2. Questionnaires et collecte de données mobiles	21
4.3.3. Entretiens et/ou groupes de discussion	21
4.3.4. Les études de cas	21
4.3.5. Autres documentations nécessaires	21
4.4. L'échantillonnage	22
5. AUTRES CONSIDERATIONS LIEES A LA GESTION DES DONNEES	24



5.1.	La qualité des données.....	24
5.2.	La protection des données.....	25
5.3.	L'analyse des données	25
5.4.	L'archivage	25
6.	L'EVALUATION DU PROGRAMME	27
6.1.	Définition.....	27
6.2.	Nature et périmètre des évaluations du programme.....	27
6.3.	Les questions d'évaluation.....	28
7.	APPRENTISSAGE ET CAPITALISATION DES EXPERIENCES	29
7.1.	Définition et périmètre.....	29
7.2.	Méthodologie et outils de capitalisation.....	29
8.	LE CALENDRIER DU DISPOSITIF SEA	31
9.	ANNEXES	32

Sigles & Acronymes

AFD	Agence Française du Développement
CAPBOI	CAP Business Océan Indien (Initialement connue comme l'Union des chambres de commerce et d'industrie des îles de l'océan Indien)
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
COI	Commission de l'Océan Indien
EF	Expertise France
EPI	Environmental Performance Index
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
LNM	Les Naturalistes de Mayotte (Les naturalistes, environnement et patrimoine)
MNHN	Muséum National d'Histoire Naturelle
RNF	Réserves Naturelles de France
RSEA	Responsable Suivi-évaluation-apprentissage
SEA	Suivi-évaluation-apprentissage
S&E	Suivi et Evaluation
UdM	Université des Mascareignes
UoM	Université de Maurice

1. Introduction

1.1. Objectif du plan de suivi-évaluation-apprentissage

Le plan de suivi-évaluation-apprentissage est un document qui présente de manière exhaustive tous les éléments du suivi-évaluation et de l'apprentissage du programme Varuna et des projets qui le composent, ainsi que les interrelations entre ces projets. Il décrit le système de SEA et la manière dont il sera mis en œuvre.

Ce plan SEA sert de **document de référence** pour l'ensemble des parties prenantes du programme car il assure une cohérence et apporte les clarifications nécessaires pour que le dispositif de SEA soit compris par tous. Il a été construit lors du premier semestre du programme sur la base d'échanges avec l'ensemble des partenaires. Il s'agit par ailleurs d'un document **évolutif** qui sera amendé au fur et à mesure des évolutions du programme et de la réflexion sur les outils et activités SEA (par exemple, les sections sur l'évaluation et l'apprentissage n'en sont qu'au stade de l'introduction et seront complétées plus tard dans le programme).

Le document est découpé comme suivant :

Section	Description
1. Introduction	Les principes clés qui sous-tendent le SEA du programme Varuna et le rôle que le SEA joue au service du programme
2. Présentation du programme Varuna	Présentation succincte du programme Varuna et des hypothèses sur lesquelles sa conception a été fondée, ainsi que les effets directs escomptés des projets composant Varuna et de la gouvernance du programme
3. Le SEA pour Varuna	Présentation de la forme que prend le SEA pour Varuna avec les différents niveaux de résultats et leur articulation, les groupes ciblés par les projets et les moyens mis à disposition pour faire fonctionner le dispositif SEA
4. Le dispositif de suivi : méthodologies et fonctionnement	Explications sur comment le suivi des indicateurs va être réalisé : flux de l'information, outils associés et méthodologies de recueil des données primaires
5. Autres considérations liées à la gestion des données	D'autres aspects spécifiques liés à la gestion des données sont traités ici : le contrôle qualité et le nettoyage des données, la protection des données, l'analyse et l'archivage.
6. L'évaluation du programme	Informations sur ce qui est prévu dans le programme en matière d'évaluation
7. L'apprentissage et la capitalisation des expériences	Informations sur ce qui est prévu dans le programme en matière d'apprentissage et de capitalisation
8. Le calendrier du dispositif SEA	Résumé du rythme de reporting prévu par le programme, ainsi que les grands jalons des activités SEA

1.2. Le rôle du suivi-évaluation dans le cycle de projet

Le suivi-évaluation est un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats¹. Un dispositif de S&E performant est nécessaire pour plusieurs raisons :

- Il permet de faciliter le pilotage du programme grâce à la collecte et l'analyse d'informations pertinentes, quantitatives et qualitatives, permettant de mesurer les avancées et les progrès réalisés, et ainsi éclairer la conduite et le pilotage des actions.
- Il fournit une information précise et objective sur les activités et résultats obtenus, information qui est rendue à temps à l'équipe de coordination du programme, aux partenaires techniques et financiers et au bailleur AFD dans un souci de transparence et de nivelage de l'information.
- Il permet de témoigner du travail effectué par l'ensemble des partenaires du programme et de son impact. Ces informations peuvent soutenir la communication et le développement de narratifs sur le projet, et ainsi renforcer la visibilité du programme.
- Il engendre des leçons et des preuves pour soutenir l'apprentissage dans le cadre du programme, et ainsi 1) aider à la prise de décision pour mieux piloter le projet, 2) nourrir les exercices d'évaluation du programme, et 3) capitaliser sur le programme, ses bonnes pratiques et ses grands enseignements.

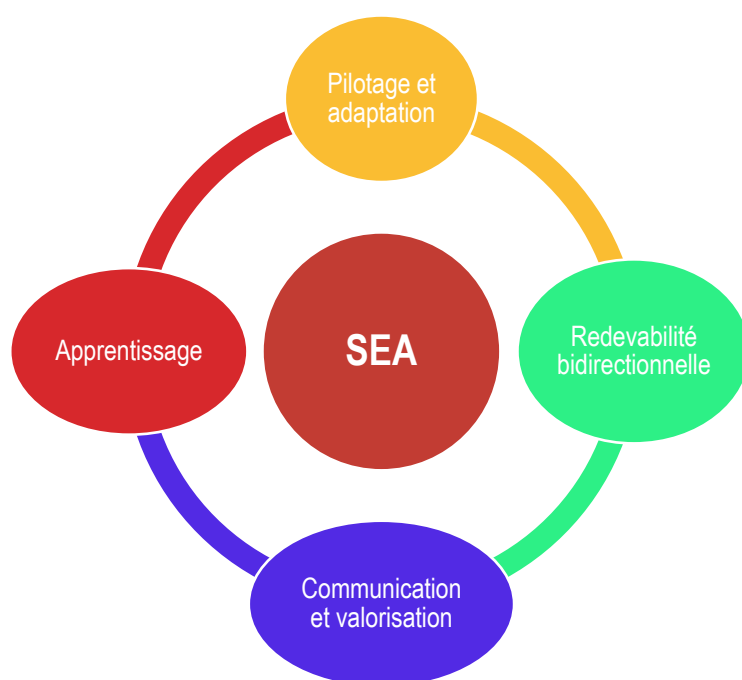


Figure 1 Les quatre piliers du suivi-évaluation-apprentissage

¹ La Gestion axée sur les résultats est l'un des principes établis dans la Déclaration de Paris en 2005. Il s'agit d'une approche qui se concentre de façon systématique sur la réalisation de résultats, définis comme un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'un rapport de cause à effet d'une action de développement, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées. Cela induit que l'objet du suivi s'attache plus particulièrement aux changements provoqués par les interventions, c'est-à-dire l'obtention des effets auprès des bénéficiaires et de l'impact social auquel les projets contribuent. Cela va donc au-delà de l'étape de la finalisation ou de la livraison du projet (Politique de Suivi-évaluation d'Expertise France).

1.3. Principes directeurs du S&E

Le suivi-évaluation du programme Varuna repose sur plusieurs principes :

- Le S&E ne doit pas être un exercice « menaçant » ou douloureux avec pour unique objectif de contrôler. Il s'agit de favoriser un espace ouvert et transparent lors de la collecte, de l'analyse, du partage et de la communication des informations.
- Le S&E fait partie intégrante et est au service de l'exécution et du pilotage du programme et les projets qui le composent. Le S&E fournit des éléments qui contribuent au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation, processus nécessaire pour réagir aux évolutions de la situation, adapter le programme selon les connaissances acquises et ainsi optimiser les effets et impacts² du programme.
- Associé à ces deux premiers principes, le dispositif de S&E se veut donc **participatif** pour suivre le déroulement du programme et ses indicateurs, pour identifier et évaluer les effets du programme et pour préparer et réaliser les activités d'apprentissage et d'évaluation. Il vise à développer chez tous les acteurs le sens de l'appropriation et de l'engagement sans lequel la mise en œuvre du dispositif pourrait s'avérer difficile.
- Le suivi des indicateurs et le flux d'informations doivent être à double-sens. Les données sont remontées selon les échéances prévues (*voir sections 4.2.2 et 8*), mais l'ensemble des partenaires doit avoir la possibilité de commenter les données générées et les analyses qui en résultent par le biais des groupes de travail S&E. Par ailleurs, ces résultats des analyses doivent être restitués et discutés aux parties prenantes du programme (*voir section 4.2.4*).
- Un lien fort doit être créé avec la **communication**, puisque les résultats et les apprentissages du programme doivent également être au service de la démonstration de la pertinence de l'action et de la valorisation des succès et bonnes pratiques. La communication doit donc se nourrir des réflexions sur le S&E et sur la capitalisation des expériences.

