

# SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE POUR LA RÉSILIENCE

Un Guide d'accompagnement

Sur le chemin de la résilience



**OXFAM**

# LISTE DU CONTENU



<b>1. À propos de ce guide d'accompagnement</b>	<b>3</b>
<b>2. Les trois exigences spécifiques pour les systèmes MEAL</b>	<b>4</b>
<b>3. MEAL pour la programmation de la résilience</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Évaluer les progrès en matière de résilience: où et comment le changement se produit-il?</b>	<b>6</b>
Domaine de changement 1	9
Les chemins de la résilience: processus multi-acteurs de changement social	
Domaine de changement 2	11
Résultats de résilience: capacité d'absorption, d'adaptation et de transformation	
Domaine de changement 3	16
Droits et bien-être au fil du temps	
Domaine de focalisation	18
Contexte changeant	
<b>3.2 Dix principes directeurs pour la conception et la mise en œuvre de systèmes MEAL sensibles à la résilience</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Le MEAL pour la résilience en quelques mots</b>	<b>27</b>
<b>4. Annexes et Références</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Annexes</b>	<b>28</b>
Annexe 1	28
Outils et ressources supplémentaires	
Annexe 2	28
Exemples d'indicateurs de résilience	
Annexe 3	29
Intégrer les Domaines de changement dans la Théorie du changement	
<b>4.2 Références</b>	<b>30</b>



# 1. À PROPOS DE CE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT



## 1.1. Objectifs de ce guide

Ce guide accompagne le document [L'Avenir est un choix: Cadre et directives d'Oxfam pour un développement résilient](#). Il fournit des conseils pratiques sur la façon de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) qui prennent en compte le renforcement de la résilience lors de nos interventions. Il est destiné à tout le personnel en charge du développement, de l'action humanitaire ou des campagnes, car le contenu peut être appliqué dans son ensemble et adapté à toutes les formes d'intervention.

Le guide se concentre sur la manière d'évaluer les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités de résilience et de développement résilient. Il fournit aux professionnels des principes directeurs pour permettre la conception et la mise en œuvre des systèmes MEAL qui peuvent le mieux répondre au besoin de gestion adaptative des projets, tout en favorisant l'apprentissage pour atteindre un impact résilient en termes de développement. Ce guide ne fournit pas une méthodologie spécifique pour mesurer la résilience ou une liste d'indicateurs de résilience standard prêts à l'emploi, car ceux-ci doivent être spécifiquement adaptés au contexte et correspondre à la Théorie du changement de chaque projet.

## 1.2 Comment ce guide a-t-il été élaboré

Ce guide d'accompagnement a été développé pour répondre aux demandes du personnel d'Oxfam, avec le soutien du [Resilience Knowledge Hub](#) et de son [Groupe d'apprentissage MEAL pour la résilience](#). Le groupe a suivi un processus itératif constitué de rencontres présentielles, de discussions en ligne, de consultations avec des personnes clés du réseau Oxfam, et aussi des experts externes spécialistes de la résilience. Ce guide est le fruit d'une vaste analyse documentaire; il s'agit d'un document évolutif qui sera mis à jour avec tous les nouveaux apprentissages MEAL pour la résilience qui résulteront de nos activités.

## 1.3 En quoi ce guide se rapporte-t-il à l'approche commune de suivi, évaluation, apprentissage et redevabilité d'Oxfam (CAMSA)

Ce guide devrait être utilisé parallèlement aux normes et standards [CAMSA](#). Il ne remplace pas les exigences CAMSA d'Oxfam ; il vise plutôt à compléter et à enrichir CAMSA avec des conseils spécifiques sur le minimum requis, tout en appliquant une approche de résilience. Par exemple, si vous évaluez un projet du point de vue de la résilience, vous devrez examiner les exigences d'évaluation CAMSA pour accéder aux outils disponibles afin d'élaborer des Termes de référence de qualité et de gérer l'évaluation. Ce guide d'accompagnement peut vous aider à formuler les questions et les approches essentielles qui vous permettront d'évaluer la résilience.

## 1.4 Structure du guide

Ce guide comprend trois parties. Après la **partie 1**, la section d'introduction, la **partie 2** explique en détail les **trois exigences spécifiques** des programmes de résilience auxquelles les systèmes MEAL doivent répondre. La **partie 3** fournit des orientations spécifiques en proposant des Domaines de changement à prendre en compte lors de l'évaluation des progrès vers la résilience. Elle propose également **dix principes directeurs pour des systèmes MEAL qui prennent en compte la résilience**.

**Les annexes** fournissent des outils et des ressources supplémentaires sur le MEAL pour des programmes visant à renforcer la résilience.

## 1.5 Comment utiliser ce guide

Vous pouvez utiliser ce guide en fonction de vos besoins, car il ne s'agit pas d'un guide étape par étape. Les Domaines de changement de la partie 3 vous aideront à définir les Domaines de changement liés à la résilience que vous pouvez inclure dans la Théorie du changement et dans le cadre MEAL de votre intervention. Utilisez les exemples d'indicateurs de résilience de l'annexe 2 pour réfléchir aux indicateurs spécifiques au contexte de votre programme. Si vous souhaitez améliorer la qualité de votre système MEAL et vous assurer qu'il est adapté à la programmation de résilience, vous pouvez passer directement aux 10 principes directeurs pour des systèmes MEAL sensibles à la résilience, ou encore consulter les outils et ressources fournis dans la partie 3 et dans les annexes 1 et 3. Vous pouvez utiliser le menu de navigation en bas de page pour accéder directement à la section dont vous avez besoin.

## 2. LES TROIS EXIGENCES SPÉCIFIQUES POUR LES SYSTÈMES MEAL



### *Sommes-nous sur la voie de la résilience ?*

S'attaquer aux questions de développement dans des contextes imprévisibles et en évolution rapide exige de **prendre en compte l'incertitude** en tant qu'élément déterminant qui influence tous les programmes, tout au long de leur cycle. Il existe une incertitude sur quand et comment le contexte évoluera, et sur la façon dont le changement peut survenir dans un contexte spécifique. Nous devons reconnaître cette incertitude et **gérer nos programmes de manière adaptative** afin que nos interventions continuent de renforcer la résilience.

De plus, étant donné que la **résilience recouvre des processus de changement social complexes**, les solutions résilientes ne sont pas simples, claires et évidentes dès le début de notre intervention. Le changement social ne suit pas une trajectoire linéaire et prévisible; il existe une incertitude préalable quant à l'impact de l'intervention et aux voies les plus efficaces vers la résilience.<sup>1</sup> Par conséquent, **nous devons décider des voies vers la résilience au fur et à mesure** et nous devons être capables d'adapter rapidement nos interventions pour maximiser notre impact. Les systèmes MEAL peuvent nous aider à atteindre cet objectif **en favorisant l'apprentissage** et la génération d'informations pertinentes et opportunes. Cela peut permettre aux parties prenantes du programme de mieux comprendre ce qui se passe dans un contexte donné et de prendre ainsi des décisions pour adapter l'intervention selon les besoins.

Tout au long de ce guide, nous nous référons fréquemment aux « systèmes », car l'adoption d'une approche systémique est nécessaire pour prendre en compte différents risques, fragilités et vulnérabilités,<sup>2</sup> ainsi que leurs causes, sans provoquer de nouveaux risques et de nouvelles vulnérabilités. Quand nous parlons de « systèmes », nous nous référons aux systèmes sociaux, environnementaux et politiques. Ces systèmes interagissent et sont constitués de multiples parties et acteurs interdépendants qui s'influencent mutuellement (par exemple, les institutions formelles et informelles, les processus naturels, les personnes et les comportements).<sup>3</sup> Pour en savoir plus, veuillez consulter l'annexe 1, qui contient un Guide sur la pensée systémique.



Nous pouvons résumer les trois exigences spécifiques de MEAL pour la programmation de la résilience comme suit:



## Exigence 1

### Apprendre plus vite et mieux

- ✓ **Apprendre de manière itérative:** tout au long du cycle du programme
- ✓ **Apprendre avec les autres:** apporter d'autres points de vue et connaissances à l'apprentissage
- ✓ **Cycles d'apprentissage plus courts:** afin de décélérer dès le départ les stratégies et les actions qui ne fonctionnent pas, arrêter de les utiliser ou les améliorer ("échec rapide")
- ✓ **Apprendre par la pratique:** apprendre en continu, au fur et à mesure de la mise en oeuvre du programme
- ✓ **Apprentissage en action:** prendre des décisions en fonction des nouvelles connaissances et leçons apprises; mettre l'apprentissage en pratique pour améliorer le programme pendant la mise en oeuvre

## Exigence 2

### Comprendre comment survient le changement dans un contexte donné

- ✓ Comment les interventions contribuent au changement?
- ✓ Quels autres facteurs et acteurs influencent le changement (positivement ou négativement)?
- ✓ Comment la dynamique du contexte (politique, économique, sociale, etc.), les chocs et les tensions affectent le changement (positivement ou négativement)?

## Exigence 3

### Évaluer les progrès au niveau du renforcement de la résilience

- ✓ Quelles sont les capacités dont le système a besoin pour gérer de manière proactive et positive le changement?
- ✓ Comment et dans quelle mesure les interventions renforcent-elles ces capacités à différents niveaux?
- ✓ Comment et dans quelle mesure les capacités de résilience conduisent-elles à une meilleure qualité de vie et favorisent-elles la réalisation des droits des femmes, des hommes, des garçons et des filles en dépit des chocs, des tensions et de l'incertitude?

**La partie 3** offre un aperçu de la façon dont les systèmes et les pratiques MEAL peuvent répondre à ces trois exigences spécifiques pour la programmation de la résilience. Plus précisément, nous proposons que le MEAL prenne en compte des **Domaines de changement** et adhère à **10 principes directeurs**.

