



LIGNES DIRECTRICES DE L'OIM RELATIVES AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). Les désignations employées et la présentation des documents dans cet ouvrage n'impliquent pas l'expression par l'OIM d'une quelconque opinion quant au statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de ses autorités, ou concernant ses frontières ou ses limites.

L'OIM croit profondément que la migration humaine et ordonnée est bénéfique pour les migrants et la société. En tant qu'organisation intergouvernementale, l'OIM agit avec ses partenaires de la communauté internationale afin d'aider à résoudre les problèmes opérationnels que pose la migration ; de faire mieux comprendre quels en sont les enjeux ; d'encourager le développement économique et social grâce à la migration ; et de préserver la dignité humaine et le bien-être des migrants.

Publié par : Organisation internationale pour les migrations
17, route des Morillons
C.P. 17
1211 Genève 19
Suisse
Tél. : +41 22 717 9111
Fax : +41 22 798 6150
Courriel : hq@iom.int
Site web : www.iom.int

Citation requise : Organisation internationale pour les migrations (OIM) 2022. *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*. OIM. Genève.

ISBN 978-92-9268-360-3 (PDF)

© OIM 2022



Certains droits réservés. Cet ouvrage est mis à disposition au titre de la licence [Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 3.0 Organisations internationales \(CC BY-NC-ND 3.0 IGO\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode).*

Pour plus de détails, voir la section [Droit d'auteur et conditions d'utilisation](#).

Le présent ouvrage ne doit pas être utilisé, publié ou rediffusé dans l'intention première d'en obtenir un avantage commercial ou une compensation financière, sauf à des fins éducatives, par exemple, aux fins de son intégration dans un manuel.

Autorisations : Toute demande concernant l'utilisation à des fins commerciales ou les droits et licences doit être adressée à publications@iom.int.

* <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>



LIGNES DIRECTRICES DE L'OIM RELATIVES AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION

Avant-propos

Ces dix dernières années, des changements substantiels sont survenus dans la manière dont les pays et la communauté internationale conçoivent et mettent en œuvre le développement socioéconomique, avec pour point culminant l'adoption, en 2015, du Programme de développement durable à l'horizon 2030. De même, la manière dont est fournie l'assistance humanitaire en temps de crise a évolué après le Sommet mondial sur l'action humanitaire en 2016. La migration et les mouvements de personnes sont considérés comme une question transversale, abordée dans plusieurs des objectifs de développement durable (ODD). Avec les phénomènes des populations déplacées et de la migration forcée, cette question se trouve au centre de l'action humanitaire.

L'adoption, en 2018, du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières a mis en relief le rôle que la migration peut jouer dans le développement socioéconomique des pays, et la façon dont la migration devrait être gérée dans l'intérêt de tous, y compris des migrants eux-mêmes. En devenant une organisation du système des Nations Unies en 2016, l'OIM a renforcé son rôle d'organisme spécialisé dans la migration. En lui confiant le Secrétariat du Réseau des Nations Unies sur les migrations, créé dans le cadre du Pacte mondial sur les migrations, les Nations Unies ont reconnu ses avantages comparatifs et son expertise en tant qu'organisme chef de file et fer de lance en matière de politiques et pratiques migratoires.

Dans ce contexte, l'OIM a élaboré en 2019 une vision stratégique destinée à aider l'Organisation à s'acquitter de son rôle mondial, qui consiste à répondre aux besoins et aux défis d'un contexte migratoire complexe. Selon l'un des principes fondamentaux de la Vision stratégique, l'OIM doit devenir une organisation en apprentissage permanent qui met à profit ses compétences techniques et les succès de ses divers programmes. Le suivi et l'évaluation contribuent de manière déterminante, au sein de l'Organisation, à la promotion d'une culture de l'apprentissage vigoureuse et de solides capacités à saisir, diffuser et partager les éléments factuels et les connaissances tirés des interventions de l'OIM à des fins de décisions éclairées et de responsabilité aux niveaux national, régional et mondial. Le suivi et l'évaluation sont aussi un puissant mécanisme qui permet aux organismes d'atteindre leurs populations cibles et de savoir quelles activités peuvent avoir des effets positifs et durables sur elles, sans que personne soit laissé pour compte.

Les principales forces institutionnelles et opérationnelles de l'OIM et son importance sur la scène internationale appellent également un système de résultats plus rigoureux, étroitement lié à la vision stratégique de l'Organisation et nécessitant un modèle opérationnel révisé, élaboré au titre du Cadre de gouvernance interne (CGI). Celui-ci précise que, « grâce à une approche axée sur les résultats, l'Organisation sera bien placée pour atteindre ses objectifs stratégiques, mesurer ses réalisations, identifier les enseignements tirés et utiliser ces informations pour éclairer la phase suivante de planification stratégique ». Un système de suivi et d'évaluation robuste contribue à cet effort et permet aux fonctionnaires gouvernementaux, aux administrateurs de l'OIM, aux partenaires, aux donateurs, à la société civile et aux bénéficiaires d'être mieux à même de prendre des décisions, de rendre compte et d'apprendre.