² Dans le cadre du programme, nous privilégions l'usage du terme « effets » pour décrire les changements que nous souhaitons voir sur le court terme (à la fin du programme), et dont le programme pourra être raisonnablement tenu responsable. Le terme « impact », même si couramment employé dans le domaine du développement, fait référence aux changements long terme suite aux actions et s'évalue post-projet par le biais d'études d'impact aux protocoles très rigoureux. Le programme Varuna n'a ni l'intention ni l'ambition d'évaluer la contribution de l'action aux impacts sur la réduction de l'érosion de la biodiversité.



2. Présentation du programme

2.1. Contexte du projet

Le programme Varuna a pour ambition d'œuvrer en faveur de la biodiversité dans le **sud-ouest de l'océan Indien**, un « point chaud de la biodiversité » (*hotspot* en anglais) avec une exceptionnelle biodiversité endémique. Varuna est né du constat que l'ensemble de la zone doit fortement accroître les connaissances, la conservation et la restauration de ses habitats naturels et de sa biodiversité³. Aujourd'hui, cette région possédant une grande richesse de biodiversité est particulièrement menacée par l'activité humaine et autres pressions sur les écosystèmes. Le nom « Varuna » du programme marque cette perte de biodiversité : il s'agit d'une espèce de crabe que l'on retrouve dans les estuaires de l'indopacifique sauf à Maurice où il a disparu récemment.

L'objectif global du programme est de contribuer à préserver la biodiversité du *hotspot* au bénéfice des habitants de la région, à travers la sensibilisation, le renforcement des capacités et la mutualisation des efforts de l'ensemble des acteurs publics, privés et de la société civile. Pour se faire, le programme compte fédérer une coalition de partenaires au développement investis dans la durée sur la préservation de la diversité biologique dans la zone. Ces partenaires mettront l'accent sur l'intégration régionale des territoires pour la préservation de la biodiversité de l'océan Indien, l'association du secteur privé, et la contribution de la recherche aux dialogues de politiques publiques et citoyens.

La gestion du programme est confiée à Expertise France, qui en est le maître d'ouvrage et donc en charge de la coordination globale du programme, ainsi que de l'appui aux initiatives du secteur privé via la gestion d'un appel à projet. Sept **partenaires** sont chargés de mettre en œuvre les différentes composantes du programme, via la réalisation d'actions qui leur sont propres, que nous appellerons « projets » par la suite. Ces partenaires du programme sont : Réserves Naturelles de France (RNF), l'Université des Mascareignes, l'Université de Maurice, Cap Business Océan Indien, le CIRAD, l'IRD (en association avec le MNHN) et les Naturalistes de Mayotte. Le programme intervient dans 5 pays du SO de l'OI : **Madagascar, Union des Comores, Maurice, DCOM et Seychelles**, et est prévu sur une durée de 48 mois, de janvier 2022 à décembre 2025, pour un budget de 10 millions € octroyé par l'AFD.

2.2. Hypothèses de base et effets attendus du programme

Le programme Varuna repose sur plusieurs hypothèses qui justifient et sous-tendent sa raison d'être et qu'il conviendra de suivre et évaluer via le dispositif de suivi-évaluation-apprentissage.

Ces hypothèses structurantes sont :

- La sensibilisation des acteurs régionaux, en particulier le secteur public, contribuera à améliorer la prise en compte de la biodiversité dans les stratégies publiques et privées.
- La mise à disposition d'outils et de moyens adaptés permet aux différents acteurs de mieux prendre en compte et protéger la biodiversité.
- La création et la diffusion de connaissances sur le capital naturel, les services écosystémiques et plus généralement la biodiversité de l'OI contribuent à la préserver.

³ Etude de préfiguration et de pré faisabilité du programme régional de l'AFD pour la préservation de la biodiversité de l'océan Indien, Biotope, pg. 365

- Le renforcement des capacités, la formation et les échanges d'expériences auront une influence positive sur la gestion des ressources naturelles et la préservation de la biodiversité.

Ces hypothèses donnent un cap au programme et devront être questionnées et prises en compte dans l'évaluation et la mesure des effets du programme.

Sont associés à ces hypothèses des **domaines de changement** du programme, c'est-à-dire des **effets directs** du programme. Cette réflexion sera approfondie lors de la réalisation d'un atelier de **Théorie du changement** à l'occasion duquel les partenaires seront réunis pour réfléchir à une vision commune des changements souhaités et une mise en cohérence des contributions de chacun. A ce jour, les partenaires entendent concourir aux effets suivants :

2.2.1. RNF

L'action mise en œuvre par RNF consiste à accompagner la mise en place d'un réseau de gestionnaires d'AMP dans la région, afin de créer des synergies et des collaborations pérennes entre gestionnaires. Les effets directs attendus grâce à la création de cette communauté de professionnels sont une montée en compétence collective des gestionnaires, et donc une meilleure gestion par la suite des AMPs, ainsi que le développement de synergies de travail (connectivité) entre les AMPs pour répondre à des enjeux communs, notamment sur les problématiques de conservation et de protection d'espèces ou de milieux. La biodiversité est en effet partagée entre les îles et il s'agit donc de l'aborder de manière transfrontalière.

2.2.2. Universités des Mascareignes et de Maurice

Les deux universités ont vocation à développer un réseau régional d'acteurs académiques sur les sujets liés à la comptabilité du capital naturel et aux services écosystémiques. Cette action contribuera à appuyer la prise en compte de la biodiversité en produisant de la connaissance, en la traduisant en recommandations pour les politiques des secteurs publics et privés et en augmentant les capacités techniques et institutionnelles des acteurs de la région.

2.2.3. Cap Business OI

L'action menée par Cap Business OI compte sensibiliser, accompagner et renforcer les acteurs économiques pour qu'ils réfléchissent et mesurent les impacts de leurs activités sur la biodiversité et le capital naturel. Les effets attendus sont que des entreprises intègrent ces enjeux dans leur pilotage et que leurs modèles économiques en prennent ainsi compte. Cela leur permettrait d'avoir des pratiques de production et d'approvisionnement plus durables et plus vertueuses pour la biodiversité, impliquant des solutions fondées sur la nature.

2.2.4. Expertise France

En complément du renforcement technique fourni par Cap Business OI à certaines entreprises souhaitant changer de modèle et appliquer des pratiques plus respectueuses, Expertise France publiera un appel à projet (AAP) à destination des entreprises de la zone pour le cofinancement d'actions exemplaires, reproductibles à l'échelle régionale et économiquement viables, visant à développer des solutions fondées sur la nature et à limiter leurs impacts sur les écosystèmes. Ces projets soutenus constitueront une vitrine et contribueront à la sensibilisation des secteurs publics et privés à l'intégration de la biodiversité dans les stratégies et politiques.

2.2.5. IRD

L'action de l'IRD, en partenariat avec le MHNH, vise à renforcer le dialogue science/société sur les sujets de biodiversité. Grâce à des activités de sensibilisation, de plateformes d'échange et de formation, il est prévu que différents types d'acteurs (grand public, experts/chercheurs, décideurs et médias) s'approprient les enjeux de biodiversité et modifient leurs comportements et leurs pratiques en fonction. L'action de l'IRD compte donc influencer sur les perceptions que ces publics ont de la biodiversité et des solutions durables pour remédier à l'érosion, et ainsi pouvoir faire évoluer les pratiques, qu'elles soient personnelles, institutionnelles et professionnelles.

2.2.6. Les Naturalistes de Mayotte

Grâce à la vulgarisation scientifique des enjeux de biodiversité, il est attendu une meilleure connaissance de ces enjeux par un large public. La revue qui sera produite et diffusée devrait également permettre à certains lecteurs de s'inspirer des initiatives et solutions promulguées et présentées ; des exemples de ces initiatives qui feront tâche d'huile seront intéressantes à identifier et documenter.

2.2.7. CIRAD

La mise en place de Livings Labs par le CIRAD devrait permettre l'émergence de pratiques et modes de gouvernance faisant consensus auprès des différents acteurs présents sur les trois territoires pilotes. Cette gestion collective et inclusive pourrait notamment conduire, à terme, à impulser des activités économiques et pratiques productives plus respectueuses de la biodiversité. Le CIRAD prévoit une démarche collégiale avec les parties prenantes des Livings Labs pour réfléchir aux effets du projet et leur mesure.