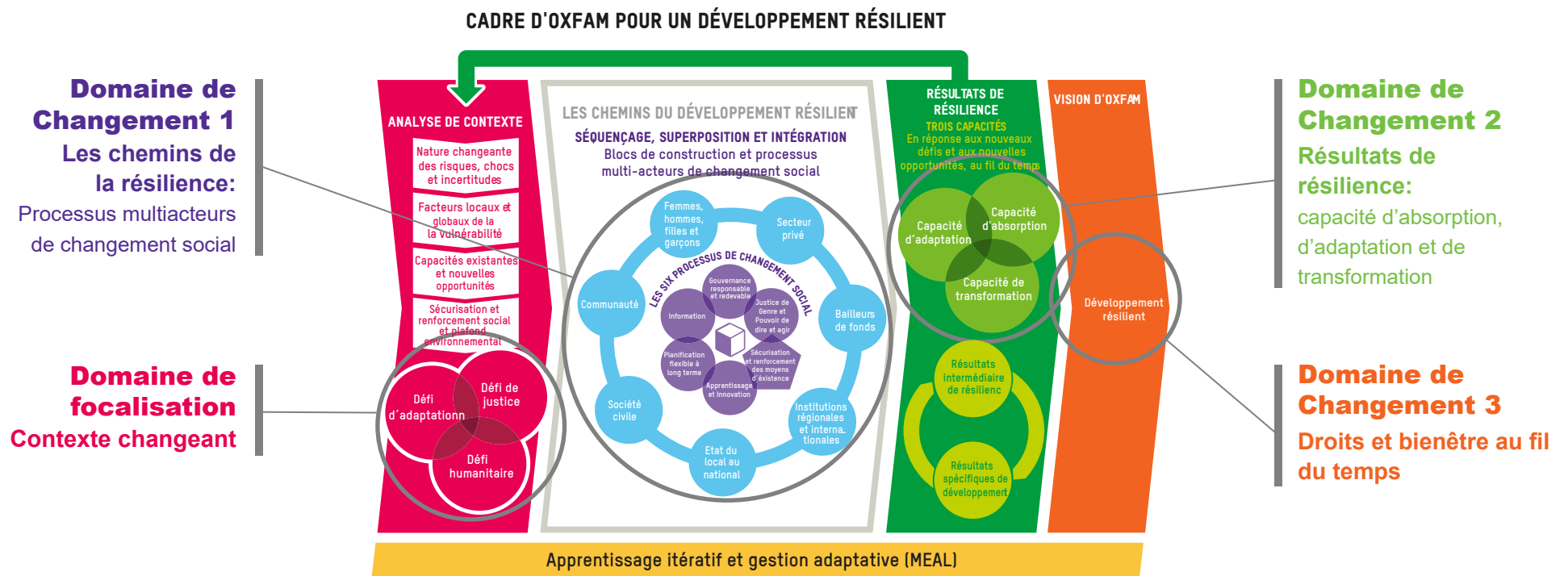
### 3. MEAL POUR LA PROGRAMMATION DE LA RÉSILIENCE

#### 3.1 Évaluer les progrès en matière de résilience: où et comment le changement se produit-il?

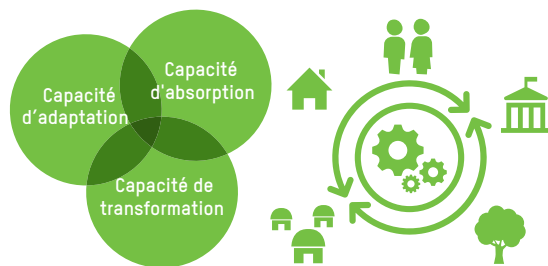
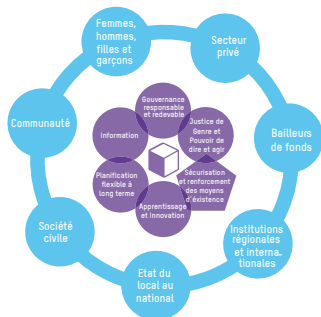
Oxfam définit la résilience comme «la capacité des femmes et des hommes à exercer leurs droits et améliorer leur bien-être en dépit des chocs, des tensions et de l'incertitude».

Le Cadre et les directives d'Oxfam pour un développement résilient<sup>4</sup> proposent une Théorie du Changement globale, qui doit permettre à nos programmes de renforcer cette capacité pour aboutir finalement à des «résultats de développement résilients» - c'est-à-dire que les femmes et les hommes pourront jouir de leurs droits et leur bien-être, en dépit des chocs, des tensions et des incertitudes.

La Figure 1 ci-dessous reprend le cadre de résilience d'Oxfam sous la forme d'une «logique de changement». Elle identifie **trois Domaines de changement** et un **Domaine de focalisation** qui devraient être pris en compte par nos systèmes MEAL:



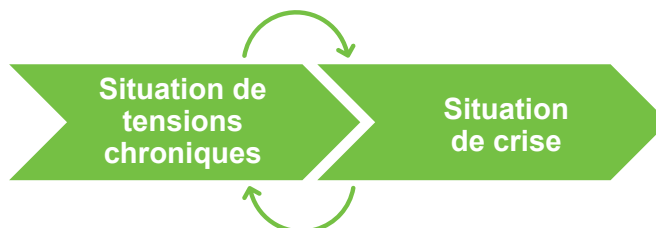
**Figure 1:** Domaines de Changement en relation avec le Cadre d'Oxfam pour un développement résilient



Comment et dans quelle mesure les capacités de résilience sont-elles renforcées lors de tensions chroniques, débouchant effectivement dans une réaction de résilience positive des personnes et des systèmes en cas de crise?

Comment surviennent les processus de changement social qui devraient renforcer les capacités de résilience?

Comment les collaborations multiacteurs se déroulent-elles afin d'améliorer ces processus?



Comment et dans quelle mesure les capacités de résilience sont-elles renforcées pendant les situations de crise, permettant aux personnes et aux systèmes de gérer positivement le changement pendant les périodes de tensions chroniques?

Le bien-être et les droits des femmes, des hommes, des filles et des garçons s'améliorent-ils au fil du temps, en dépit des chocs, des tensions et des incertitudes?

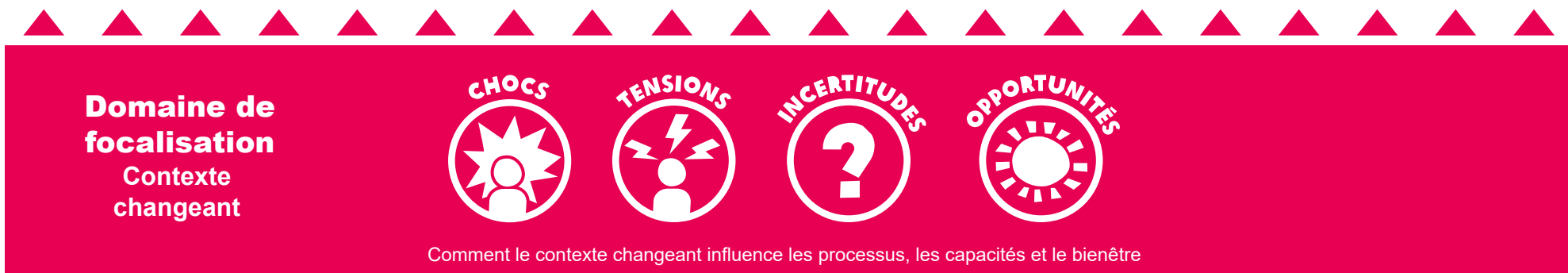


Figure 2: Domaines de Changement pour évaluer les progrès en termes de résilience

L'examen de ces quatre domaines doit permettre aux systèmes MEAL **d'évaluer les progrès réalisés en matière de renforcement de la résilience et de favoriser l'apprentissage pour adapter nos interventions.**

**Domaine de Changement 1** il met en lumière la manière dont les chemins du développement résilient se forment et si ces chemins vont dans la bonne direction pour améliorer les capacités de résilience. Il se concentre sur l'évaluation des **premiers signes de changement** au sein des processus<sup>5</sup> de changement social qui renforcent les capacités de résilience d'un système.

**Domaine de Changement 2** il évalue les progrès au niveau des résultats de renforcement des capacités de résilience, c'est-à-dire dans quelle mesure les capacités de résilience ont été renforcées et comment l'intervention y a contribué. Il s'agit d'évaluer les changements clés dans le Domaine d'intervention (institutions, communautés, ménages, individus, environnement, etc.) qui, ensemble et en relation les uns avec les autres, vont rendre le système plus apte à gérer positivement le changement.

**Domaine de Changement 3** il va plus loin, en évaluant si les capacités de résilience qui ont été renforcées mènent effectivement au bien-être et à l'accomplissement des droits des femmes, des hommes, des garçons et des filles au fil du temps, en dépit des chocs, des tensions et des incertitudes. Il se concentre sur les résultats ultimes du développement concernant les changements spécifiques que l'on peut observer dans la vie des gens sur le long terme.

**Domaine de focalisation: Contexte changeant** il est essentiel pour comprendre les changements dans les trois Domaines de changement, car la résilience ne peut être pleinement comprise que dans un contexte de chocs, de tensions et d'incertitudes. Il s'agit de suivre en continu les changements de contexte et de comprendre les impacts des chocs et des tensions sur les processus de changement social, les capacités de résilience, le bien-être et la réalisation des droits des femmes, des hommes, des filles et des garçons.

Comme le montre la figure 2 ci-dessus, ces quatre domaines sont liés et interconnectés, de sorte qu'ils doivent être considérés et analysés de manière systémique.

Focaliser le système MEAL sur ces quatre Domaines nous aidera également à tester les principales hypothèses du [Cadre et directives d'Oxfam pour un développement résilient](#), à savoir:

- *Est-ce que le fait de travailler avec une multiplicité d'acteurs pour promouvoir les processus de changement social favorise l'amélioration des capacités de résilience? Comment et pour qui? Dans quels contextes et dans quelles circonstances?*
- *Les meilleures capacités de résilience favorisent-elles des réponses proactives et positives du système en cas de chocs, de tensions et d'incertitudes? Si oui, quel genre de chocs, de tensions et d'incertitudes?*
- *Dans quelle mesure des réponses de résilience plus positives conduisent-elles à améliorer le bien-être et la réalisation des droits des femmes, des hommes, des garçons et des filles au fil du temps?*
- *Comment le contexte et des circonstances changeantes affectent - favorisent ou entravent - les processus de changement social, les capacités, le bien-être et les droits?*

Les pages suivantes apportent un éclairage sur la façon de considérer chacun de ces domaines. Vous y trouverez une description des Domaines de changement et du Domaine de focalisation, ainsi que quelques questions clés qu'il est important d'aborder et des suggestions sur la manière d'intégrer ces Domaines dans les systèmes MEAL.

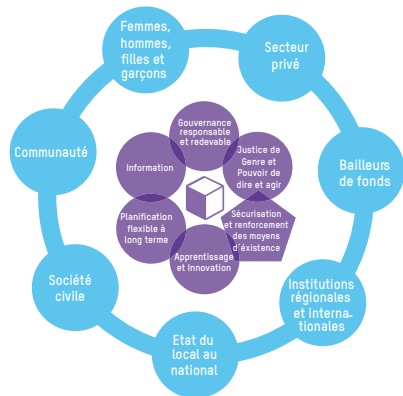


## DOMAINE DE CHANGEMENT 1

### Les chemins de la résilience:

Processus multiacteurs de changement social

*‘Des processus suivent leur cours dans toute communauté, institution ou système et ils se poursuivront après notre départ et plus loin dans l’avenir.’<sup>6</sup>*



Oxfam part du principe que les capacités de résilience sont renforcées en promouvant un travail collaboratif entre les différents niveaux, secteurs et acteurs, et en s’engageant délibérément avec les autres à promouvoir six processus de changement social. Le premier Domaine de changement concerne le suivi, l’évaluation et l’apprentissage des **chemins de changement social qui vont renforcer les capacités de résilience**.

Les questions clés pour ce domaine de changement sont:

- Dans quelle mesure les six processus de changement social renforcent-ils les capacités de résilience? Comment nos interventions y contribuent-elles? Quels autres facteurs et acteurs facilitent ou entravent le changement?
- Comment les collaborations multipartites améliorent-elles ces processus? Comment nos interventions favorisent-elles les collaborations, le dialogue, les relations et le développement de réseaux parmi les acteurs?
- Dans quelle mesure les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes et/ou entre leurs organisations sociales respectives (ou mixtes) ont-elles évolué de manière à renforcer leurs capacités de gestion du changement? Comment les interventions ont-elles favorisé ces changements?