Afin de soutenir ces initiatives, la fonction d'évaluation centrale du Bureau de l'Inspecteur général (Unité d'évaluation d'OIG) a élaboré les premières Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation, garantissant ainsi que le personnel de l'OIM, les consultants et les partenaires d'exécution ont accès à un soutien complémentaire et plus technique qui développe les éléments fondamentaux du suivi et de l'évaluation exposés dans le *Manuel des projets de l'OIM*. Les *Lignes directrices relatives au suivi et à l'évaluation* reconnaissent que le suivi et l'évaluation constituent un domaine professionnel à part entière et visent à fournir les concepts clés, les méthodologies et les informations pratiques nécessaires pour que le suivi et l'évaluation fonctionnent bien. Elles ont été élaborées sur la base des principes énoncés dans la Politique de l'OIM relative à l'évaluation et dans la Politique de l'OIM relative au suivi, compte tenu des normes et pratiques internationales en matière de suivi et d'évaluation et des nouvelles tendances internationales, par exemple en ce qui concerne la théorie du changement. Elles tiennent également compte du cours de formation en ligne sur le suivi et l'évaluation dirigé par un facilitateur de l'OIM, conçu par l'Unité d'évaluation d'OIG en 2018, que le personnel est invité à suivre.

Les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* ont été élaborées dans le cadre d'un processus consultatif comportant une évaluation des besoins menée auprès de 107 membres du personnel de l'OIM du monde entier afin d'obtenir une meilleure vue d'ensemble du niveau des connaissances de l'OIM en matière de suivi et d'évaluation. En outre, un groupe de travail composé d'experts techniques de l'OIM des bureaux régionaux et de pays et des départements pertinents du Siège ainsi que des responsables régionaux du suivi et de l'évaluation a été créé pour faciliter l'examen de leur contenu.



António Vitorino

Directeur général

Organisation internationale pour les migrations

Remerciements

Le Bureau de l'inspecteur général tient à remercier tous ceux qui ont contribué aux *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, notamment les 57 collègues du monde entier qui ont participé à l'évaluation initiale des besoins en matière de suivi et d'évaluation, effectuée pour définir la portée et le contenu de cette initiative.

Nous remercions tout particulièrement les responsables régionaux du suivi et de l'évaluation pour leur soutien à la mise en forme du contenu, ainsi que pour leurs révisions techniques : Maite De Muller Barbat, Ludvik Girard, Sarah Lynn Harris, Rogers Mutie, Theogene Nshimiyimana, Jhonn Rey, Kim Sokleang, Vanesa Vaca et Angeline Wambanda.

Nous remercions également les autres collègues membres du groupe de travail initial qui ont contribué à la révision du contenu : Alessia Castelfranco, Jennifer Hollings, Sarah Lotfi, Kerry Maze, Nazanine Nozarian et Carol San Miguel.

Cette initiative n'aurait pas été possible sans le soutien de l'Inspecteur général et sans les contributions financières sans affectation spéciale de l'OIM. Nous sommes également reconnaissants aux différents départements thématiques pour leur contribution technique. Enfin, nous tenons à remercier l'Unité des publications pour sa disponibilité et ses conseils.

Auteurs

Les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* ont été rédigées par Katia Barrech, avec les précieuses contributions de Diana Cartier, Christophe Franzetti et le soutien rédactionnel de Myra Albu.

Table des matières

Avant-propos	iii
Remerciements	v
Comment les Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation sont-elles structurées?	x
Comment utiliser les Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation.....	xi
INTRODUCTION AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION	2
Liste des sigles et abréviations.....	3
Chapitre 1 : Introduction au suivi et à l'évaluation	4
1.1. Aperçu	4
1.2. Attachement à la gestion axée sur les résultats à l'OIM.....	5
1.3. Comprendre le «suivi» dans le concept de suivi et d'évaluation.....	7
1.4. Comprendre l'«évaluation» dans le concept de suivi et d'évaluation.....	10
1.5. Différences entre le suivi et l'évaluation.....	11
1.6. Orientation stratégique de l'OIM	14
NORMES, RÈGLES ET GESTION EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	22
Liste des abréviations et acronymes	23
Chapitre 2 : Normes, règles et gestion en matière de suivi et d'évaluation.....	24
2.1. Normes et règles professionnelles en matière de suivi et d'évaluation.....	24
2.2. Gestion du suivi et de l'évaluation : Rôles et responsabilités	30
Annexes.....	40
LE SUIVI À L'OIM	42
Liste des abréviations et acronymes	43
Chapitre 3 : Le suivi à l'OIM.....	44
3.1. Comment effectuer un suivi : aperçu.....	44
3.2. Théorie du programme.....	44
3.3. Théorie du changement	45
3.4. Matrice des résultats de l'OIM	56
3.5. Types de suivi : Aperçu	75
3.6. Gestion et suivi à distance et suivi par un tiers	80
3.7. Les éléments du plan de suivi et d'évaluation	89
3.8. Suivi et établissement de rapports sur les résultats.....	95