2.3. Les besoins en information des parties prenantes

Les parties prenantes ont différentes priorités et besoins en matière d'information, résumés dans le tableau ci-dessous :

Structures	Besoins en information	Sources d'information	Périodicité
Bénéficiaires	- Niveau de réalisation des activités - Informations sur l'appel à projet - Informations sur les initiatives menées en faveur de la biodiversité	- Rapport annuel d'activités - Site internet - Réseaux sociaux - Revue LNM	En continu
Partenaires du programme	- Niveau d'avancement du programme dans son ensemble, et de chaque partenaire	- Tableau de bord dynamique - Présentations en comités technique et de pilotage	Trimestrielle
Unité de gestion du programme Varuna (UGPV)	- Niveau d'exécution des activités - Situation des indicateurs - Situation des entreprises accompagnées	- Rapports semestriels et annuels d'activités - Onglets « suivi des indicateurs » projet et bases de données	Semestrielle

Comité de pilotage	- Niveau d'avancement du programme dans son ensemble	- Tableau de bord dynamique - Présentations en réunions de Copil	Semestrielle
Equipe siège d'Expertise France	- Niveau d'avancement du programme dans son ensemble - Suivi des risques - Suivi des indicateurs agrégeables EF	- Tableau de bord dynamique - Revues semestrielles (interne EF)	Quadrimestrielle
AFD	- Niveau d'avancement du programme dans son ensemble - Suivi des indicateurs agrégeables AFD	- Rapport d'activité semestriel	Semestrielle

2.4. Gouvernance du programme

Des instances collaboratives assurent un pilotage participatif du programme tout en favorisant l'implication continue des potentiels futurs partenaires ou bailleurs institutionnels.

Le **Comité technique (CoTech)** regroupe l'ensemble des partenaires porteurs de projets. C'est une instance de concertation et d'échanges techniques qui se réunit tous les 6 mois en préparation des Comités de pilotage.

Le **Comité de pilotage (CoPil)** rassemble les principales parties prenantes au projet (les 8 membres du CoTech, l'AFD, le CEPF, la COI, l'OFB et les TAAF) ainsi que, le cas échéant, les représentants d'autres institutions (i.e. : Union Européenne) en qualité d'observateur. C'est une instance plus stratégique visant à assurer la cohérence du programme Varuna avec les stratégies des différents acteurs de la biodiversité et du développement dans l'océan Indien. Il se réunit tous les 6 mois pour suivre l'avancée des opérations et les résultats atteints.

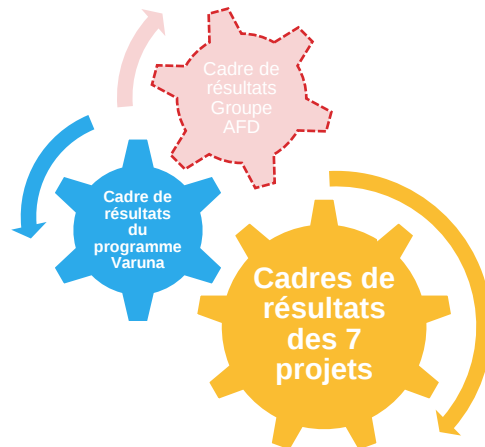
Le secrétariat et l'animation du CoPil et du CoTech sont assurés par Expertise France.

Un **groupe de travail** pourra par ailleurs être mis en place pour permettre une gestion collégiale du suivi-évaluation-apprentissage. Ce groupe sera composé du RSEA du programme et des points focaux SEA des partenaires. Il se réunirait régulièrement pour discuter du suivi des résultats du programme et préparer les prochaines étapes du dispositif SEA.

3. Le suivi-évaluation-apprentissage pour Varuna

3.1. Le cadre de résultats du programme

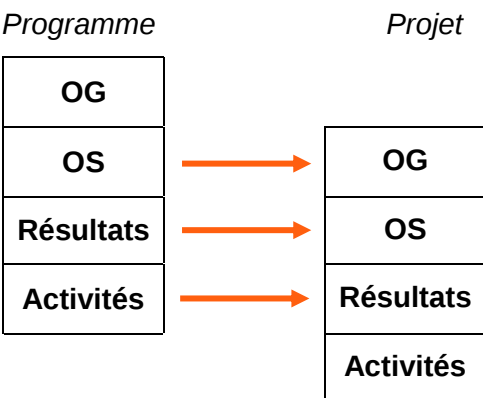
Le cadre de résultats du programme Varuna est structuré autour de trois niveaux.



Le premier niveau se situe sur l'échelon programme. Il s'agit du **cadre de résultats du programme Varuna** dans son ensemble qui est sous la responsabilité du maître d'ouvrage du programme, Expertise France, et pour lequel il est redevable envers l'AFD. Ce cadre de résultats, ou « cadre logique programme », se décompose en trois objectifs spécifiques, eux-mêmes composés de résultats, ou produits.

Ces résultats correspondent aux actions ou projets des 7 partenaires, qui affichent leurs propres cadres de résultats. **Chaque action menée par un partenaire comporte donc son propre cadre logique**, que nous appellerons « cadres logiques projets » dans ce document. Il s'agit du deuxième niveau.

Cette imbrication des cadres logiques, dits « en cascade », implique deux éléments : 1) chaque objectif spécifique du programme devient l'objectif général d'une action, 2) de la même manière, chaque résultat du programme devient l'objectif spécifique d'une action. Cela permet d'articuler les actions particulières de chaque partenaire avec la vision plus globale du programme, et de faire apparaître des synergies et contributions cumulatives à des effets structurants du programme.



Un travail a ainsi été mené pour réviser le cadre logique programme et les cadres logiques « projets » de chaque partenaire afin de s'assurer que des liens soient faits et que ces derniers s'inscrivent bien dans la logique d'intervention globale et les indicateurs identifiés pour la mesurer. Il ne s'agit pas non plus d'une transposition mécanique et des reformulations ont parfois dû être faites afin que l'ensemble soit cohérent.

Il existe, en plus de ces deux niveaux, un troisième niveau d'indicateurs qu'il conviendra de suivre et qui est externe au programme : les indicateurs stratégiques de l'AFD⁴ et d'EF (en rouge pointillé). Il s'agit d'indicateurs agrégeables utilisés au niveau des deux agences et recueillis une fois par an. Un onglet de la Matrice de suivi consolidée des indicateurs permettra de réaliser et de garder une trace du suivi de ces indicateurs.

Par ailleurs, le dispositif de suivi-évaluation-apprentissage sera actualisé et davantage précisé suite à :

- la réalisation de l'**atelier de Théorie du changement** susmentionné,
- **au lancement de l'appel à projet pour les initiatives du secteur privé** en faveur de l'intégration de la biodiversité. Il s'agira alors d'essayer de faire correspondre les indicateurs de suivi de ces projets avec les indicateurs existants du programme et probablement d'en identifier de nouveaux pour refléter ces initiatives et leurs effets.

Le cadre de résultats du programme Varuna à début 2022 est le suivant :