**‘Des processus suivent leur cours dans toute communauté, institution ou système et ils se poursuivront après notre départ et plus loin dans l’avenir.’**

### Comment intégrer ce Domaine de changement dans votre système MEAL:

- Définir une **Théorie du changement** qui montre quels sont les processus de changement social clés qui seront intentionnellement soutenus par l'intervention, et avec qui vous travaillerez pour les promouvoir. Quelles alliances, collaborations ou relations votre intervention favorisera-t-elle pour faire avancer ces processus de changement social, qui renforceront les capacités de résilience dans le système? Voir l'annexe 3 : Intégrer les domaines de changement dans la Théorie du changement.
- Utilisez des **marqueurs de progrès**<sup>7</sup> correspondant aux étapes du chemin de changement que vous espérez atteindre, afin de pouvoir suivre de près les progrès concernant les résultats souhaités au niveau de ces processus de changement social. Ces marqueurs de progrès peuvent être des faits ou des perceptions, et peuvent être qualitatifs et/ou quantitatifs. Pendant la mise en œuvre, utilisez des informations sur les marqueurs de progrès pour refléter de manière continue les progrès réalisés au niveau des processus de changement social et pour déterminer, le cas échéant, si l'intervention nécessite une adaptation et comment.
- Suivez les **indicateurs de processus sur la qualité des collaborations, des dialogues et des relations entre les acteurs** (par exemple la participation, l'inclusion, la confiance, le leadership, les dynamiques de pouvoir, l'encouragement de l'apprentissage, etc.).<sup>8</sup>
- **Soyez attentif aux processus de changement émergents et inattendus**, en vous assurant que votre système MEAL inclut des méthodologies pour les identifier (par exemple, Récolte des résultats, Le Changement le plus Significatif, etc.). Être conscient des changements inattendus pendant la mise en œuvre peut vous aider à identifier d'autres causes de changement et des chemins pour renforcer les capacités de résilience que vous n'aviez peut-être pas envisagées au départ.

- **Soyez réaliste quant à vos capacités, vos ressources financières et le temps dont vous disposez** lorsque vous définissez les moyens les plus appropriés de suivre des chemins du développement résilient. Par exemple, vous pourriez vous concentrer sur des processus de changement social plus ardues ou incertains, soutenus par votre intervention.



### Suggestions d'outils et de ressources:

- [La récolte des résultats](#) et [La Cartographie des Incidences](#) (voir un exemple d'utilisation dans cette [vidéo](#))
- [Suivi des domaines de changement](#): un exemple d'application de la méthodologie Cartographie de résultats (BRACED)
- [Approche du Changement le plus Significatif](#)
- [Outils de NetMapping](#) et [Analyse des réseaux sociaux](#) pour évaluer les changements au sein des réseaux et les relations entre les acteurs
- [Outil pour suivre les collaborations et dialogues multiacteurs](#): suivi de la qualité des dialogues multiacteurs (CLI)
- [Spider web tool](#): suivi des dimensions de la résilience dans les communautés
- [Real Time Review guidance](#): rester sur la bonne voie pour renforcer la résilience dans les réponses humanitaires

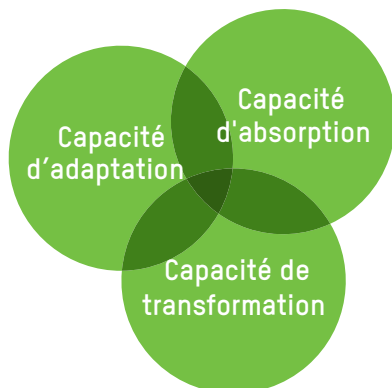
Vous pouvez explorer d'autres ressources [ici](#).

## DOMAINE DE CHANGEMENT 2

### Résultats de la résilience:

capacité d'absorption, d'adaptation et de transformation

*'La résilience consiste à améliorer la capacité à gérer de manière proactive et positive le changement, de manière à contribuer à 'un monde juste exempt de pauvreté''<sup>9</sup>*



Ce Domaine de changement concerne les **résultats intermédiaires de résilience** appelés «**capacités**», que les personnes et les systèmes devraient posséder pour atteindre des résultats de développement résilients (c'est-à-dire le bien-être et la réalisation des droits des personnes, en dépit des chocs, des tensions et de l'incertitude).

Ces capacités sont définies comme des [capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation](#). Elles sont interconnectées, se renforcent mutuellement et **existent à plusieurs niveaux d'un système**, à savoir : individuel, ménage, communauté, institutions gouvernementales, organisations, entreprises locales, etc. Cela signifie que les capacités de résilience d'une partie du système (telles que les individus, ménages, etc.) sont interconnectées avec les capacités d'autres parties du système (telles que les institutions, les organisations, les marchés, les écosystèmes, etc.).



**'La résilience consiste à améliorer la capacité à gérer de manière proactive et positive le changement, de manière à contribuer à 'un monde juste exempt de pauvreté''**



**Table 1.** Aperçu des capacités de résilience <sup>10</sup>

	<b>Capacité d'absorption</b>	<b>Capacité d'adaptation</b>	<b>Capacité de transformation</b>
<b>Définition</b>	La capacité de prendre intentionnellement des actions protectrices pour faire face aux chocs et aux tensions connus.	La capacité de faire des ajustements progressifs de manière intentionnelle en prévision ou en réponse à un changement, de façon à créer une plus grande flexibilité à l'avenir.	La capacité de réaliser de manière intentionnelle un changement visant à éliminer ou à réduire les facteurs de risque, la vulnérabilité et les inégalités, et à assurer un partage plus équitable des risques de façon à ne pas les faire porter par les personnes pauvres et vulnérables.
<b>Objectif</b>	Stabilité	Flexibilité	Changement profond
<b>Types de chocs</b>	Gère les chocs et tensions spécifiques, connus et à court terme	Gère les incertitudes et les tensions à moyen et à long terme; il peut être spécifique	Aborde les causes structurelles ou fondamentales du risque et de la vulnérabilité, et comment le risque est réparti au sein des sociétés
<b>Horizon temporel pour appliquer la capacité</b>	Court terme	Moyen à long terme	Long terme
<b>Qu'est-ce que la capacité implique</b>	Anticiper, planifier, réagir et se remettre de chocs et de tensions à court terme de manière intentionnelle	Entreprendre volontairement des changements graduels soutenus dans le temps, grâce à un processus continu d'adaptation, d'apprentissage et d'innovation	Générer et s'engager intentionnellement dans des processus de changement qui s'attaquent aux causes profondes de la pauvreté et de l'injustice, de la vulnérabilité et des risques

Veuillez vous référer à Oxfam (2017) [Absorption, Adaptation, Transformation: Les Capacités de résilience](#) pour des informations plus détaillées sur les capacités de résilience.

Pour évaluer les capacités de résilience, nous devons «former nos yeux» à détecter les changements à différents niveaux et observer comment ils sont reliés les uns aux autres. Du point de vue du MEAL, nous devons différencier deux types différents de situations où il faut évaluer les capacités de résilience: une **situation chronique** où des tensions constantes, le changement et l'incertitude affectent les personnes et les systèmes; et un **scénario de crise** où un choc s'est produit.

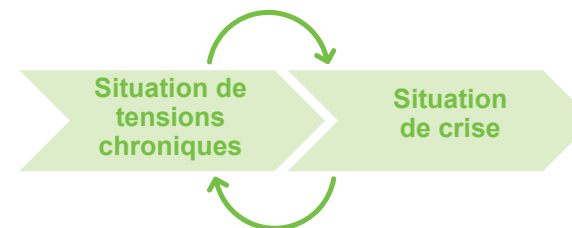
### Situation 1: Situation chronique

Les personnes vivant dans la pauvreté sont exposées à des tensions chroniques, à l'incertitude et à des changements qui surviennent sans cesse. Nous devons donc évaluer si nos interventions contribuent à renforcer ou non leurs capacités de résilience dans cette situation de tensions chronique. Pour ce faire, il faut développer et suivre des indicateurs pour les trois capacités de résilience qui sont pertinentes dans le cadre de l'intervention et du contexte, dans cette situation de tensions chronique. Les données sur les facteurs qui contribuent aux capacités de résilience, pour qui et dans quels contextes, sont limitées. Nous devons donc développer des indicateurs basés non seulement sur les données disponibles, mais aussi sur les connaissances des parties prenantes, notamment des femmes et des hommes avec lesquels nous travaillons. Nous devons écouter ce qu'ils considèrent comme fondamental pour leur résilience, et toujours être conscients de la nécessité de remettre en question nos hypothèses. Les indicateurs de capacités de résilience dans une situation chronique peuvent se référer à des résultats intermédiaires concernant les six processus de changement social qui renforcent les capacités de résilience. Cette évaluation sera continue et générera des informations, qui devront être intégrées dans l'apprentissage et la gestion adaptative de l'intervention.

### Situation 2: Scénario de crise (crise d'apparition lente ou rapide suite à un choc ou une tension spécifique)

Lorsque nous évaluons les trois capacités de résilience après un choc (événements météorologiques extrêmes, instabilité politique, etc.), nous le faisons dans le contexte d'une situation de crise, où les personnes et les systèmes doivent survivre, généralement avec très peu de soutien ou de ressources. Cela nous donne des informations importantes sur les seuils ou les limites des capacités de résilience des systèmes et des personnes, et nous aide à comprendre si les capacités développées pendant la situation chronique (avant la crise) ont aidé les personnes et les systèmes à faire face à une crise grave quand elle survient.<sup>11</sup> Les interventions humanitaires et la programmation à long terme dans des contextes fragiles et vulnérables génèrent des informations sur la capacité de résilience durant des crises sévères. Le partage de données et l'apprentissage entre équipes humanitaires et de développement travaillant dans la même zone amélioreront notre compréhension de la résilience.

Il ne faut pas supposer que les personnes utilisent principalement la capacité d'absorption lors d'un choc. Les gens peuvent aussi agir pour s'adapter et peut-être même transformer, et nous avons besoin d'indicateurs et de méthodologies qui nous aident à « voir » ces changements. La capacité d'absorption peut être plus facile à évaluer, alors que des périodes plus longues sont nécessaires pour voir des changements efficaces dans les capacités d'adaptation et de transformation. Nous devons être conscients des petits changements qui peuvent indiquer des progrès vers l'adaptation et la transformation.