METHODOLOGIES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES POUR LE SUIVI ET L'EVALUATION	106
Liste des sigles et abréviations.....	107
Chapitre 4 : Méthodologies de collecte et d'analyse des données pour le suivi et l'évaluation.....	108
4.1. Aperçu du chapitre 4.....	108
4.2. Normes professionnelles et directives éthiques.....	109
4.3. Planification et conception des outils de collecte de données	111
4.4. Méthodes, approches et outils pour le suivi et l'évaluation.....	129
4.5. Collecte et gestion des données.....	141
4.6. Analyser les données.....	148
4.7. Présentation des constatations	155
Annexe 4.1. Gouvernance des données sur la migration de l'OIM et suivi et évaluation	157
Annexe 4.2. Comment mener un examen documentaire	157
Annexe 4.3. Types de biais.....	158
Annexe 4.4. Appliquer les divers types d'échantillonnage.....	160
Annexe 4.5. Conception et mise en œuvre d'une enquête	165
Annexe 4.6. Exemple d'enquête.....	172
Annexe 4.7. Structure et questions d'entretien.....	173
Annexe 4.8. Exemple d'entretien	176
Annexe 4.9. Préparer, mener et animer une discussion de groupe.....	177
Annexe 4.10. Exemple de l'OIM – Guide de la discussion de groupe.....	181
Annexe 4.11. Exemples d'observations et planification et réalisation des observations.....	182
Annexe 4.12. Etapes de l'analyse des données qualitatives.....	184
Annexe 4.13. Calculer des statistiques descriptives.....	187
Annexe 4.14. Types de visualisations	190
ÉVALUATION	202
Liste des sigles et abréviations.....	203
Chapitre 5 : Évaluation.....	204
5.1. Vue d'ensemble de l'évaluation.....	204
5.2. Planification de l'évaluation	208
5.3. Procéder à l'évaluation.....	234
5.4. Suivi et utilisation de l'évaluation.....	242
5.5. Responsabilité et apprentissage	245
Annexe 5.1. Budgétisation de l'évaluation	253
Annexe 5.2. Liste élargie de types d'évaluation par spécificités et portée.....	253
Annexe 5.3. Intégration des thèmes transversaux à l'OIM	255
Annexe 5.4. Modèle de mandat d'évaluation.....	269
Annexe 5.5. Exemples de matrices d'évaluation de l'OIM pour un projet axé sur le développement et pour un projet humanitaire.....	270

Annexe 5.6. Fiche de notation et d'analyse des candidatures pour les évaluations faisant appel à des évaluateurs externes (consultant individuel ou société de consultants) (lien interne uniquement).....	270
Annexe 5.7. Modèle de rapport initial de l'OIM	270
Annexe 5.8. Modèle des composantes des rapports d'évaluation de l'OIM	270
Annexe 5.9. Modèle de rapport d'évaluation final de l'OIM.....	270
Annexe 5.10. Modèle de mémoire d'évaluation et orientations	270
Annexe 5.11. Approches évaluatives : changement le plus significatif.....	270
Annexe 5.12. Modèle de demande de propositions	271

Comment les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* sont-elles structurées ?

Les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* s'articulent autour de cinq chapitres, chacun d'entre eux couvrant les concepts théoriques et les pratiques du suivi et de l'évaluation : 1) introduction au suivi et à l'évaluation; 2) normes, règles et gestion du suivi et de l'évaluation; 3) suivi à l'OIM; 4) méthodologies de collecte et d'analyse des données pour le suivi et l'évaluation; 5) évaluation.

1) Introduction au suivi et à l'évaluation

Ce chapitre aborde les principaux concepts et avantages du suivi et de l'évaluation. Il traite en outre de la différence entre le suivi et l'évaluation et explique l'orientation stratégique suivie à l'OIM.

2) Normes, règles et gestion du suivi et de l'évaluation

Le chapitre 2 présente les normes et règles régissant le suivi et l'évaluation et souligne les principaux rôles et responsabilités liés à la gestion du suivi et de l'évaluation.

3) Le suivi à l'OIM

Ce chapitre explique, étape par étape, comment élaborer une matrice des résultats, ainsi qu'un cadre de suivi des résultats. Il présente également la théorie du changement et examine différents types et niveaux de suivi utilisés par l'OIM.

4) Méthodologies de collecte et d'analyse des données pour le suivi et l'évaluation

Ce chapitre présente les méthodologies, les outils et les approches nécessaires pour concevoir des outils de collecte de données, analyser des données et introduire des mesures de contrôle de la qualité.

5) Évaluation

Le chapitre 5 expose les différentes étapes nécessaires pour planifier, mettre en œuvre, appliquer et utiliser des évaluations. Il traite également de la responsabilité et des enseignements à tirer de l'évaluation.

Comment utiliser les Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation

Les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* donnent un aperçu complet du suivi et de l'évaluation à l'OIM. Il est recommandé aux utilisateurs de les lire de manière séquentielle car cela leur permettra de bien comprendre les concepts généraux du suivi et de l'évaluation, chaque étape menant à la suivante. Une fois familiarisés avec le contenu, les utilisateurs pourront se référer à des chapitres précis ou à des sections particulières à l'intérieur des chapitres selon que de besoin.