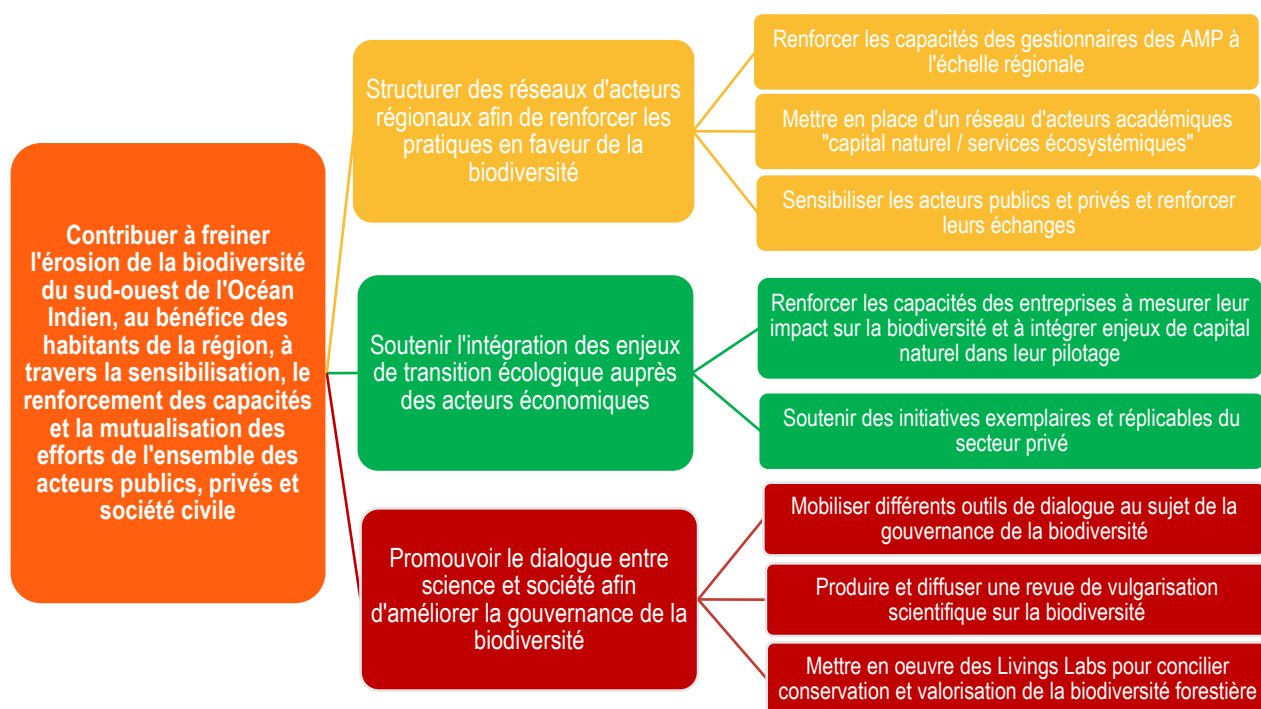


Figure 2 Cadre de résultat du programme Varuna dans son ensemble

3.2. Les groupes cibles

Le programme bénéficie principalement aux groupes cibles suivants :

⁴ Certains de ces indicateurs stratégiques de l'AFD sont issus de la Loi du 4 août 2021 de programmation relatif au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, et revêtent donc un caractère réglementaire.

- Le **secteur privé** : organisations professionnelles et entreprises (Cap Business OI, Expertise France, Universités de Maurice et des Mascareignes, LNM)
- Le **secteur public** : les agents et cadres des administrations (Universités de Maurice et des Mascareignes, IRD, CIRAD, LNM) et les gestionnaires d'aires protégées (RNF, CIRAD)
- Le **monde académique et experts** (Universités de Maurice et des Mascareignes, LNM, IRD, CIRAD)
- Les **médias** (IRD, LNM)
- Les **organisations de la société civile** (IRD, CIRAD, LNM)
- Les **communautés** vivant à proximité d'aires protégées (CIRAD, RNF)
- Les **élèves et étudiants** (Universités de Maurice et des Mascareignes, IRD, LNM, IRD)
- Le **grand public** (LNM, IRD)

3.3. Les moyens humains, techniques et financiers disponibles pour le S&E du projet

Le dispositif de SEA du programme Varuna sera géré par Expertise France, et plus particulièrement par un ou une Responsable SEA (RSEA) qui sera recruté.e au sein de l'UGPV basée à Madagascar au cours de l'année 1 (deuxième semestre 2022), en lien avec l'équipe de coordination d'Expertise France au siège.

Le budget prévu pour le SEA géré par EF au niveau du programme est de 3,5% du montant total, ce qui inclut une grande part de ressources humaines dédiées (RSEA susmentionné et appui de la Chargée S&E du siège d'Expertise France), ainsi que des exercices de capitalisation et d'évaluation du programme (intermédiaire et finale).

Par ailleurs, il est attendu que chaque partenaire mette à disposition les ressources suivantes (voir section 4) :

- Les moyens nécessaires, notamment humains, pour pouvoir réaliser les situations de référence et ainsi renseigner les valeurs initiales des indicateurs et fixer les cibles (voir section 5.1), puis les valeurs en continu selon les échéances prévues ;
- Un point focal S&E auprès d'EF : ces personnes seraient en charge de remonter les données et informations en temps et en heure, tel que défini ensemble dans le cadre de ce plan de suivi-évaluation (voir section 5.1), ainsi que de participer au groupe de travail S&E qui pourrait être mis en place ;
- La participation active aux exercices d'apprentissage et de capitalisation : ce point est détaillé en section 7.

Le Responsable SEA engagé au sein de l'unité de gestion du programme d'EF sera garant du bon déroulement du dispositif SEA, et sera en accompagnement technique et méthodologique des équipes des partenaires pour ce faire. Il pourra organiser et coordonner le groupe de travail S&E avec les points focaux S&E afin de traiter et de travailler sur les sujets S&E de manière collégiale. En lien avec la Cheffe de projet, il s'assurera de la bonne utilisation des informations émanant du S&E à des fins de pilotage, d'apprentissage, de communication et de redevabilité.

Des **sessions de formation** pourront être proposées aux partenaires en fin de première année ou début de deuxième année, selon les besoins identifiés et exprimés.

3.4. Historique du développement du dispositif SEA

Le développement du dispositif de SEA a été entamé avant le lancement du programme (fin 2021) avec un premier travail sur les cadres logiques des projets et du programme entre la chargée S&E du siège d'EF et les interlocuteurs partenaires. Des réunions ont été menées en bilatéral avec chacun des partenaires afin de réfléchir à des indicateurs pertinents et réalistes et aboutir à un plan de suivi des indicateurs faisant consensus (Annexe 4 Registre des indicateurs). Lors de ces échanges, les attentes de chaque partenaire en termes de S&E et de relations de travail avec le RSEA d'EF ont été exprimées. Ainsi, pour tous les partenaires, il y a une forte attente et besoin d'un accompagnement technique et méthodologique renforcé fourni par EF sur les enjeux de S&E, notamment sur le développement des outils de collecte et la collecte « terrain » elle-même. Une formation (en une ou plusieurs sessions) pourra être proposée fin 2022 ou début 2023. Par ailleurs, les partenaires ont exprimé un besoin d'être informés de manière régulière sur les autres projets du programme, leur état d'avancement, leurs activités, afin notamment de pouvoir développer des synergies.

La passation entre la chargée S&E d'EF et le RSEA qui sera recruté se fera progressivement courant 2022.

4. Le dispositif de suivi : méthodologie et fonctionnement

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès et changements accomplis tout au long de la période de mise en œuvre. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du programme. L'unité de gestion d'EF, qui disposera d'une vision globale du programme, notamment via les indicateurs de suivi, jouera ce rôle de traitement de l'information consolidée pour alimenter la gestion du programme.

4.1. Les indicateurs de suivi

Les différents niveaux ou types d'indicateurs sont les indicateurs d'**effet** (au niveau des objectifs spécifiques), de **produits** (au niveau des résultats/réalisations) et d'**activités**.

- **Effets** : Chacun des objectifs spécifiques du cadre logique programme sera suivi à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de haut niveau dont les valeurs seront actualisées annuellement ou en milieu et/ou fin de projet.
- **Produits⁵** : Les résultats de chaque projet seront suivis à l'aide d'indicateurs qui seront remontés sur une base semestrielle. Les plus pertinents et/ou illustratifs d'entre eux ont été déterminés avec les partenaires et ajoutés au cadre logique global.
- **Activités** : Certains indicateurs d'activités sont associés aux résultats des cadres logiques projets et seront également suivis de manière semestrielle.



Figure 3 Hiérarchie des résultats d'un projet

Ces indicateurs sont quantitatifs ou qualitatifs, et la combinaison des deux permet d'apporter un équilibre en termes d'informations et une richesse des informations complémentaires (les données quantitatives mesurant ce qui est arrivé, et les données qualitatives examinant comment et pourquoi c'est arrivé).

Les indicateurs du cadre logique programme sont listés et présentés dans le document « **Registre des indicateurs Varuna** » (annexe 4). Quelques indicateurs projets seront agrégés pour fournir des

⁵ On entend par Produits les réalisations directes produites par les projets qui composent Varuna.

chiffres clés sur les activités réalisées par le programme ; ces données générales seront suivies et communiquées chaque semestre. Il s'agit principalement de données sur les bénéficiaires.

Indicateurs programme	Indicateurs projets (somme)	Désagrégrations
Nombre d'organisations soutenues sur les enjeux de biodiversité par le programme Varuna	A102 (RNF) A202 (UdM et UoM) A314 (CapBOI) A318 (CapBOI)	Pays Type d'acteur : • secteur privé/entreprises, • secteur public/administrations • OSC • Media • Autres
Nombre d'acteurs prenant part aux réseaux et échanges inter-pays	A110 (RNF) A204 (UdM et UoM) A312 (CapBOI)	
Nombre de personnes qui ont été renforcées sur les enjeux de biodiversité	A109 (RNF) A201 (UdM et UoM) A312 (CapBOI) A316 (CapBOI) C403 (IRD) C501 (LNM) C602 (CIRAD)	Pays Type d'acteur Tranche d'âge
Nombre d'entreprises qui changent leurs modèles en intégrant dans leur pilotage les enjeux de biodiversité	A302 (CapBOI) + indicateur Expertise France (appui aux initiatives du secteur privé)	Pays Secteur d'activité Durée d'existence Mode de gouvernance Taille de l'entreprise

Les indicateurs du programme ont été numérotés afin de faciliter la lecture. Le code se découpe comme suivant :

- une lettre A B ou C correspondant à l'objectif spécifique du programme (A pour l'OS 1, B pour l'OS 2, C pour l'OS 3)
- une centaine selon l'action et leur ordre d'apparition dans le cadre logique programme : 100 pour RNF, 200 Universités, 300 CapBOI, 400 IRD, 500 LNM, 600 CIRAD, 700 et plus pour les futurs projets portés par les entreprises (AAP).
- un numéro par indicateur.