**Les questions clés pour ce domaine de changement sont:**

- *Comment et dans quelle mesure nos interventions renforcent-elles les capacités de résilience dans les situations chroniques et de crise, et quels indicateurs utilisons-nous?*
- *Comment et dans quelle mesure les capacités de résilience renforcées pendant les périodes de tension chronique permettent-elles aux personnes et systèmes d'avoir des réponses positives de résilience lorsqu'une crise grave survient?*
- *Comment et dans quelle mesure les réponses des individus et du système à la crise renforcent-elles leurs capacités de résilience pour mieux gérer le changement dans les situations de tensions chronique à long terme (après la crise)?*
- *Quelles différences observons-nous (le cas échéant) entre les hommes et les femmes au niveau de leurs capacités de résilience ? Dans quelle mesure le développement des capacités de résilience a-t-il affecté les droits des femmes ?*

**Comment pouvez-vous intégrer ce Domaine de changement dans votre système MEAL:**

→ Lors de l'identification des **indicateurs de capacités de résilience**, gardez à l'esprit les points suivants:

- **Indicateurs de changements au niveau des résultats:**<sup>12</sup> pour disposer de preuves d'une résilience accrue, il faudrait éviter de nous focaliser sur des indicateurs de résultats à court terme (par exemple accès au système d'alerte précoce), mais plutôt des indicateurs de **résultats intermédiaires** (par exemple, utilisation efficace du système d'alerte précoce). Cependant, comme le renforcement de la résilience est un processus à long terme, vous devez définir des indicateurs de changement réalistes, que vous pouvez raisonnablement espérer observer au cours de l'intervention.

- **Les indicateurs liés aux processus de changement social dans un contexte spécifique:** pensez au contexte spécifique du programme et aux processus de changement social que votre intervention vise promouvoir afin d'augmenter les capacités de résilience. Vous pouvez organiser les indicateurs autour de ces processus de changement social.
- **Le même indicateur peut être lié à plusieurs capacités:** les trois capacités de résilience se chevauchent et se renforcent mutuellement; c'est aussi le cas des six processus de changement social qui renforcent ces capacités. Cela signifie que lors de la définition des indicateurs, les mêmes indicateurs peuvent faire référence à l'amélioration de plusieurs capacités. Ne passez pas trop de temps à discuter de la catégorisation des indicateurs en fonction des capacités, mais essayez plutôt de comprendre en quoi un indicateur spécifique peut vous aider à voir de quelle façon les personnes et les systèmes sont mieux en mesure de gérer le changement.
- **Les indicateurs peuvent suivre les changements à différents niveaux:**<sup>13</sup> les capacités de résilience font référence aux capacités du système; il est donc important d'avoir une vision systémique lors de l'évaluation des progrès en matière de résilience. Les interventions de renforcement de la résilience, qui traitent de la vulnérabilité et du bien-être dans une perspective à plusieurs niveaux,<sup>14</sup> peuvent cibler des changements à différents niveaux (par exemple les niveaux de gouvernance locale et nationale). Ainsi, les indicateurs de capacités de résilience peuvent faire référence à des changements à des niveaux plus élevés, et pas seulement à des changements au niveau des ménages ou des communautés.

- **Des indicateurs sont nécessaires pour les capacités de résilience dans les situations de tensions chroniques et de crise grave:** pour les interventions dans un contexte de tensions chroniques et de crises récurrentes, les indicateurs des deux situations doivent être planifiés dès le départ. Cela signifie que lorsqu'un choc survient, vous serez prêt à collecter rapidement des données sur la réponse de résilience du système dans le scénario de crise. La collaboration entre les équipes humanitaires et de développement sera essentielle pour la collecte et l'analyse des données.
- **Les indicateurs doivent reconnaître que les femmes et les hommes ont des perceptions différentes des risques, peuvent faire face à des risques différents et que le renforcement des capacités de résilience peut signifier différentes choses pour eux:** Il faudrait tenir compte des différentes vulnérabilités des femmes et des hommes, leur différente exposition aux risques et perceptions, ainsi que de leurs capacités de résilience différenciées, afin d'identifier des indicateurs sensibles au genre adéquats. Gardez à l'esprit que le genre peut interagir avec d'autres dynamiques de pouvoir, telles que l'ethnicité ou la classe, qui peuvent aussi affecter les capacités de résilience des personnes. Les indicateurs devraient prendre en compte ces dynamiques de pouvoir.

→ **Les lignes de base (baselines) et finales (endlines)** des indicateurs du projet pour les capacités de résilience devraient prendre en compte la dimension saisonnière et, le cas échéant, les différentes situations (tensions chroniques ou crise). Cela pourrait impliquer que le processus pour établir la ligne de base prévoit la collecte des données à différentes périodes et ne fasse pas seulement état des indicateurs, mais aussi des facteurs contextuels, afin de pouvoir contextualiser le niveau des capacités (voir Domaine de focalisation: contexte changeant).

- **Dans les scénarios de crise**, lorsque les équipes humanitaires opèrent, la **collecte de données sur la manière dont les personnes sont affectées, réagissent et se relèvent des chocs, et sur les capacités de préparation et de réponse du système**, peuvent fournir des informations précieuses sur les capacités de résilience en situation de crise. Les équipes humanitaires et de développement devraient partager cette information afin d'enrichir les interventions de renforcement de la résilience et d'améliorer l'évaluation des capacités de résilience.<sup>15</sup>
- Veillez à **prendre en compte les conséquences inattendues, en incluant les possibles conséquences négatives** des interventions qui pourraient freiner les capacités de résilience au lieu de les renforcer, et créer ainsi de nouveaux risques pour des groupes spécifiques ou l'environnement écologique. Votre système MEAL devrait inclure des moyens d'identifier et d'informer les parties prenantes de ces effets négatifs, afin que des mesures de protection puissent être adoptées et que les stratégies du programme soient adaptées en temps opportun pour les éviter.
- Les stratégies de renforcement des capacités de résilience, notamment de la capacité de transformation, doivent inclure le travail d'influence en tant que moyen d'aborder les changements profonds dans les structures et les dynamiques de pouvoir qui provoquent ou accroissent la vulnérabilité et les risques. Assurez-vous que les évidences et l'apprentissage du MEAL sont utilisés pour informer votre travail d'influence. Lorsque vous utilisez des stratégies d'influence, vous devez vous référer aux ressources du MEAL pour l'influence disponibles à Oxfam. Voir l'annexe 1. Outils et ressources.



### Suggestion d'outils et de ressources:

- [Tableau Excel avec des exemples d'indicateurs généraux des capacités de résilience](#)
- [Outil de recherche d'indicateurs de résilience](#): pour voir comment Oxfam et d'autres ont utilisé des indicateurs pour évaluer les progrès en matière de résilience

Ces deux ressources peuvent vous aider à définir des indicateurs spécifiques au contexte de votre programme. Vous pouvez explorer d'autres ressources [ici](#).

## DOMAINE DE CHANGEMENT 3

### Droits et bien-être au fil du temps

*‘Être plus ou moins résilient ne consiste pas simplement à se trouver au-dessus ou au-dessous d’un seuil de bien-être - il s’agit aussi de la capacité d’y rester.’<sup>16</sup>*



Ce Domaine de changement vise à déterminer si les capacités de résilience renforcées du système permettent d’améliorer le bien-être et de garantir les droits des femmes, des hommes, des garçons et des filles **au fil du temps**, en dépit des chocs, des tensions et de l’incertitude.

Elle concerne les **résultats de développement sur le long terme**, à savoir les changements spécifiques dans la vie des personnes (par exemple, l’amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, santé, éducation, égalité de genre, accès à l’eau et à l’assainissement, etc.). En d’autres termes, il s’agit d’évaluer les acquis en matière de développement.

Si une personne a été capable de faire respecter ses droits et d’améliorer sa qualité de vie au fil du temps, en dépit des chocs, des tensions ou de l’incertitude, alors nous pouvons dire que les capacités de résilience du système sont en place et fonctionnent. On pourrait alors penser que la mesure de la résilience consiste simplement à trouver des indicateurs pour mesurer la réalisation des droits ou l’amélioration du bien-être au fil du temps. Cependant, cette approche pose plusieurs problèmes. Les évaluations sont conduites pendant la mise en œuvre de projets ou de programmes ou peu de temps après. Étant donné que nos interventions se déroulent sur des délais courts, les possibilités d’effectuer le suivi d’indicateurs de bien-être sur de longues périodes sont limitées. En outre, si les chocs et les tensions n’ont pas affecté la population cible au cours de la mise en œuvre, il est impossible de savoir si le bien-être se serait amélioré et si des droits auraient été réalisés si ces risques potentiels s’étaient produits.

**“Être plus ou moins résilient ne consiste pas simplement à se trouver au-dessus ou au-dessous d’un seuil de bien-être - il s’agit aussi de la capacité d’y rester”**





Enfin, évaluer la résilience uniquement en termes d'impact final restreint considérablement l'apprentissage qui peut découler du suivi et de l'évaluation. Nous voulons savoir si nos projets et nos programmes améliorent la résilience et comment. C'est pourquoi il est important de prendre en compte également les premières étapes du changement (c'est-à-dire les Domaines de changement 1 et 2), plutôt que de se concentrer uniquement sur le suivi de l'évolution des résultats de bien-être au fil du temps.

#### **Comment intégrer ce Domaine de changement dans votre système MEAL:**

- Lorsque vous travaillez sur une longue période (cinq à dix ans) dans la même région et/ou avec les mêmes populations (p. ex. programmes géographiquement localisés des Stratégies pays d'Oxfam), vous pouvez définir **des résultats clés pour le bien-être à suivre pour tous les projets** que vous mettez en œuvre. Par exemple, si possible, collectez des données provenant des mêmes groupes ou individus, au fil du temps, relatives aux indicateurs clés de bien-être. Envisagez de **collaborer avec les autorités locales et d'autres ONG travaillant dans le même domaine**, afin de convenir des indicateurs de bien-être clés dont tous les acteurs intervenants pourraient collecter des données, puis les partager avec les parties prenantes, et ce, même en cas d'urgence. Envisagez également d'**examiner des données secondaires** sur les indicateurs de développement dans une région ou un pays.
  
- Veillez à ce que les **lignes de base (baselines) pour les indicateurs de bien-être prennent en compte des éléments contextuels** sur les chocs, les tensions et les incertitudes (voir Domaine d'intervention : contexte changeant) afin de mieux interpréter les avancées du renforcement de la résilience. Dans certains cas, il est possible que le bien-être se réduise au cours d'une période donnée, même si les capacités de résilience se sont effectivement améliorées, car les chocs et les tensions se sont accrus par rapport à la situation de référence.

#### **Les questions clés pour ce Domaine de changement sont:**

- *Le bien-être des femmes et des hommes et le respect de leurs droits s'améliorent avec le temps, en dépit des chocs, des tensions et de l'incertitude?*
  
- *Il y a-t-il des groupes qui sont-ils laissés de côté?*

## DOMAINE D'INTERVENTION

### Contexte changeant

*‘Le contexte dans lequel vit l’individu fait partie intégrante de l’histoire de résilience que nous essayons de comprendre et de mesurer.’<sup>17</sup>*

*‘L’analyse des programmes conçus pour renforcer la résilience ne peut se faire sans évaluer les chocs et les facteurs de tensions qui affectent la vie des gens.’<sup>18</sup>*



La résilience ne peut être pleinement appréhendée que dans un contexte de chocs, de tensions et d’incertitude.