À côté du texte principal, des signes graphiques attirent l'attention du lecteur sur des informations importantes, comme suit :



Les encadrés bleus contiennent des informations clés ou des informations additionnelles venant compléter les idées et le contenu du corps du texte.



Les encadrés jaunes citent des bonnes pratiques et/ou fournissent des conseils afférents au sujet examiné dans le corps du texte.



Les encadrés orange contiennent des informations et/ou des ressources supplémentaires relatives au sujet évoqué au-dessus de l'encadré.



Les encadrés bordeaux illustrent par des exemples les concepts abordés dans le corps du texte.

Les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* contiennent des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines ressources sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources seront régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce [lien](#).

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.



CHAPITRE 1

Introduction au suivi et à l'évaluation

1



INTRODUCTION AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION

Liste des sigles et abréviations	3
1.1. Aperçu.....	4
1.2. Attachement à la gestion axée sur les résultats à l'OIM.....	5
1.2.1. Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?	5
1.2.2. La gestion axée sur les résultats et le suivi et l'évaluation.....	6
1.3. Comprendre le «suivi» dans le concept de suivi et d'évaluation.....	7
1.3.1. Qu'est-ce que le suivi?.....	7
1.3.2. Pourquoi effectuer un suivi?	8
1.3.3. Quand effectuer le suivi?.....	8
1.4. Comprendre l'«évaluation» dans le concept de suivi et d'évaluation	10
1.4.1. Qu'est-ce que l'évaluation?	10
1.4.2. Pourquoi effectuer une évaluation?	10
1.4.3. Quand l'effectuer?.....	10
1.5. Différences entre le suivi et l'évaluation	11
1.6. Orientation stratégique de l'OIM	14
1.6.1. Vision stratégique de l'OIM.....	14
1.6.2. Cadre de gouvernance des migrations.....	15
1.6.3. Objectifs de développement durable	16
1.6.4. Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement.....	18
1.6.5. Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire.....	19
1.6.6. Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières.....	20

Le chapitre suivant contient des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines d'entre elles sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources sont régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce [lien](#).

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.

Liste des sigles et abréviations

CSR	Cadre de suivi des résultats
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
MiGOF	Cadre de gouvernance des migrations
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCDE/CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
Unité d'évaluation d'OIG	Fonction d'évaluation du bureau de l'Inspecteur général

Chapitre 1 | Introduction au suivi et à l'évaluation

1.1. Aperçu

L'OIM est considérée comme une organisation efficace, très présente sur le terrain, qui met en œuvre ses nombreuses interventions par l'intermédiaire d'un vaste réseau décentralisé de bureaux régionaux et de pays¹. L'OIM accorde une grande importance à la gestion axée sur les résultats, afin de renforcer l'efficacité de l'Organisation et d'évoluer vers une programmation fondée sur des éléments factuels et axée sur les résultats. Une approche axée sur les résultats exige des systèmes de suivi et d'évaluation robustes qui permettent aux fonctionnaires gouvernementaux, au personnel de l'OIM, aux partenaires, aux donateurs et à la société civile d'être mieux armés pour :

- **Prendre des décisions en connaissance de cause**, grâce à des retours d'information réguliers à la direction sur le contexte de l'intervention, les risques, les défis, les résultats, ainsi que les approches réussies ;
- **Respecter les obligations en matière de responsabilité**, en informant les donateurs, les bénéficiaires et les autres parties prenantes des performances de l'OIM, des progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats et de l'utilisation des ressources² ;
- **Tirer les enseignements** de l'expérience acquise, afin de fournir un retour d'informations pour la planification, la conception et la mise en œuvre d'interventions futures et d'améliorer la fourniture des services.

Parfois, il peut sembler difficile de réaliser un suivi et une évaluation dans le contexte des interventions de l'OIM, lorsque la durée du projet n'est pas suffisamment longue pour intégrer un suivi et une évaluation solides, ou lorsque des contraintes de sécurité, de temps, de financement et/ou de capacité entravent la mise en œuvre rigoureuse du suivi et de l'évaluation. Pour les mêmes raisons, les avantages du suivi et de l'évaluation peuvent ne pas être reconnus dès la phase de rédaction de la proposition, de sorte qu'une attention insuffisante y est portée. Les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* peuvent permettre de corriger ces impressions et de placer le suivi et l'évaluation au centre de performances de qualité et de s'acquitter de l'obligation de responsabilité.

Alors que le rôle mondial qui incombe à l'OIM de relever les défis liés à la migration s'est diversifié et étendu, de nouvelles réalités politiques et organisationnelles ont exigé de conceptualiser autrement le suivi et l'évaluation et de réorienter la réflexion organisationnelle sur ce qu'ils constituent et sur leur application. Ces réalités englobent les nombreuses demandes opérationnelles, les ressources limitées, la rapidité accrue de la réponse attendue et la visibilité immédiate des effets et de la responsabilité, ainsi que l'intégration rapide escomptée de nouveaux concepts organisationnels, tels que l'optimisation des ressources et la théorie du changement dans le travail quotidien. L'apprentissage et le partage d'informations permettent également de transmettre un certain nombre de messages et de recommandations clés à prendre en considération.