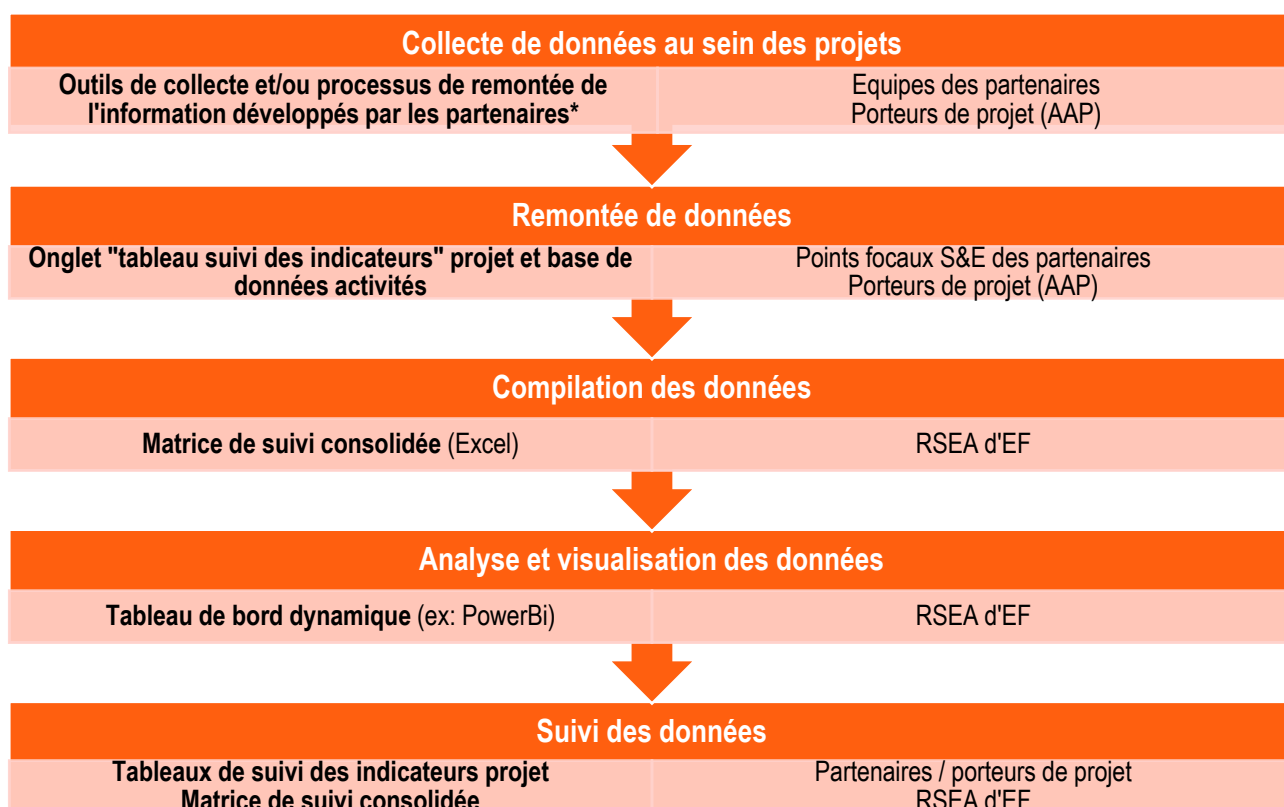
Par exemple, A204 correspond au 4ème indicateur de l'action des Universités. C408 correspond au huitième indicateur de l'action de l'IRD.

4.2. Le dispositif de suivi des indicateurs

Le dispositif de suivi des indicateurs est assuré par le processus de gestion des données⁶ suivant : chaque étape du processus (cases oranges) implique l'utilisation d'outils (colonne de gauche) par

⁶ La gestion des données fait référence aux processus et aux systèmes qu'un programme utilise pour stocker et gérer les données S&E de manière systématique et fiable, ainsi que pour y accéder. C'est une composante essentielle qui relie la collecte des données à leur analyse et leur utilisation.

des parties prenantes (colonne de droite). La protection et la qualité des données doivent être assurées et contrôlées tout au long du processus (voir sections 5.1 et 5.2).



*Nous entendons par « processus de remontée de l'information » les moyens mis en place par les partenaires Varuna pour obtenir les informations de la part de leurs équipes et/ou partenaires de mise en œuvre et/ou prestataires (eg : lors d'une réunion, via un rapport d'activité, via une fiche Excel, etc.).

De manière générale, les données qui sont collectées et traitées doivent être précises et pertinentes pour les activités du projet ; il faut éviter le recueil d'un surplus de données qui ne seront pas utilisées par la suite. Tout exercice de collecte de données doit faire l'objet d'un plan d'analyse pour s'assurer d'obtenir des données de meilleure qualité.

Par ailleurs, la gestion des données doit être sécurisée et assurée en temps opportun, sous une forme pratique et conviviale.

4.2.1. La collecte des données

Plusieurs **outils de collecte** appropriés permettent de collecter les données primaires⁷ nécessaires pour le suivi des indicateurs. Ces outils sont précisés dans le document Registre des indicateurs, au niveau de la colonne Sources de vérification. La section 5.3 suivante présente certains de ces outils.

Chaque enquête (étude de situation via des questionnaires ou entretiens) « non-routinière » doit faire l'objet d'un rapport écrit pour formaliser l'analyse. Par exemple, si un sondage est réalisé

⁷ Les données peuvent être primaires ou secondaires. Les données primaires sont celles collectées spécialement pour répondre au besoin S&E. Les données secondaires sont des données qui existent déjà et qui ont été collectées pour des raisons qui peuvent être différentes de celles du S&E du programme (statistiques nationales, rapports institutionnels, etc.).

auprès d'un groupe de bénéficiaires par le biais d'un questionnaire en ligne, alors les résultats de cette enquête doivent être documentés et partagés en interne.

4.2.2. La remontée des données

L'information collectée et remontée au RSEA est traitée, comme nous l'avons dit, pour répondre à deux objectifs : 1) faciliter la mesure des résultats atteints, 2) faciliter la coordination et l'amélioration continue du programme. La condition pour cela est de disposer d'une information actualisée et validée. Chaque partenaire doit impérativement transmettre une information de qualité au RSEA via le **tableau dans l'onglet « Suivi des indicateurs » du fichier Reporting technique** d'Expertise France, sur une base semestrielle. Si des exercices de collecte de données primaires ont lieu de manière ad-hoc entre deux phases de reporting, les données peuvent être fournies au RSEA sans attendre le prochain reporting (par exemple, si une enquête est menée auprès des acteurs ciblés à mi-pacours).

Les tableaux seront revus par le RSEA et pourront être discutés lors d'éventuels points d'avancement entre le RSEA et le point focal S&E de chaque partenaire, ou bien au sein du groupe de travail S&E avec les points focaux.

En parallèle de ce tableau de suivi faisant partie du reporting contractuel, les **bases de données liées au suivi des indicateurs et activités** seront conçues et construites par les points focaux et le RSEA au cours du deuxième semestre 2022. Ces bases de données devront être mises à jour et transmises sur une base semestrielle, afin de pouvoir fournir des informations plus précises et alimenter le tableau de bord du programme (voir section 4.2.4). Par exemple, l'ensemble des participants aux formations fournies par un partenaire (via les listes de présence) sera recensé dans une base de données, avec des informations complémentaires suivies par le projet (localisation, genre, scores des tests, etc.). Le RSEA devra consolider ces bases de données « participants aux formations » par projet pour avoir, en l'occurrence, une vision globale du nombre de personnes formées au niveau du programme (voir section 5.2 pour les enjeux de protection des données).

4.2.3. La compilation des données

Le RSEA reçoit les **fichiers Reporting technique** des partenaires et les bases de données mises à jour et centralise le tout dans la **Matrice de suivi consolidée** — tous les tableaux de suivi semestriels des partenaires y seront inclus dans ses onglets. Ce document Excel permet de suivre l'état d'avancement des différents indicateurs et alimente le tableau de bord dynamique décrit ci-dessous.

Le RSEA aura une quinzaine de jours pour réaliser ce traitement et consolidation des données et échanger avec le groupe de travail S&E et/ou les partenaires si besoin de précision (voir section 8).

4.2.4. La visualisation et la diffusion des données

Le tableau de bord dynamique présente les résultats et valeurs atteintes pour les indicateurs clés et statistiques du programme de manière dynamique à l'aide de graphiques et de cartes. Les filtres permettent de visualiser la donnée selon les désagréations ou dans le temps.