Alors que les interventions visant à renforcer la résilience cherchent à insuffler le changement dans les trois Domaines de changement, ce Domaine de focalisation consiste à suivre continuellement l’impact des chocs, des tensions et d’autres changements au niveau des facteurs contextuels pouvant influencer positivement ou négativement ces Domaines de changement.

Les systèmes MEAL doivent recueillir en continu des informations sur l’évolution du contexte, afin de s’assurer que les stratégies et les activités du programme sont pertinentes et efficaces. Des informations opportunes sur le contexte, notamment des mesures pour les chocs et les tensions qui ont pu se produire pendant la mise en œuvre, sont essentielles pour décider si votre intervention a « réussi » à renforcer la résilience. Il est essentiel d’en tenir compte, car lorsque l’on parle de résilience, la réussite de votre intervention pourrait ne pas être forcément en termes d’amélioration, mais plutôt en observant si la situation globale est moins mauvaise qu’elle aurait pu l’être sans cette intervention.<sup>19</sup>

“Le contexte dans lequel vit l’individu fait partie intégrante de l’histoire de résilience que nous essayons de comprendre et de mesurer”



**Les questions clés pour ce Domaine de changement sont:**

- De quelle façon le contexte changeant, les chocs et les tensions, affectent-ils positivement ou négativement les processus de changement social (inclus le processus de pouvoir de dire et agir et de justice de genre), les capacités de résilience du système et le bien-être des personnes?
- Comment les chocs et les tensions affectent-ils différemment le bien-être des femmes et des hommes et l'exercice de leurs droits?
- Dans quelle mesure les chocs, les tensions et les changements de contexte limitent ou renforcent les droits des femmes?
- Dans quelles circonstances la résilience est-elle plus visible ? Une résilience à quel type de chocs et de tensions?

**Comment intégrer ce Domaine de changement dans votre système MEAL:**

- En termes de **chocs et de tensions**, le système MEAL devrait considérer, en fonction de l'intervention, la collecte d'informations sur:
- **Les chocs et les tensions affectant les zones cibles au fil du temps: gravité, durée, fréquence et portée.**
  - **Les perceptions des femmes et des hommes (et d'autres groupes concernés) au sujet de ces chocs et tensions.**
  - **L'impact des chocs et des tensions sur les individus (femmes, hommes, garçons et filles), les ménages, les communautés, les institutions, les marchés, etc.**
- **Pour les exercices de ligne de base et finale, en plus de collecter des informations sur les indicateurs, assurez-vous de que des informations spécifiques sur le contexte** figurent sur votre rapport, notamment des informations sur la façon dont les chocs affectent différemment les femmes, les hommes, les garçons et les filles (en termes de perception, gravité, etc.). L'inclusion d'éléments contextuels dans les lignes de base (baselines) vous aidera à mieux suivre les facteurs contextuels et les indicateurs tout au long de la mise en œuvre du projet.

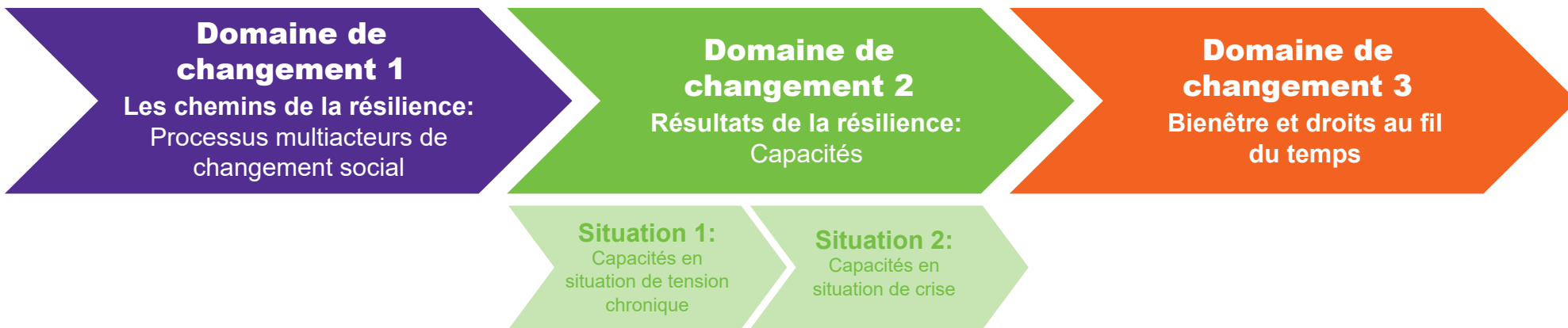
- La collecte de données historiques sur les chocs et les tensions est importante, car elle permet d'analyser les tendances et dynamiques. Selon le type d'intervention, lorsque cela sera possible, utilisez des données secondaires au niveau global<sup>20</sup> et au niveau régional ou national (par exemple, un système national d'alerte précoce) pour obtenir ces informations et collectez des données localement au moyens **d'activités périodiques de collecte de données** (par exemple, enquêtes, discussions communautaires, entretiens avec des informateurs clés) afin de recueillir des informations sur les chocs et les tensions dans vos communautés d'intervention.
- Lorsqu'une réponse humanitaire est requise en raison de la gravité et de l'impact d'un choc ou d'une tension, **les équipes humanitaires et de développement doivent partager les informations et les données collectées concernant les chocs et les tensions**, afin d'enrichir leur compréhension du contexte et de la dynamique des chocs et de leur impact, dans la région où les deux équipes travaillent.
- **Assurez-vous que les informations sur l'évolution du contexte sont intégrées dans les réunions de réflexion et d'apprentissage**, pour permettre aux parties prenantes de mieux interpréter les résultats et de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en fonction des circonstances, et dans quelle mesure de meilleures capacités sont efficaces, et pour quels types de chocs ou de tensions.



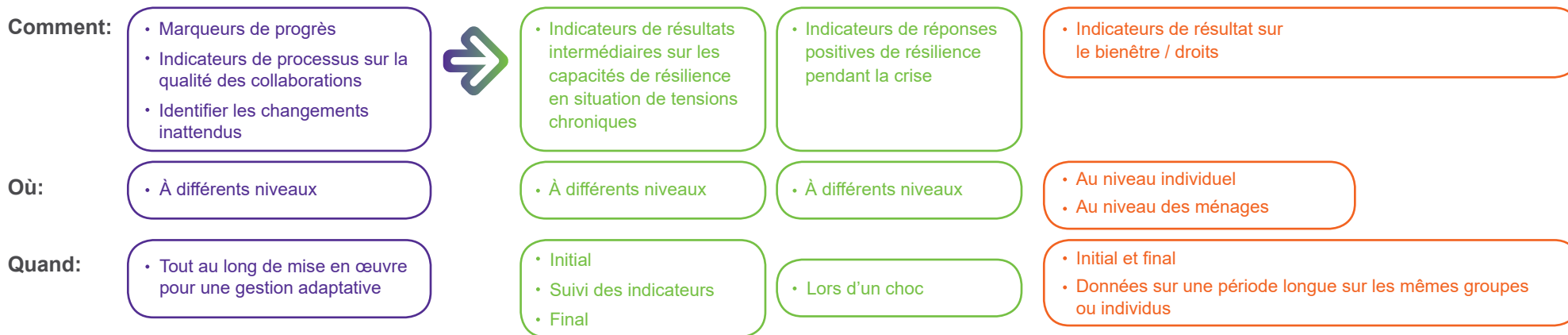
**Suggestion d'outils et de ressources:**

- Oxfam emergencies Sitreps pour des informations sur les contextes changeants dans les situations de crise
- La méthodologie d'[analyse des vulnérabilités et des risques](#) (VRA) d'Oxfam pour une analyse de contexte multiacteur et inclusive des risques et des vulnérabilités

Vous pouvez explorer d'autres ressources [ici](#).



**Théorie du changement sur la façon dont votre intervention améliorera les capacités de résilience dans un contexte donné**



**Domaine de focalisation: Contexte changeant**

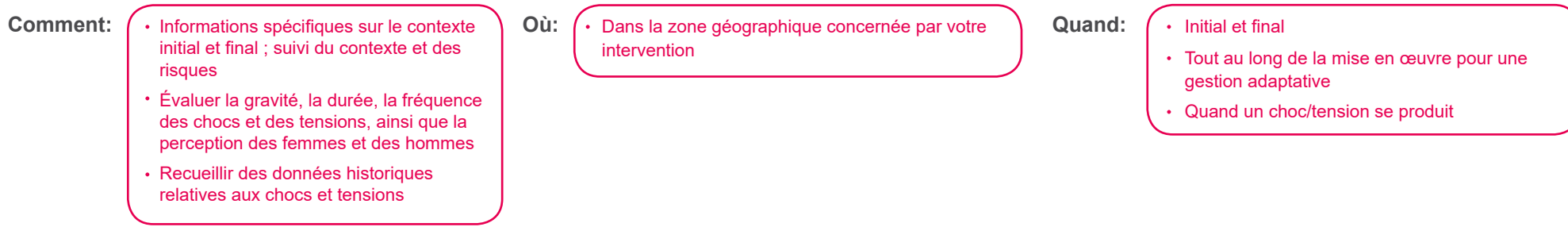


Figure 3: Résumé des domaines de changement et comment les intégrer dans les systèmes MEAL

## 3.2. Dix principes directeurs pour la conception et la mise en œuvre de systèmes MEAL sensibles à la résilience

Nous proposons **10 principes directeurs** qui peuvent vous aider à concevoir et à mettre en œuvre des systèmes MEAL qui tiennent compte de la résilience. Ces principes de bonne pratique découlent du travail des professionnels qui travaillent dans le domaine de la résilience<sup>21</sup> d'Oxfam et d'autres organisations similaires qui travaillent dans ce domaine,<sup>22</sup> ainsi qu'un examen approfondi de la pratique de la résilience MEAL dans l'ensemble du secteur. La figure 4 offre un aperçu des 10 principes, qui seront expliqués dans les pages suivantes.



**Figure 4:** 10 principes directeurs qui peuvent vous aider à concevoir et à mettre en œuvre des systèmes MEAL qui tiennent compte de la résilience.



## PRINCIPE 1

### Placer l'apprentissage au cœur des systèmes MEAL<sup>23</sup>

*'Il n'existe pas de réponse simple sur la manière de « construire la résilience ». Cela signifie que nous devons mettre l'accent sur l'apprentissage, afin de sans cesse améliorer notre travail.'*<sup>24</sup>

En raison de la complexité du changement social et de l'évolution du contexte dans lequel se déroule notre programme de résilience, nous devons mettre l'accent sur un **programme d'apprentissage itératif**, qui permet d'effectuer des ajustements aux niveaux opérationnel et stratégique, à court et à long terme.<sup>25</sup> Il ne s'agit pas simplement de se demander si l'on fait bien les choses, mais de se **demander aussi si les bonnes choses sont faites**. Il faut également remettre en question nos croyances, nos valeurs et nos hypothèses, y compris celles qui sous-tendent nos perceptions du problème et les stratégies conçues pour y remédier.<sup>26</sup> Les données issues du S&E, ainsi que de nos recherches, devraient éclairer cet apprentissage. En même temps, **nous devons adopter des processus et des outils d'apprentissage rapides et flexibles**. Nous devons également développer nos propres **facultés d'apprentissage** et celles de nos partenaires, et réfléchir de façon créative aux différentes façons de favoriser l'apprentissage au sein des programmes pour assurer l'inclusion (par exemple, des femmes analphabètes). Planifier dès le départ comment l'apprentissage sera organisé, financer les activités d'apprentissage en conséquence et créer un environnement propice à l'apprentissage sont des exigences fondamentales des programmes de résilience. Des ressources adéquates pour les activités d'apprentissage sont essentielles. Notre expérience montre que des systèmes MEAL axés sur l'apprentissage demandent entre 10 et 13% du budget du projet.<sup>27</sup> Veuillez consulter l'annexe 1 qui regroupe des ressources sur l'apprentissage.