L'environnement interne et externe de l'OIM a également beaucoup changé ces dernières années, à mesure que grandissait l'attention portée à la migration à l'échelle mondiale. En tant qu'organisation apparentée des Nations Unies, l'OIM est la principale référence en matière de migration. À ce titre, elle appuie la réalisation des engagements se rapportant à la migration du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (objectifs de développement durable ou ODD) et contribue à la mise en œuvre du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières. Elle contribue aussi de plus en plus aux données et aux analyses relatives à la migration à l'échelle mondiale, notamment aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030.

¹ Aux fins des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, le terme intervention désigne indifféremment un projet, un programme, une stratégie ou une politique.

² Aux fins des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, l'OIM utilise la définition des bénéficiaires ou des personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance proposée par le CAD de l'OCDE, à savoir : «les individus, les groupes ou les organisations, qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non». D'autres termes peuvent être employés, comme «détenteurs de droits» ou «personnes affectées» voir [OECD, 2019](#), p. 7. L'expression bénéficiaire(s) ou personnes auxquelles l'OIM tente de prêter assistance sera parfois utilisée tout au long des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* et se réfère à la définition ci-dessus, y compris lorsqu'il est question du contexte humanitaire.

Elle est saluée pour son approche opérationnelle et pragmatique de la gestion des migrations, conformément à son mandat et au Cadre de gouvernance des migrations (MiGOF). Par ailleurs, l'OIM s'inspire de la Vision stratégique, qui ne remplace pas le MiGOF en place. Celui-ci, tout en définissant un ensemble d'objectifs et de principes, n'indique pas de direction précise à suivre, contrairement à la Vision stratégique, qui vise en outre à renforcer la capacité de l'OIM à contribuer aux ODD ou au Pacte mondial sur les migrations, ainsi qu'aux autres cadres de coopération existants. Ce chapitre donne un aperçu du suivi et de l'évaluation en tant qu'éléments clés, ainsi qu'une vue d'ensemble de la gestion axée sur les résultats à l'OIM. Il souligne également les différences entre le suivi et l'évaluation et explique en quoi le suivi et l'évaluation sont pertinents pour l'approche et les objectifs stratégiques de l'OIM.

1.2. Attachement à la gestion axée sur les résultats à l'OIM

1.2.1. Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?

Ces 15 dernières années, de plus en plus d'acteurs internationaux sont passés à la gestion axée sur les résultats. Celle-ci contribue à de meilleures performances et à une plus grande responsabilité, grâce à l'établissement d'un plan clair pour gérer et mesurer une intervention, focalisé sur les résultats à atteindre³. En identifiant à l'avance les résultats escomptés d'une intervention et la manière dont ses progrès peuvent être mesurés, il est plus facile de comprendre et de mettre en œuvre la gestion d'une intervention et de déterminer si le cours des choses a vraiment changé pour les personnes concernées.



La définition de la gestion axée sur les résultats de l'OIM

À l'OIM, la **gestion axée sur les résultats** est définie comme une stratégie de gestion qui fixe des objectifs et des résultats clairs pour définir la voie à suivre, en utilisant des indicateurs précis pour vérifier les progrès accomplis. La gestion axée sur les résultats englobe l'ensemble du cycle de projet : planification, gestion de la mise en œuvre, suivi, rapports et évaluation⁴.

La gestion axée sur les résultats a pour objectif de fournir des informations utiles pour la prise de décisions et les enseignements à tirer pour l'avenir, comme suit :

- Planification, définition d'une vision et d'un cadre de résultats;
- Mise en œuvre des interventions pour obtenir les résultats;
- Suivi pour s'assurer que les résultats sont obtenus;
- Encourager l'apprentissage par le biais de rapports et d'évaluations.

Entre autres aspects, une approche de gestion axée sur les résultats nécessite un suivi et une évaluation solides, ainsi qu'une gestion des connaissances.

En 2011, l'OIM a adopté une approche délibérée de la gestion axée sur les résultats au niveau des projets, comme en témoigne la première édition du Manuel de projets de l'OIM. La version du *Manuel de projets de l'OIM* publiée en 2017 fournit des orientations plus précises sur la gestion axée sur les résultats et, pour améliorer l'action de l'OIM, rend obligatoire l'utilisation d'une matrice des résultats⁵.

Au niveau institutionnel, l'OIM a identifié un ensemble de résultats mondiaux qu'elle souhaite obtenir pour 2023, en utilisant son Cadre de gouvernance des migrations (MiGOF) comme base de travail, et la Vision stratégique comme « direction à suivre ». Ces résultats sont résumés dans le Cadre stratégique de résultats, qui indique quel est le plus haut niveau de changement voulu que l'OIM souhaite atteindre. L'approche de gestion axée sur les résultats jette un pont entre ce cadre et les programmes traditionnels de l'OIM, ce qui permet à celle-ci de rendre compte des résultats obtenus collectivement plutôt que des activités réalisées.

³ GNUM, 2007.