Ce tableau de bord se déclinera en deux versions :

- Une version interne, accessible à tous les partenaires du programme,
- Une version externe, qui servira d'interface avec les membres du Copil qui pourront alors voir l'avancement du programme en temps réel (semestre par semestre). Cette version pourra également être présentée sur le site internet du programme.

En plus du tableau de bord, les résultats seront présentés et discutés lors des Comités techniques avec les partenaires. Ces présentations régulières de l'avancement du programme sont primordiales pour assurer des relations transparentes avec l'ensemble des partenaires, et pour fournir des informations fiables permettant le bon pilotage du programme et des projets.

4.3. Les méthodologies et outils de collecte

Différents outils seront développés et mobilisés dans le cadre du programme pour assurer la collecte des indicateurs. Ces outils seront développés avec l'appui du RSEA d'EF au cours du **deuxième semestre 2022**.

4.3.1. Outils pour la collecte des indicateurs concernant les capacités des acteurs

La majorité des partenaires aura à réaliser des formations ou autres formes de renforcement des capacités. Pour apprécier les effets de ces formations, nous nous baserons sur le modèle de Kirkpatrick (voir Figure 1).

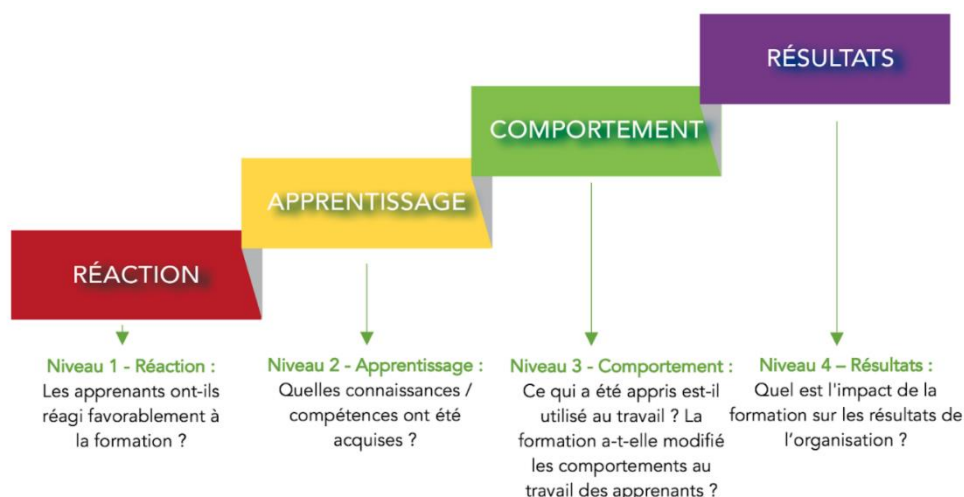


Figure 1 Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick

Des sondages/tests pré- et post-formation seront développés pour apprécier les niveaux 1 (notamment pour avoir des retours sur la qualité et les améliorations éventuelles de la formation, en termes de contenu et format) et 2 (pour sonder quelles compétences et connaissances ont été acquises). Les niveaux 3 et 4 sont plus complexes à suivre et analyser et feront l'objet de méthodologies de collecte qualitatives, principalement via des entretiens. Des questionnaires pourront également être utilisés dans un premier temps avant d'approfondir en entretien.

Puisque chaque formation sera spécifique et adaptée aux besoins, les outils utilisés pour faire ces appréciations seront développés sur mesure et en continu. Les tests pré- et post-formation pourront être administrés sous forme de papier ou digitalisés. Il est possible que ce genre de test ne soit pas pertinent (i.e. s'il s'agit d'une prise en main d'un nouvel outil) ou trop « sensible » (i.e. si des fonctionnaires de haut niveau sont présents), auquel cas l'appréciation pourra plutôt se baser sur les observations des formateurs si la capacité a effectivement augmenté.

Les partenaires prévoyant d'avoir recours à cette méthodologie sont :

Partenaires prévus	Indicateurs	Cibles	Périodes/dates
RNF	A100	Gestionnaires des AMP	En continu
Universités	A200	Etudiants des MOOCs	
CAPBOI	A303	Salariés des entreprises	En continu

4.3.2. Questionnaires et collecte de données mobiles

Plusieurs indicateurs nécessiteront le développement de questionnaires pour obtenir des données quantitatives primaires standardisées. Les équipes devront procéder à l'élaboration d'un **plan d'analyse** pour préparer au mieux le sondage. Les questionnaires seront administrés de manière digitale, ce qu'on appelle la **collecte de données mobiles** : via des smartphones ou ordinateurs. L'outil **KoboToolbox** sera privilégié pour créer ces questionnaires.

Les questionnaires en version papier doivent être évités un maximum, sauf dans des contextes et situations où la collecte de données mobiles n'est pas possible ou adaptée.

4.3.3. Entretiens et/ou groupes de discussion

Les entretiens sont une méthode courante de collecte d'informations pour obtenir des informations qualitatives et les points de vue approfondis des parties prenantes. Ils peuvent être réalisés individuellement ou avec un groupe de personnes. Cette méthodologie sera privilégiée pour les indicateurs qui cherchent à suivre les opinions, les perceptions, les décisions personnelles et les attentes des personnes. Ils pourront être directifs, semi-directifs ou non-directifs selon les besoins d'informations. Il faudra travailler sur des **grilles d'entretien** ou de groupe de discussion en amont. Là encore, l'utilisation d'un questionnaire sur Kobo Toolbox sera privilégiée pour les entretiens directifs ou semi-directifs.

4.3.4. Les études de cas

Pour suivre et documenter des changements induits par le projet, il sera intéressant de procéder à la collecte d'études de cas : un travail descriptif d'un acteur, d'une structure ou d'un territoire permettant de **témoigner sur le changement** en question de manière approfondie et détaillée. Elles seront basées en grande partie sur les informations issues d'entretiens ou sur de l'observation, et pourront être accompagnées de photos ou dessins.

Ces études de cas pourront être suivies pendant toute la durée du projet afin de documenter l'évolution dans le temps, ce qui s'apparenterait à une étude longitudinale, avec la collecte des informations réalisées à des intervalles de temps réguliers (annuellement ou en début-milieu-fin de projet).

Partenaires prévus	Indicateurs	Cibles	Périodes/dates
CAPBOI	A301 et A302	Entreprises bénéficiant d'un renforcement de CAPBOI	
Universités	A203	Etudiants et participants aux MOOCs	

4.3.5. Autres documentations nécessaires

Si les outils de collecte sont importants pour le S&E de manière générale et le reporting, il faut également récolter les autres documents justificatifs prouvant que les activités ont eu lieu.

Pour ce qui est des formations et ateliers, en plus des tests susmentionnés, une base de données par cycle de formation ou atelier doit être créée et les participants recensés via les **fiches de présence** (ces fiches peuvent être en version papier ou digitalisées – KoboToolbox permet l'enregistrement de signatures comme images). Il est attendu que les informations minimales suivantes soient collectées dans cette base de données :

- Nom et prénom
- Ville (si pertinent) / pays
- Genre
- Age (si pertinent)
- Structure d'appartenance

Ces données étant personnelles, l'accès à cette base de données doit être restreint. Il peut être envisagé de donner à chaque personne un numéro d'identification, et de protéger par un mot de passe les colonnes qui contiennent des informations sensibles. Voir section 5.2 pour plus de détails.

Pour les ateliers, un compte rendu devra être disponible.

4.4. L'échantillonnage

L'échantillonnage est un processus utilisé dans les outils quantitatifs et qualitatifs. Un échantillon est constitué des personnes ou structures sélectionnées pour répondre aux enquêtes (questionnaires ou entretiens) ; ces personnes sont les « portes-paroles » de l'ensemble du groupe dont elles font partie. Il faut donc, dans l'idéal, que l'échantillon reflète le plus fidèlement possible le groupe dont il provient.

Pour les enquêtes quantitatives, qui peuvent être utilisées pour démontrer les résultats de manière plus définitive, le processus d'échantillonnage doit être robuste. Deux éléments clés sont à prendre en compte : la taille de l'échantillon et la méthode par laquelle l'échantillon est obtenu. En général, un échantillon plus important et une sélection plus aléatoire des participants augmentent la fiabilité des résultats.

La taille de l'échantillon a une incidence sur la fiabilité des données sur deux aspects.

- La **marge d'erreur** indique dans quelle fourchette la vraie réponse pourrait se situer (ex : si une étude montre que 30% de personnes préfèrent les chats aux chiens, et que la marge d'erreur est de 3%, cela signifie que le pourcentage réel se situe entre 27% et 33%).
- L'autre aspect, le **niveau de confiance**, indique le degré de confiance que l'on peut avoir dans les résultats de l'enquête. Avec un intervalle de confiance de 95%, alors les résultats seront reproduits dans 95% des cas. En général, ce niveau de confiance de **95%** ou plus est recommandé.