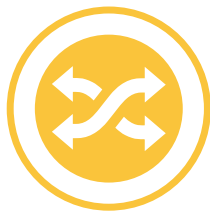


## PRINCIPE 2

### Utiliser une Théorie du changement pour soutenir la pensée systémique et expliciter vos hypothèses<sup>28</sup>

*'La Théorie du changement est tout simplement un processus continu de réflexion, afin d'étudier le changement et comment il se produit - et ce que cela signifie pour le rôle que vous jouez dans un contexte et un programme spécifiques.'*<sup>29</sup>

Les Théories du changement soutiennent le type de pensée systémique et adaptative requise pour les programmes visant à promouvoir un développement résilient. Dans des environnements complexes, changeants et incertains, une Théorie du changement peut nous aider à **naviguer<sup>30</sup> dans un environnement fluctuant et à rester sur la voie de la résilience**. Nous devons reconnaître que notre théorie initiale est la meilleure estimation possible du futur à un moment donné et qu'elle nécessitera probablement des modifications au fil du temps.<sup>31</sup> L'examen, la remise en question et la mise à jour de la théorie du changement d'un projet ou d'un programme devraient donc avoir lieu tout au long du cycle du programme. Les cadres logiques utilisés dans les projets - et généralement requis par les bailleurs - doivent être considérés comme des outils de gestion qui simplifient notre Théorie du changement (ou une partie de celle-ci). Nous devons nous assurer que le cadre logique du projet est ancré dans la Théorie du changement du projet, et que les plans et les processus du MEAL sont conçus et mis en œuvre pour permettre de réfléchir sur la Théorie du changement et l'adapter. Veuillez trouver à l'annexe 1 des ressources pour le développement et l'utilisation de la Théorie du changement.



### PRINCIPE 3

#### Permettre et planifier pour la flexibilité<sup>32</sup>

*'Nous avons besoin de cadres de S&E flexibles, qui s'adaptent aux contextes locaux, ainsi qu'aux préoccupations en constante évolution des parties prenantes.'*<sup>33</sup>

Les voies du changement sont instables et évoluent au fil de toute initiative, car de multiples acteurs et événements contribuent au changement. Les systèmes MEAL doivent faciliter les processus itératifs de nouvelles planifications et conceptions du programme, afin de garantir la pertinence et l'impact de nos actions au fil du temps. Au fur et à mesure que les programmes s'adaptent pour tenir compte de l'apprentissage et des situations changeantes (ce qui peut inclure le changement de nos stratégies, des activités, et même des résultats et objectifs), les systèmes et les plans MEAL doivent également s'adapter en conséquence. De plus, **les systèmes MEAL doivent répondre et s'adapter aux changements de contexte, notamment en cas de chocs ou de tensions qui surviendraient pendant la mise en œuvre** ou de nouveaux besoins d'apprentissage des parties prenantes. Ils doivent être suffisamment flexibles pour évaluer les capacités déployées si un choc affecte la zone concernée par le programme. Enfin, notre système initial MEAL et sa planification devraient être révisés et adaptés au fur et à mesure que nous apprenons au cours de sa mise en œuvre. Nous améliorerons ainsi les processus, les méthodes et les outils MEAL, afin de ne conserver que ceux qui fonctionnent le mieux. Il faut donc planifier des moments précis où notre système et notre plan MEAL seront révisés et corrigés pour qu'ils restent pertinents et utiles. Être flexible et assurer l'adaptation n'est pas simple, pour cela il faut que le programme et l'organisation soient préparés pour accueillir ces changements. Veuillez trouver à l'annexe 1 des ressources sur le S&E pour la gestion adaptative.



### PRINCIPE 4

#### Suivre et comprendre les processus, pas seulement mesurer les résultats

*'Afin de soutenir la gestion adaptative et l'apprentissage, des indicateurs basés sur les processus sont nécessaires, afin de permettre un suivi et une évaluation globaux qui permettent une meilleure compréhension du processus d'adaptation.'*<sup>34</sup>

Les plans de S&E se concentrent souvent sur la mesure des extrants de nos actions («outputs») et des changements qu'ils produisent (résultats). Cette approche axée sur les résultats est limitée, car elle ne nous permet pas de comprendre comment les résultats (désirés et non désirés) ont été atteints. Elle doit être complétée par une approche axée sur les processus, qui mette l'accent sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage des processus de mise en œuvre. Disposer davantage d'informations sur le «comment» nous permettra de mieux comprendre ce qui fonctionne et comment pour renforcer les capacités de résilience.



## PRINCIPE 5

### Évaluer les capacités de résilience à plusieurs niveaux et explorer ce qui les lie

*‘La résilience est susceptible d’être influencée par les interactions de différents processus, à différents niveaux et échelles.’<sup>35</sup>*

L’évaluation de la résilience ne se mesure pas seulement au niveau du ménage ou de la communauté. Lorsque nous parlons de capacités de résilience, nous nous référons à la capacité du « système » à absorber, adapter et transformer, afin d’assurer le bien-être et la réalisation des droits des femmes et des hommes, en dépit des chocs, des tensions et de l’incertitude. Il faut donc que les capacités de résilience puissent être évaluées à plusieurs niveaux (par exemple, global, régional, national, communautaire, ou au niveau des ménages, individus).<sup>36</sup> Différents types d’interventions peuvent être axés sur le renforcement des capacités de résilience à différents (ou multiples) niveaux du système. Cela aura des implications sur le type de résultats pour les capacités de résilience et donc sur le choix des indicateurs. Différents niveaux sont interconnectés. Par exemple, la résilience des ménages et des communautés dépend à la fois des systèmes agroécologiques et socioéconomiques plus larges au niveau local à national,<sup>37</sup> ou la fragilité d’un État peut conduire à des conflits sur la propriété de la terre au niveau local.<sup>38</sup>



## PRINCIPE 6

### Assurer une collecte de données opportune et fréquente, qui tient compte de la dynamique de la résilience

*‘La mesure de la résilience nécessite des analyses ponctuelles, fréquentes et ciblées qui vont plus loin que les systèmes conventionnels de suivi et d’évaluation’<sup>39</sup>*

Les données de S&E doivent être dynamiques, afin de saisir la réalité des événements en constante évolution et des circonstances changeantes. Une collecte de données à des moments spécifiques et qui tienne compte de la dynamique de la résilience (avant, pendant et après un choc ou une tension) nous permettra de **visualiser les changements dans le temps et les résultats au niveau de la résilience**, ce qui nous aidera à mieux interpréter la « réussite » d’actions de renforcement de la résilience. Les capacités de résilience devraient être évaluées à différents niveaux, et certains niveaux nécessiteront une fréquence de mesure plus élevée que d’autres : par exemple, les comportements liés à la sécurité alimentaire au niveau des individus ou des ménages changeront plus rapidement (et nécessiteront des mesures plus fréquentes) que les institutions et les systèmes de gouvernance dont la sécurité alimentaire peut dépendre.<sup>40</sup>





## PRINCIPE 7

### Collecter et exploiter différents types de données<sup>41</sup>

*'Les mesures favorisant la résilience peuvent inclure une sélection de données quantitatives et qualitatives, objectives et subjectives, générant ainsi les données nécessaires pour examiner les relations et décrire les contextes locaux en détail.'*<sup>42</sup>

La nature multidimensionnelle de la résilience rend difficile l'évaluation de l'impact d'un programme sur les capacités de résilience des personnes, des communautés et des systèmes. Toutefois, il existe une demande de mesures universelles qui pourraient mesurer rapidement et avec précision l'impact et identifier des recommandations fondées sur des données probantes qui soient pertinentes pour les politiques.<sup>43</sup> Cependant, si la construction d'un « indice de résilience » semble constituer une solution facile pour saisir la nature complexe et multidimensionnelle de la résilience, se fier exclusivement à des données quantitatives fournirait un tableau incomplet et pourrait conduire à des conclusions erronées.<sup>44</sup> Il est également difficile de prendre en compte et de donner tout son sens aux expériences subjectives de résilience à travers la seule communication d'informations qualitatives. Par conséquent, **l'évaluation des capacités de résilience doit combiner des sources d'informations quantitatives et qualitatives, à la fois objectives et subjectives.**<sup>45</sup>



## PRINCIPE 8

### Assurer que votre système MEAL est sensible au genre<sup>46</sup>

*'Pour renforcer la résilience, nous devons veiller à comprendre la différenciation entre les genres.'*<sup>47</sup>

Dans le cadre de la programmation de la résilience, l'adoption d'un système MEAL prenant en compte la dimension genre n'est pas simplement une question de « qualité du programme ». Les évidences montrent que les femmes, les hommes, les filles et les garçons sont exposés aux mêmes risques de différentes manières, et exposés à des risques différents, ce qui détermine cette vulnérabilité différenciée.<sup>48</sup> Par conséquent, **les données de S&E devraient fournir des informations différenciées** en fonction du genre, qui permettent de saisir les différentes expériences et perceptions des femmes et des hommes quant aux risques, aux chocs et aux tensions et leurs différentes capacités de résilience, prenant en compte d'autres facteurs d'intersection tels que l'origine ethnique, l'âge ou la classe, selon le contexte. Mettre en place un système MEAL qui prend en compte le genre ne se limite pas seulement à inclure des indicateurs sensibles à la dimension du genre. Cela implique également d'**utiliser des méthodes sensibles au genre** - ce qui pourrait impliquer de repenser et d'adapter les outils existants, en décomposant les unités d'analyse (par exemple, ménages, communautés) de manière différenciée en fonction du genre - ; **avoir la perspective de genre au moment de choisir les personnes devant faire partie des équipes qui conduiront les activités MEAL**, et suivre les progrès vers les objectifs de justice de genre, en incluant des résultats intermédiaires pertinents.