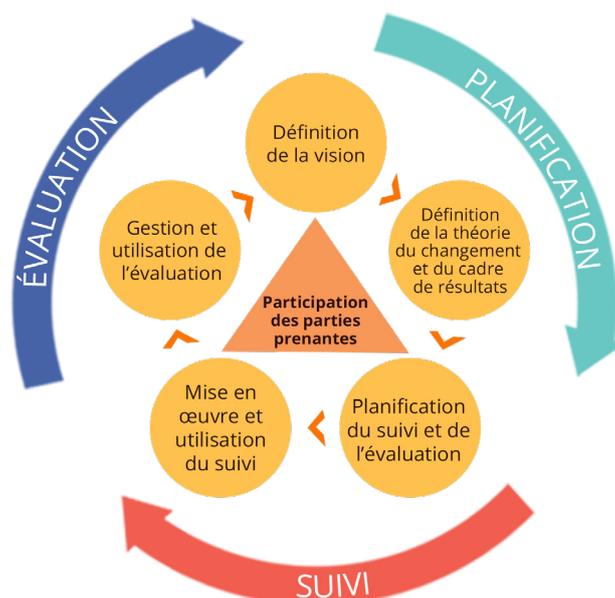
⁴ OIM, 2018a (lien interne uniquement).

⁵ Voir OIM, 2017 (lien interne uniquement).

1.2.2. La gestion axée sur les résultats et le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des éléments importants de la gestion axée sur les résultats, qui sont fondés sur des résultats, des processus, des méthodologies et des outils clairement définis et mesurables pour obtenir des résultats. Le suivi et l'évaluation peuvent être considérés comme un ensemble d'outils permettant une gestion axée sur les résultats et aidant les responsables à suivre les progrès et à démontrer les résultats de niveau supérieur d'une intervention⁶. Le suivi et l'évaluation axés sur les résultats s'éloignent de l'accent mis sur les résultats immédiats, tels que la mise en œuvre réussie des activités et l'obtention de produits, pour privilégier les résultats de niveau supérieur, en s'intéressant à l'obtention d'effets directs et d'impacts. La figure 1.1 présente la gestion axée sur les résultats comme un cycle de vie dans lequel le suivi et l'évaluation sont intégrés.

Figure 1.1. Cycle de vie de la gestion axée sur les résultats



Source: Adapté de Programme des Nations Unies pour le développement, 2009, p. 10.



Résumé de la gestion axée sur les résultats

Définition	La gestion axée sur les résultats à l'OIM	Ce que cela signifie pour le suivi et l'évaluation
Stratégie de gestion qui fixe des objectifs et des résultats clairs pour définir la voie à suivre, et qui utilise des indicateurs précis pour vérifier les progrès accomplis. La gestion axée sur les résultats est considérée comme une approche du cycle de vie, comprenant la planification, la gestion, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation.	À l'OIM, la gestion axée sur les résultats est un moyen de renforcer les interventions de l'OIM. Elle incite les concepteurs et les administrateurs de projet à indiquer précisément l'objectif d'une intervention, le changement souhaité qu'elle vise à obtenir, ce qui est nécessaire pour obtenir ce changement, si le changement voulu est obtenu, et comment les performances actuelles ou futures peuvent être améliorées par l'apprentissage.	En substance, le suivi et l'évaluation appuient la gestion axée sur les résultats en surveillant et en mesurant les progrès de l'intervention sur la voie de cibles prédéterminées, en affinant la mise en œuvre et en évaluant les changements et les résultats pour améliorer les interventions futures.

⁶ Kusek et Rist, 2004. Voir également GNUD, 2011.



Ressources de l'OIM

- 2017 *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).
- 2018a *Gestion axée sur les résultats au sein de l'OIM* (en anglais) (lien interne uniquement).
- 2020a *Page SharePoint consacrée à la gestion axée sur les résultats* (lien interne uniquement).

Autres ressources

Groupe des Nations Unies pour le développement

- 2011 *Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*.

Groupe d'évaluation des Nations Unies (GNUE)

- 2007 *The Role of Evaluation in Results-based Management*. Document de référence, UNEG/REF(2007)1.

Kusek, J.Z. et R. Rist

- 2004 *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Banque mondiale, Washington, D.C.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

- 2019 *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : définitions adaptées et principes d'utilisation*. Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

- 2009 *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement andbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York.

1.3. Comprendre le « suivi » dans le concept de suivi et d'évaluation

1.3.1. Qu'est-ce que le suivi ?

Étant donné le large portefeuille thématique de l'OIM et la structure décentralisée de l'Organisation, il est important, lors de la mise en œuvre d'une intervention, de justifier cette dernière, de préciser les changements escomptés ainsi que la manière dont ils sont censés se produire. Le suivi y contribue.