En outre, un échantillon de taille suffisante est également nécessaire pour les sous-groupes qui seront évalués.

Pour ce qui est des enquêtes qualitatives, notamment les études de cas susmentionnées, un échantillonnage beaucoup plus petit peut être généré, par le biais d'une méthode **non probabiliste** (non aléatoire) afin de fournir les données les plus « fructueuses » et les plus utiles⁸. En effet, au vu des moyens nécessaires pour réaliser une enquête qualitative, il faut s'assurer que les personnes sélectionnées seront les plus à même de répondre à nos questions et fournir les informations que nous cherchons. L'échantillonnage à participation volontaire (ex : en fin de sondage, au cours d'une session de sensibilisation grand public, où on propose aux personnes intéressées pour exprimer

⁸ Pour plus d'informations sur l'échantillonnage non probabiliste : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

leurs opinions de le faire savoir) ou l'échantillonnage au jugé (selon la connaissance de l'équipe ou d'un expert de la population) pourront être mobilisés pour identifier les études de cas. Ces deux méthodes entraînent beaucoup de biais, et il faudra analyser les données avec prudence, notamment en évitant de généraliser à la population complète.

5. Autres considérations liées à la gestion des données

5.1. La qualité des données

Les partenaires sont responsables, nous l'avons vu, de transmettre des informations fiables à Expertise France en respectant les principes listés ci-dessous. La vérification des données sera considérée sous forme d'accompagnement au recueil des données, puisqu'il est prévu que le RSEA travaille en étroite collaboration avec les partenaires. Les points focaux S&E joueront un rôle essentiel pour garantir cette qualité des données.

La qualité des données collectées dans le cadre du programme se base sur les cinq principes partagés par la communauté internationale, à savoir :

- 1) L'**inclusion** : veiller à ce que les perceptions, les croyances et les explications des groupes de personnes ou institutions cibles soient incluses dans les données afin de donner une image claire de ce qui est touché par les actions du programme et comment,
- 2) La **pertinence** : s'assurer que les bonnes méthodes sont utilisées pour collecter les différents types de données,
- 3) La **triangulation** : s'assurer que les données reflètent le plus fidèlement la réalité en utilisant à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives, ainsi que des sources variées de données primaires et secondaires,
- 4) La **contribution** : élaborer des questions qui suscitent des réponses sur la manière dont le changement se produit, la contribution du programme / projets à la réalisation du changement, et les facteurs externes qui influencent ou contribuent au changement.
- 5) La **transparence** : s'assurer d'un flux des données et informations qui soit à la fois ascendant et descendant.

Pour ce qui est des enquêtes menées, la bonne préparation des questionnaires ou grilles d'entretien est primordiale. Les bonnes pratiques en matière de construction de questionnaires seront appliquées et les biais identifiés et évités autant que faire se peut. Ce travail en amont permettra d'augmenter significativement la qualité des données et limiter les données faussées et les erreurs de saisie. Les données ainsi récoltées doivent ensuite être nettoyées : détection et suppression des erreurs, incohérences et valeurs aberrantes, recherche des doublons, vérification du format des données (chiffres comme nombres, dates en format date, etc.)⁹.

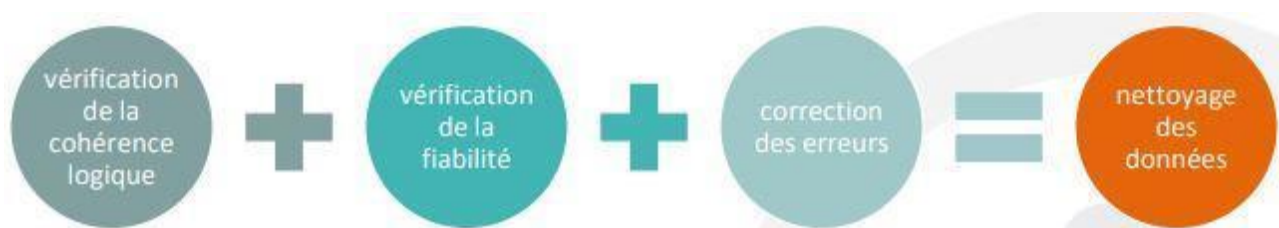


Figure 5 Les trois piliers du nettoyage des données

Par ailleurs, un autre aspect important de la qualité des données est le contrôle de version, qui permet d'assurer le suivi des changements apportés à un document. Voir la section 6.3 sur l'archivage.

⁹ Voir la [note technique d'ACAPS](#) pour plus de détails (en anglais)

Enfin, il est important de noter que les efforts fournis par les partenaires en début de programme pour bien définir et qualifier les indicateurs de suivi permettent une bonne compréhension des informations à collecter, limitant ainsi les erreurs d'interprétation.

5.2. La protection des données

La protection des données et de la vie privée est un enjeu crucial dans un dispositif S&E. Dans le cadre du programme, aucune donnée sensible¹⁰ ne sera vraisemblablement collectée et stockée. Cependant, des données personnelles seront collectées, notamment dans le cadre des formations. Les bases de données contenant ces informations (nom, localité, âge, genre) pourront être protégées avec un **mot de passe** et ne seront accessibles qu'à un nombre restreint d'individus qui auront un devoir de confidentialité.

5.3. L'analyse des données

L'analyse des données est le processus par lequel les données collectées (brutes) sont transformées en informations utilisables. Il s'agit de distinguer les tendances, les groupes ou autres corrélations entre les différents types de données, évaluer les résultats par rapport aux objectifs, formuler des conclusions, anticiper des problèmes et définir des solutions et des mesures correctrices pour orienter les décisions et favoriser l'apprentissage. Il est généralement conseillé d'associer plusieurs personnes à l'analyse des données : le groupe de travail S&E devrait permettre cela.

L'analyse sera descriptive (mettre en évidence les principaux constats) ou interprétative (expliquer ces constats et établir entre eux des relations de causalité). L'analyse descriptive est axée sur ce qui s'est passé, alors que l'analyse interprétative cherche à expliquer pourquoi cela s'est passé – qu'elle(s) peu(ven)t être la/les cause(s)¹¹.

Les comparaisons suivantes seront intéressantes et utiles pour le pilotage du projet :

- La comparaison entre le prévu et le réel (notamment entre le niveau d'avancement et les cibles),
- La comparaison géographique : le programme ayant une portée régionale, les indicateurs sont, lorsque pertinents, désagregés par pays/territoire.
- La comparaison démographique : certains indicateurs sont ventilés par sexe. Le programme n'a pas pour ambition d'agir sur l'égalité homme-femme ou sur l'autonomisation des femmes, mais il est malgré tout intéressant d'avoir des données sexospécifiques. Cela devrait permettre de comparer l'appui fourni par les partenaires et par conséquent les bénéfices des projets selon qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, ou bien donner des clés de compréhension du rôle et des relations hommes-femmes en lien avec la biodiversité.

5.4. L'archivage

En lien avec les enjeux de protection des données, l'archivage est une composante essentielle d'un système de S&E fonctionnel et d'une bonne gestion des connaissances.

¹⁰ Une donnée sensible est une donnée qui, si elle est divulguée, peut entraîner une discrimination ou une répression à l'encontre de la personne physique concernée. En général, il s'agit de données relatives à l'état de santé, à l'origine ethnique, ou bien aux affiliations religieuses ou politiques, à des groupes armés, ou encore les données génétiques ou biométriques. Voir le Manuel sur la protection des données du CICR pour plus d'informations.

¹¹ Guide pour le S&E de projets/programmes de la FICR

L'ensemble des données et documents seront stockées dans un Cloud accessible à l'ensemble des partenaires.

6. L'évaluation du programme

6.1. Définition

La politique de suivi-évaluation d'Expertise France (en annexe 1) définit l'évaluation comme « *l'appréciation systématique et objective 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* ». Les évaluations visent à analyser les processus de mise en œuvre d'une ou de plusieurs interventions ; à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elles aboutissent permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, bailleurs et autres parties prenantes du programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures.

L'évaluation s'appuiera sur les six critères définis par le CAD de l'OCDE, tel que préconisé par la politique d'évaluation de l'AFD : cohérence, pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact.

6.2. Nature et périmètre des évaluations du programme

Outre le suivi, la performance du programme Varuna et ses différentes actions sera également mesurée par deux exercices d'évaluation :

- Une évaluation globale intermédiaire externe indépendante,
- Une évaluation globale finale externe indépendante.