## PRINCIPE 9

**Inclure les perspectives des parties prenantes locales dans le MEAL, au moyen de méthodes participatives**<sup>49</sup>

*'La résilience est fortement liée au contexte et les moyens pour la promouvoir varient considérablement d'un lieu à un autre.'*<sup>50</sup>

Ce qui détermine la manière dont les capacités de résilience sont renforcées dans un contexte donné dépendra des facteurs environnementaux, socioéconomiques et culturels, et du moment particulier de l'histoire d'un endroit donné - ce que les acteurs locaux connaissent le mieux -. **Nos systèmes MEAL doivent donc impliquer les acteurs locaux afin qu'ils soient capables de tenir compte des spécificités locales et de s'assurer que les perspectives locales sont prises en compte dans les processus de S&E et d'apprentissage, tout en donnant la voix aux communautés, aux femmes et aux hommes qui y participent.** Les systèmes MEAL devraient nous permettre d'être redevables par rapport à quelles sont les femmes et les hommes inclus, qui a une voix, participe et obtient des bénéfices de l'intervention. Des processus de S&E participatifs auront plus de chance de garantir la flexibilité et l'adaptabilité au contexte local et de répondre aux besoins et aux préoccupations des parties prenantes locales<sup>51</sup>



## PRINCIPE 10

**Inclure des mécanismes de redevabilité et les adapter aux différentes parties prenantes, afin de renforcer la confiance et de favoriser la programmation adaptative**

L'approche de résilience implique de travailler avec de multiples parties prenantes pour apporter des changements, notamment les communautés, les OSC, les organisations de femmes et de jeunes, les institutions gouvernementales locales, nationales ou régionales, le secteur privé, les bailleurs de fonds, etc. **Nos mécanismes de redevabilité devraient être adaptés en considérant ces différents acteurs et en utilisant des méthodes appropriées pour partager l'information et permettre leur participation aux activités de S&E et d'apprentissage du programme.** Nous devons également informer régulièrement les différentes parties prenantes - par des moyens formels et informels - des progrès du programme et de l'évolution des relations avec les différents acteurs, mais aussi de l'apprentissage, des défis auxquels nous sommes confrontés et de l'évolution du contexte. Cela permettra d'améliorer l'ouverture, la confiance et la compréhension commune entre les différents intervenants du programme, tout en favorisant la flexibilité et une programmation adaptative.

### 3.3. Le MEAL pour la résilience en quelques mots



Comment parler des avancées en matière de résilience?

Comment développer un système MEAL qui tienne compte de la résilience?

Un MEAL axé sur la résilience nous permet de mieux comprendre et saisir les changements positifs visant la résilience et d'améliorer sans cesse l'efficacité et l'impact de nos interventions.

Il répond à **3 exigences spécifiques**:

- 1. Apprendre plus vite et mieux**
- 2. Comprendre comment le changement survient dans un contexte donné**
- 3. Évaluer les progrès au niveau de renforcement de la résilience**

Pour répondre à ces trois exigences, les systèmes MEAL doivent:

Prendre en compte **3 Domaines de changement**:

**Domaine de changement 1.** Les chemins de la résilience: processus multi-acteurs de changement sociale

**Domaine de changement 2.** Résultats de la résilience: capacités de résilience

**Domaine de changement 3.** Bien-être et droits des personnes au fil du temps

et **1 Domaine pour mieux interpréter les changements dans ces domaines**:

**Domaine de focalisation:** Contexte changeant

En abordant ces domaines de changement, nous devons suivre **10 principes directeurs pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes MEAL sensibles à la résilience**



# 4. ANNEXES ET RÉFÉRENCES



## 4.1 Annexes

### Annexe 1

Outils et ressources supplémentaires

#### Outils et ressources sur la Théorie du Changement:

- [System thinking: an introduction to Oxfam programme staff](#) (Oxfam)
- [Developing a Theory of Change: A Facilitator's Guide](#) (Oxfam)
- [Theory of Change Thinking in Practice](#) (Hivos)
- [The Dialogic Change Model](#) pour planifier des partenariats et des collaborations multi-acteurs (Collective Leadership Institute)
- [CAMSA resources on using Theory of Change](#) (Oxfam)

#### Outils et ressources sur l'apprentissage:

- [Programme Learning for impact](#) (Oxfam COMPASS Community)
- [Guide for Resilience Learning Events](#) (Oxfam)
- [Good Practice Guide to Workshops and Learning Events](#) (Oxfam)
- [Tools for Knowledge and Learning](#) (ODI)
- [CLA \(Collaborating, Learning and Adapting\) Toolkit](#) (USAID)
- [Annual Impact Reflections guidance](#) et [video](#) (Oxfam America)
- [Oxfam Real Time Review \(RTR\) guidelines](#)
- [The Good Learning in Practice cases studies from CAMEL project](#)

#### Outils et ressources sur la gestion adaptative:

- [Managing to Adapt: Analyzing Adaptive Management for Planning, Monitoring, Evaluation, and Learning](#)

#### Outils et ressources sur l'évaluation pour la programmation de la résilience:

- [Evaluating Complexity: Propositions for Improving Practice](#) (FSG)
- [Theory-based Approaches to Evaluation: Concepts and Practices](#) (site Web BetterEvaluation); les méthodes incluent [Process Tracing](#), [Contribution Analysis](#), [Realist Evaluation](#) et [Utilization-Focused Evaluation](#)
- [Contribution to Change Methodology](#) (Practical Action Publishing)

Vous pouvez explorer d'autres ressources disponibles [ici](#).

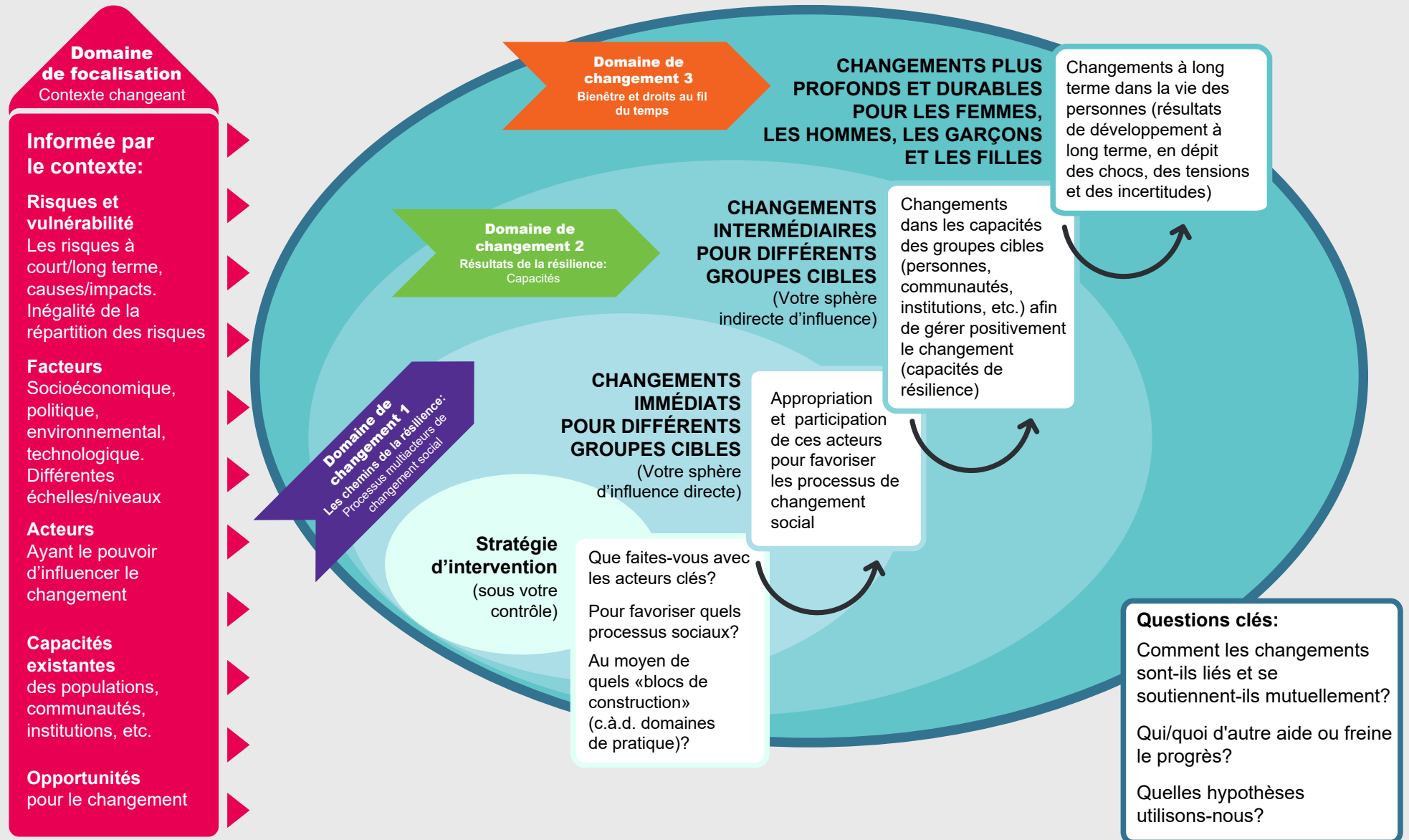
### Annexe 2

Exemples d'indicateurs de résilience

- Ouvrez [la feuille de calcul Excel](#) pour consulter des exemples d'indicateurs de résilience larges, que vous pouvez utiliser pour vous aider à définir les indicateurs spécifiques au contexte de votre programme.
- Vous pouvez également trouver d'autres exemples d'indicateurs de résilience explorant l'[Outil de recherche sur les indicateurs de résilience](#).

### Annexe 3

Intégrer les Domaines de changement dans la Théorie du changement



Source: Adapté de Developing a Theory of Change. The basics: Pick up and Go Pack. Élaboré par INTRAC pour Oxfam International, 2014