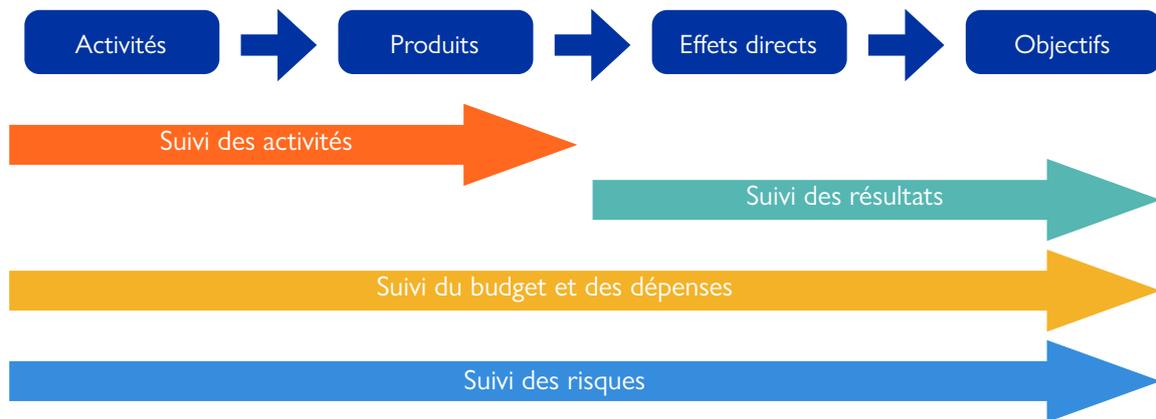
Le suivi peut être souvent confondu avec l'établissement de rapports, qui est l'une de ses composantes. Alors que l'établissement de rapports concerne uniquement la compilation, le transfert et la diffusion d'informations, le suivi est focalisé sur la collecte et l'analyse, effectuées régulièrement, des informations requises pour les rapports. Par conséquent, le suivi englobe la **planification, la conception, le choix des méthodes et la collecte et l'analyse systématiques du contenu**, tandis que les rapports résument ce contenu dans le but de communiquer les informations pertinentes.

L'OIM définit le **suivi** comme une pratique établie de contrôle interne qui fournit à la direction des informations précoces sur les progrès ou l'absence de progrès dans la réalisation des objectifs, tant dans les activités opérationnelles que financières⁷. Le suivi peut prendre diverses formes, varier en fréquence et être adapté à un contexte particulier, qui dépend généralement des objectifs de l'intervention. Dans le cadre d'une intervention de l'OIM, il existe quatre domaines clés de suivi : le suivi des activités, le suivi des résultats, le suivi financier et le suivi des risques⁸.

⁷ OIM, 2018b, p. 2.

⁸ Modules 2 et 4 du *Manuel des projets de l'OIM*. De plus amples informations sont disponibles dans le [chapitre 3](#) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

Figure 1.2. Portée du suivi – Quatre domaines clés de suivi



Source: Adapté de la présentation sur le suivi et l'évaluation du Bureau régional de l'OIM à Pretoria consacrée à la portée du suivi (2017).

S'il s'agit là des quatre principaux domaines à suivre à l'OIM, il existe d'autres types de suivi qui sont décrits au [chapitre 3](#) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

Afin de normaliser son approche du suivi, l'OIM a mis au point des outils normalisés pertinents :

a) la matrice des résultats de l'OIM, et b) le cadre de suivi des résultats⁹. Malgré cela, il peut être difficile pour le personnel de l'OIM d'adapter ces outils aux besoins de suivi des diverses interventions spécifiques au contexte qu'elle met en œuvre et aux besoins en matière de migration. Par conséquent, les modalités du suivi à l'OIM dépendent largement de la façon dont l'Organisation répond aux besoins particuliers en matière de migration dans le cadre d'une intervention. Le suivi doit être suffisamment souple pour permettre ensuite de déterminer si les interventions répondent aux nouveaux besoins.

1.3.2. Pourquoi effectuer un suivi?

Il est indispensable d'effectuer un suivi, car celui-ci permet de dégager sur une base continue les informations requises pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux résultats tout au long de la mise en œuvre et de prendre des décisions en temps voulu. Le suivi aide les responsables à anticiper et à agir, au lieu de réagir, dans des situations qui peuvent devenir difficiles à contrôler. Il peut apporter des éléments clés de prospective stratégique utiles aux interventions de l'OIM.

1.3.3. Quand effectuer le suivi?

Le suivi est effectué sur une **base continue** pendant la mise en œuvre d'une intervention. Dans la mesure du possible, il est essentiel de poser régulièrement des « questions de suivi ».



Le suivi permet de déterminer si :

- Les activités planifiées sont effectivement exécutées (dans le délai imparti);
- Il y a des lacunes dans la mise en œuvre;
- Les ressources ont été/sont utilisées efficacement;
- Le contexte opérationnel de l'intervention a changé.

⁹ Voir la section sur la Matrice des résultats de l'OIM du [chapitre 3](#) pour une description détaillée de ces outils.

EXEMPLE



Questions de suivi

Lors de la mise en œuvre d'activités :

- Quelles activités sont mises en œuvre ?
- Sont-elles mises en œuvre comme prévu ?
- Quel est le taux d'absorption budgétaire actuel ?
- De nouveaux risques ont-ils été identifiés ?
- Les groupes cibles envisagés sont-ils atteints ?

Lors de la mesure des résultats :

- Les résultats sont-ils atteints ?
- Les progrès sont-ils indiqués au regard des indicateurs ?
- Les cibles sont-elles atteintes ?
- Les groupes cibles sont-ils satisfaits des services ?