Les évaluations seront planifiées, coordonnées et supervisées par le RSEA et l'unité de gestion du programme d'EF, en lien avec le siège d'EF. Il s'agira d'exercices participatifs auxquels les partenaires seront vivement invités à contribuer à tous les niveaux via le groupe de travail S&E. Ils en seront des utilisateurs primaires : conception, élaboration des Termes de référence, évaluation et sélection des évaluateurs, accompagnement de l'évaluation, validation des livrables, diffusion des résultats et mise en œuvre des recommandations.

Les évaluations seront axées sur leur utilisation (*utilisation-based*) afin que leurs recommandations soient utiles à leurs utilisateurs et répondent à des questions qui soient pertinentes pour eux. Les recommandations générées par les exercices, notamment celui de l'évaluation intermédiaire, seront strictement suivies pour assurer leur application. Cette dimension instrumentale (« basée sur l'utilisation ») est en lien direct avec la dimension apprentissage, qui est de prime importance pour saisir ces exercices comme des occasions d'apprendre du programme et ses projets et de les améliorer. Bien sûr, l'évaluation, notamment l'exercice final, comportera également une dimension de redevabilité pour rendre compte sur l'efficience, la pertinence, l'efficacité et les effets du programme.

Le programme se laisse toutefois la liberté d'une certaine flexibilité concernant l'évaluation intermédiaire, et se donne la possibilité d'envisager deux exercices intermédiaires plus courts et très opérationnels si le besoin émerge.

Il est important de prendre le temps de réfléchir collectivement et de s'accorder sur les questions d'évaluation. Pour cela, une évaluation doit être largement anticipée, plusieurs mois en amont de son lancement.

6.3. Les questions d'évaluation

Les questions évaluatives qui encadreront les évaluations seront basées sur la théorie du changement du programme et sur les hypothèses qui la sous-tendent.

7. Apprentissage et capitalisation des expériences

7.1. Définition et périmètre

L'apprentissage est le processus par lequel les individus, équipes, organisations et groupes d'organisations créent, transfèrent et utilisent les connaissances afin d'obtenir des changements positifs et de réaliser leurs objectifs.

La capitalisation, quant à elle, est un processus participatif et itératif à travers lequel une expérience est analysée et documentée, conduisant à de nouvelles connaissances – leçons, innovations et bonnes pratiques – qui sont partagées. La capitalisation implique donc une mise en forme, une formalisation de l'expérience pour la rendre partageable. La capitalisation fait donc partie de l'apprentissage mais l'apprentissage ne se réduit pas à la capitalisation.

Lors de la deuxième année du programme (à partir de 2023), des questions d'apprentissage seront définies au sein du groupe de travail S&E. Ces questions seront les thèmes principaux d'apprentissage du programme. Ces thèmes seront également abordés via les évaluations.

Expertise France est chargée de coordonner les activités d'apprentissage et de capitalisation au niveau du programme, via le RSEA. Ces activités ont un triple objectif :

- 1) l'amélioration de la qualité du programme et ses modalités d'intervention en tirant des leçons en interne qui peuvent être « réinjectées » dans le programme,
- 2) en lien avec ce premier objectif, l'alimentation du système de suivi-évaluation et du pilotage du projet avec des connaissances et informations issues de l'expérience,
- 3) la valorisation et communication des résultats du programme.

7.2. Méthodologie et outils de capitalisation

La composante apprentissage du programme s'articule autour de trois mécanismes principaux pour encourager la gestion des connaissances et faire le lien avec les données du suivi-évaluation produites par le programme.

- Les **revues annuelles** : ces ateliers annuels sont l'occasion pour les équipes de mise en œuvre du programme Varuna de se réunir (physiquement ou au moins en distanciel) pour faire le bilan de l'année écoulée de manière ouverte et honnête, et de tirer des leçons qui doivent nourrir la planification de l'année à venir. Il s'agit d'ateliers à la fois rétrospectifs (qu'avons-nous appris) et prospectifs (comment pouvons-nous adapter le projet à l'avenir), qui auront lieu dans le cadre des Comités techniques de septembre chaque année (voir annexe 5 pour le calendrier du programme). Ces réunions sont ainsi l'occasion d'analyser de manière approfondie ce qui s'est passé et pourquoi, et de documenter les conclusions et décisions prises pour procéder aux ajustements stratégiques et opérationnels nécessaires par la suite.
- Les exercices de **capitalisation** : l'unité de gestion du programme d'Expertise France a pour mission de travailler, en collaboration avec les partenaires, sur une stratégie de capitalisation pour le programme Varuna. Cette stratégie de capitalisation, qui sera amorcée à la fin de l'année 2 (2023), devra refléter les attentes des partenaires, dont l'AFD, et les opportunités en matière de diffusion des leçons apprises et des enseignements du programme. En fonction de cette stratégie, différents exercices seront menés dans le temps pour aboutir à des livrables de qualité et nourrir la communication et valorisation du programme.

- Le troisième type d'exercice envisagé est l'**étude de cas**¹² (voir section 5.3.4) en fonction des ressources disponibles. Ces études de cas ont pour objectif de compléter et illustrer les données quantitatives du S&E et de valoriser les succès spécifiques et bonnes pratiques des projets. Elles seront basées sur les témoignages des bénéficiaires du programme et pourront être une façon attrayante de mettre en valeur certaines réalisations importantes ou de montrer comment le changement se produit, pourquoi et dans quelle mesure ce changement est attribuable aux activités du programme. En outre, elles pourraient être utilisées pour compléter la stratégie de communication du programme en produisant des histoires de réussite à partager en externe.

Les partenaires ont à leur charge les activités d'apprentissage qu'ils prévoient à leur niveau en interne. Ils doivent cependant prendre part aux exercices plus globaux du programme (participation active aux exercices de revue/bilan du programme et aux ateliers de capitalisation) et, pour ce qui est des exercices de capitalisation, selon des modalités qui seront définies au cas par cas ultérieurement dans le cadre de la stratégie de capitalisation.

¹² <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Case-studies-and-stories-of-change.pdf>



8. Le calendrier du dispositif SEA

Comme expliqué en section 4, le dispositif SEA est mis en œuvre de manière continue tout au long du programme. Une fois les activités lancées au deuxième semestre 2022, le suivi des indicateurs de produits sera réalisé sur un rythme semestriel correspondant au rythme de reporting contractuel prévu par le projet. Le suivi des indicateurs d'effet dépend des indicateurs eux-mêmes et la fréquence est précisée dans le Registre des indicateurs – la plupart sera renseignée en début et fin de projet, parfois en milieu.

Le calendrier du **reporting contractuel des indicateurs de produits** est donc le suivant (voir annexe 5 pour les dates exactes des CoPil et CoTech :

Reporting	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Date	01/01/22 – 30/06/22	01/07/22 – 31/12/22	01/01/23 – 30/06/23	01/07/23 – 31/12/23	01/01/24 – 30/06/24	01/07/24 – 31/12/24	01/01/25 – 30/06/25	01/07/25 – 31/12/25
Echéance pour la remontée des données	31/08/22	01/03/23	31/08/23	01/03/24	31/08/24	01/03/25	31/08/25	01/03/26
Analyse & présentation du niveau d'avancement	CoTech & CoPil S2	CoTech & CoPil S3	CoTech & CoPil S4	CoTech & CoPil S5	CoTech & CoPil S6	CoTech & CoPil S7	CoTech & CoPil S8	Rapport final

La cadence semestrielle est contractuelle. Rien n'empêche (et c'est même recommandé) aux partenaires de faire ce suivi plus fréquemment pour alimenter le pilotage de leurs projets de manière plus fine. **La pertinence du passage à un rythme trimestriel sera évaluée en 2023.**

En plus du suivi « routinier », les autres activités de SEA sont prévues comme suivant :

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Enquêtes baseline et endline ¹³	▲	▲						▲
Evaluation					▲			▲
Apprentissage		▲		▲		▲		▲
Capitalisation					▲	▲	▲	▲

▲	Baseline	▲	Endline	▲	Evaluation	▲	Atelier de revue annuelle
▲	Atelier de leçons apprises	▲	Exercices formels de capitalisation (à préciser)				

Figure 6 Rythme du SEA

¹³ Les enquêtes dites « baseline » sont les situations de référence, c'est-à-dire les analyses qui sont menées en début de projet afin de décrire la situation avant le lancement des activités. Couplées à l'enquête « endline » en fin de projet, elles permettent d'apprécier des améliorations ou de faire des comparaisons. L'analyse des situations initiales au niveau des indicateurs sera réalisée au fil de l'eau entre fin 2022 et début 2023 selon les activités. Un rapport sera annexé et alimenté au fur et à mesure des données collectées.

9. Annexes

Annexe 1 Politique Suivi-évaluation d'Expertise France

Annexe 2 Guide Suivi-évaluation d'Expertise France

Annexe 3 Cadres logiques du programme Varuna

Annexe 4 Registre des indicateurs

Annexe 5 Calendrier du programme

Annexe 6 Format de reporting technique semestriel, incluant un onglet Indicateurs