## 4.2 Références

1. I. Guijt (2007) Assessing and Learning for Social Change: a discussion paper, Institute of Development Studies, disponible à : <http://www.ids.ac.uk/publication/assessing-and-learning-for-social-change-a-discussion-paper>
2. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G (2016) ) L'avenir est un choix: Cadre et directives d'Oxfam pour un développement résilient, Oxfam, disponible à : <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/the-future-is-a-choice-the-oxfam-framework-and-guidance-for-resilient-developme-604990>
3. Bowman, K., Chettleborough, J., Jeans, H., Rowlands, J. and Whitehead, J. (2015) System Thinking. An Introduction to Oxfam programme staff, Oxfam, disponible à : <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/systems-thinking-an-introduction-for-oxfam-programme-staff-579896>
4. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G. (2016), op. cit.
5. Les six processus de changement social décrits dans le Cadre d'Oxfam pour le développement résilient sont les suivants: 1) Pouvoir de dire et d'agir et justice de genre: processus pour promouvoir la justice de genre et accroître la voix citoyenne, l'émancipation et la participation, y compris dans la résolution de conflits; (2) Information: processus qui développent l'information et les connaissances pour soutenir la prise de décision et l'action; (3) Une planification flexible avec une vision sur le long-terme: processus qui permet et améliore une prise de décision collective, flexible, tournée vers le futur; (4) Gouvernance responsable et redevable: processus qui garantissent des Etats et des institutions redevables et habilités pour agir; (5) Apprentissage: processus qui permettent aux gens d'apprendre ensemble, de soutenir l'expérimentation et d'accroître le potentiel d'innovation (social et technologique); (6) Sécurisation et renforcement des moyens d'existence: processus pour préserver et développer le capital humain, social, naturel, physique et financier et les actifs ménagers, basé sur le Cadre des moyens d'existence durables.
6. Jeans, H., Thomas, S. and Castillo, G (2016), op. cit.
7. D'après la méthodologie de cartographie des Incidences (Outcome Mapping), les marqueurs de progrès consistent en un ensemble d'énoncés décrivant une progression graduelle du comportement modifié, menant au résultat idéal. Voir [Outcome Mapping](#).
8. Ceci s'appuie sur "Key elements of successful multi-stakeholder partnerships" in Herman Brouwer et al. (2016) The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-stakeholder Partnerships. Practical Action Publishing, disponible à : <http://www.mspsguide.org/topic/principles-what-are-key-elements-succesful-msps> et "Success factors of Stakeholder Dialogues" du Collaborative Leadership Institute (CLI), disponible à : <http://www.stakeholderdialogues.net/learning/toolbox/phase-3/success-factors/>
9. Jeans, H., Thomas, S. et Castillo, G. (2017) Le Futur est un Choix : Absorber, Adapter, Transformer. Les capacités de Résilience, Oxfam, disponible à : <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/absorb-adapt-transform-resilience-capacities-620178>
10. Tableau élaboré à partir de : Jeans, H., Thomas, S. et Castillo, G. (2017) op. cit et Dr Adithya Bahadur et al. (2016) Effectiveness in Building Resilience: Synthesis report for Oxfam's Resilience Outcome Area. Overseas Development Institute (ODI), disponible à : <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/effectiveness-in-building-resilience-synthesis-report-for-oxfams-resilience-out-620103>
11. Béné, C., Frankenberger, T. and Nelson, S (2015) Design, Monitoring and Evaluation of Resilience Interventions: Conceptual and Empirical Considerations, IDS Working Paper 459, Institute of Development Studies
12. Dr Aditya Bahadur et al. (2016) op. cit.
13. Ibid.
14. Ibid; FSIN Resilience Measurement Technical Working Group (2015) Systems Analysis in the Context of Resilience. FSIN Technical Series n.6
15. Brémaud, I. and Turnbull, M (2016) Towards an Oxfam MEAL framework for Resilience: Mapping indicators and MEL approaches for resilience. Oxfam
16. Levine, S. (2014) Assessing resilience: Why quantification misses the point, ODI working and discussion papers, disponible à : <https://www.odi.org/publications/8545-assessing-resilience-why-quantification-misses-point>
17. BRACED methodology for reporting against Key Performance Indicator No. 4 – Number of people whose resilience has been improved as a result of project support, disponible à : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/328254/BRACED-KPI4-methodology-June2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/328254/BRACED-KPI4-methodology-June2014.pdf)
18. Béné, C., Frankenberger, T. and Nelson, S. (2015) op. cit.
19. Voir the Challenge on shifting baselines on BRACED Knowledge Manager (2015) Monitoring and Evaluation (M&E) Guidance Notes. BRACED.
20. Par exemple, des plateformes telles que [Integrated Food Security Phase Classification and the Famine Early Warning Systems Network \(FEWS-NET\)](#), [Armed Conflict Location and Event Data Project](#), [FAO's Global Information and Early Warning System](#), [African Flood and Drought Monitor](#).
21. Resilience Knowledge Hub (2017) The Resilient Development Practical Guide: A guide developed by practitioners for practitioners. Oxfam, disponible à : <https://oxfam.app.box.com/v/rkh-practiceguide-en>

22. I. Brémaud et M. Turnbull (2016) Towards an Oxfam MEAL Framework for Resilience: Mapping indicators and MEL approaches for resilience.
23. CAMSA intègre l'apprentissage tout au long du cycle du programme et du projet et donne des conseils sur la définition d'un programme d'apprentissage, des exercices d'apprentissage et des activités d'apprentissage pour les programmes ou les revues annuelles des projets.
24. Jennings, S. and Ian Manlutac, J. (2016) A Companion Guide to Resilience, Oxfam GB, disponible à: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/a-companion-guide-to-resilience-595570>
25. Valters, C. et al. (2016) Putting learning at the centre: adaptive development programming in practice, Overseas Development Institute, disponible à: <https://www.odi.org/publications/10367-putting-learning-centre-adaptive-development-programming-practice>
26. Jeans, H. (2013) Learning to adapt and transform. Key concepts in climate change. WWF Briefing. Disponible à: [http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/key\\_concepts\\_in\\_climate\\_change\\_learn\\_to\\_adapt\\_and\\_transform.pdf](http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/key_concepts_in_climate_change_learn_to_adapt_and_transform.pdf)
27. Oxfam exige avec CAMSA qu'un minimum de 5% du budget de chaque projet soit alloué à MEAL. Cependant, l'apprentissage dans le secteur du développement au sens large suggère que les MEAL de haute qualité nécessitent souvent 10 à 13% de la valeur du projet. Les expériences réussies d'Oxfam sur l'apprentissage dans les plans MEAL (par exemple, le projet de renforcement de la résilience d'Oxfam au Vanuatu et le programme REPI au Burkina Faso) montrent qu'environ 10% du budget total est nécessaire pour mettre en œuvre de bons processus d'apprentissage multipartites tout au long du projet (source: Oxfam (2017) [Resilient Development Practical Guide](#))
28. CAMSA part du principe qu'un «bon MEL repose sur de bonnes théories du changement, qui illustrent explicitement l'hypothèse sur laquelle le programme repose, sur la façon dont les changements se produisent, établissent des hypothèses claires et identifient les relations causales».
29. Moberly, C., James, C. and O'Flynn, M. (2014) Developing a Theory of Change. The basics: Pick up and Go Pack. Developed by INTRAC for Oxfam International.
30. Valters, C. Theories of Change: time for a radical approach to learning in development, Overseas Development Institute, disponible à: <https://www.odi.org/publications/9883-theories-change-time-radical-approach-learning-development>
31. Hummelbrunner, R. and Jones, H. (2013) A guide for planning and strategy development in the face of complexity. Overseas Development Institute, disponible à: <https://www.odi.org/publications/7325-aid-development-planning-strategy-complexity>
32. CAMSA stipule que « les projets et programmes MEL et les plans de responsabilité sociale doivent être flexibles, adaptables et adaptés au contexte, puisque les résultats initialement proposés et les indicateurs connexes peuvent être révisés à mesure que les personnes et les organisations réagissent aux changements. ». Les standards des programmes d'Oxfam stipulent que «les programmes doivent être flexible et s'adapter aux paramètres du plan stratégique d'OI.»
33. Silva Villanueva, P. (2010) Learning to ADAPT: Monitoring and Evaluation Approaches in Climate Change Adaptation and Disaster Risk Reduction – Challenges, Gaps and Ways Forward. SCR (Strengthening Climate Resilience) Discussion Paper 9, Institute of Development Studies. Disponible à: [https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/SilvaVillanueva\\_2012\\_Learning-to-ADAPTD92.pdf](https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/SilvaVillanueva_2012_Learning-to-ADAPTD92.pdf)
34. Ibid.
35. Food Security Information Network (FSIN) Resilience measurement principles. Toward and agenda for measuring design. Technical Series n.1. Disponible à: [http://www.fsincop.net/fileadmin/user\\_upload/fsin/docs/resources/FSIN\\_29jan\\_WEB\\_medium%20res.pdf](http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_29jan_WEB_medium%20res.pdf)
36. Ibid.
37. Bené, C. et al. (2015) op. cit.
38. Food Security Information Network (FSIN) Systems analysis in the context of resilience. Technical Series n.6. Disponible à: <http://www.fsincop.net/resource-centre/detail/en/c/332113/>
39. Mercy Corps (n.d.). Our resilience approach to relief, recovery and development. Disponible à: [https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Resilience\\_Approach\\_Booklet\\_English\\_121416.pdf](https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Resilience_Approach_Booklet_English_121416.pdf)
40. Food Security Information Network (FSIN) (2014) Resilience measurement principles. Towards an agenda for measuring design. Technical Series n.1. Disponible à: [http://www.fsincop.net/fileadmin/user\\_upload/fsin/docs/resources/FSIN\\_29jan\\_WEB\\_medium%20res.pdf](http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_29jan_WEB_medium%20res.pdf)
41. CAMSA minimum requirements state that 'MEL plans should mix quantitative and qualitative sources of information.'
42. Food Security Information Network (FSIN) A common analytical model for resilience measurement. Technical Series n.2. Disponible à: [http://www.fsincop.net/fileadmin/user\\_upload/fsin/docs/resources/FSIN\\_Paper2\\_WEB\\_1dic%20\(WEB\).pdf](http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/FSIN_Paper2_WEB_1dic%20(WEB).pdf)
43. Food Security Information Network (FSIN) Qualitative data and subjective indicators for resilience measurement. Technical Series n.4. Disponible en: [http://www.fsincop.net/fileadmin/user\\_upload/fsin/docs/resources/1\\_FSIN\\_TechnicalSeries\\_4.pdf](http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/1_FSIN_TechnicalSeries_4.pdf)



© Oxfam International Mai 2018

Ce document a été rédigé par Elsa Febles Carmona, avec la contribution de Sebastian Thomas, Helen Jeans, Gina Castillo, Alexia Pretari et Claudia Geraets, les membres du Groupe de Gouvernance MEL d'Oxfam et d'autres professionnels d'Oxfam engagés dans des interventions visant à renforcer la résilience. Il fait partie d'une série de rapports visant à contribuer au débat public sur les questions de développement et de programmes humanitaires. Publié par Oxfam GB pour Oxfam International, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

44. Levine, S. (2014) op. cit.
45. Food Security Information Network (FSIN). Qualitative data and subjective indicators for resilience measurement. Technical Series n.4. Disponible à: [http://www.fsincop.net/fileadmin/user\\_upload/fsin/docs/resources/1\\_FSIN\\_TechnicalSeries\\_4.pdf](http://www.fsincop.net/fileadmin/user_upload/fsin/docs/resources/1_FSIN_TechnicalSeries_4.pdf)
46. CAMSA définit la nécessité de ventiler les indicateurs selon le sexe et d'inclure des indicateurs spécifiques au genre dans les projets.
47. Sotelo, S. (2017) *Gender Justice in Resilience: Enabling the full performance of the system*, Resilience Knowledge Hub Oxfam, disponible à: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/gender-justice-in-resilience-enabling-the-full-performance-of-the-system-620376>
48. Ibid.
49. CAMSA exige la participation des parties prenantes locales en assurant la participation des partenaires locaux dans la conception et la mise en œuvre de MEAL et par le biais d'agents de changement primaires, lorsqu'ils travaillent sur la mise en œuvre directe. Il stipule également que le MEAL devrait définir comment les partenaires et les principaux agents de changement/communautés cibles, notamment les femmes, participeront au processus de collecte des données et aux espaces de réflexion et d'analyse.
50. Overseas Development Institute (2015) *The 3As: tracking resilience across BRACED*, ODI working paper, disponible à: <https://www.odi.org/publications/9840-3as-tracking-resilience-across-braced>
51. Silva Villanueva, P. (2010) op. cit.