INFORMATION



Résumé du suivi

Définition	Suivi au sein de l'OIM	Comment l'appliquer
Le suivi est une pratique établie de contrôle interne qui fournit à la direction des informations précoces sur les progrès accomplis ou l'absence de progrès dans la réalisation des objectifs, tant dans les activités opérationnelles que financières. ¹⁰	Le suivi à l'OIM est un processus courant, mais important, de collecte et d'analyse de données, ainsi que d'évaluation des progrès accomplis sur la voie des objectifs de l'intervention. En d'autres termes, il permet d'évaluer fréquemment le processus de mise en œuvre des interventions de l'OIM.	En raison des différents domaines thématiques et des diverses approches suivies pour répondre aux besoins et aux attentes à l'échelle nationale, régionale ou mondiale, une approche normalisée du suivi des interventions de l'OIM reste difficile. Le suivi doit être suffisamment souple pour déterminer si et comment les interventions de l'OIM répondent aux nouveaux besoins. Les chapitres 2, 3 et 4 des <i>Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation</i> précisent plus en détail comment le suivi permet d'y arriver.

RESSOURCES



Ressources de l'OIM

- 2017 [Module 2](#) et [Module 4](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Second edition. Geneva (lien interne uniquement).
- 2018b [Monitoring Policy](#). IN/31. 27 septembre.

Autres ressources

- Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge
- 2011 [Project/Programme Monitoring and Evaluation \(M&E\) Guide](#). Genève.

¹⁰ OIM, 2018b, p. 2.

1.4. Comprendre l'«évaluation» dans le concept de suivi et d'évaluation

1.4.1. Qu'est-ce que l'évaluation?

Alors que le suivi est l'occasion de poser les questions suivantes : « Quel est l'état actuel de la mise en œuvre? Qu'est-ce qui a été réalisé jusqu'à présent? Comment cela a-t-il été réalisé? », l'évaluation permet, pour sa part, de comprendre **pourquoi** et dans **quelle mesure** quelque chose a été réalisé, et permet également de savoir quelle est la valeur et le bien-fondé d'une intervention. L'évaluation est l'occasion d'analyser plus rigoureusement la mise en œuvre d'une intervention, en cherchant également à savoir pourquoi une mesure a mieux fonctionné qu'une autre. L'évaluation enrichit les processus d'apprentissage et améliore les services et la capacité décisionnelle des personnes associées à une intervention. Elle fournit en outre des informations qui ne sont pas facilement disponibles à partir du suivi, et qui peuvent provenir de l'utilisation de critères d'évaluation tels que l'examen approfondi de l'impact, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacéité, de la couverture, de la coordination, de la durabilité, de l'interdépendance et de la cohérence.

L'OIM définit l'évaluation comme l'appréciation systématique et objective d'une intervention, d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

1.4.2. Pourquoi effectuer une évaluation?

L'évaluation peut être considérée comme un moyen d'examiner la causalité. Le suivi montre si les indicateurs ont changé, mais donne peu de détails sur les **raisons pour lesquelles** ce changement s'est produit. L'évaluation s'intéresse, quant à elle, à la question de savoir en quoi la mise en œuvre d'une activité et/ou d'une intervention a permis de changer les choses. Elle permet de répondre à cette question en examinant les données du suivi qui rendent compte de **ce** qui s'est passé et **comment**, afin de savoir **pourquoi** ces changements se sont produits. L'évaluation fournit aux parties prenantes les données approfondies et fondées sur des éléments factuels nécessaires aux prises de décision, car elle permet de déterminer si, comment, pourquoi et quel type de changement s'est produit au cours d'une intervention.

L'évaluation revêt également la plus grande importance pour apprécier la pertinence et la performance des moyens mis en œuvre et des progrès accomplis sur la voie du changement. La réalisation et l'utilisation efficaces d'évaluations crédibles vont de pair avec une culture de l'apprentissage et de la prise de décisions axée sur les résultats et fondée sur des éléments factuels. Lorsque les évaluations sont utilisées, elles contribuent non seulement à la responsabilité, mais aussi à la création d'un espace de réflexion, d'apprentissage et de partage des constatations, des innovations et des expériences. Elles constituent une source d'informations fiables qui permet d'améliorer la fourniture de services de l'OIM aux bénéficiaires, aux migrants, aux États Membres et aux donateurs. Les constatations, les enseignements et les pratiques exemplaires tirés des évaluations précédentes peuvent également permettre d'améliorer la conception d'une intervention et enrichir la formulation des résultats et du cadre de résultats. Les évaluations ont leur propre rigueur méthodologique et analytique, déterminée au stade de la planification et en fonction de leur intention et de leur portée.

1.4.3. Quand l'effectuer?

Une évaluation peut être menée à chaque étape du cycle d'intervention, en fonction du type d'évaluation mis en œuvre. Par exemple, une **évaluation ex ante** effectuée pendant la phase de conceptualisation d'une intervention peut contribuer de manière déterminante à une mise en œuvre réussie. Les évaluations menées pendant la mise en œuvre (par exemple les **évaluations en temps réel** et à **mi-parcours**) sont de bonnes sources d'information sur la situation et les progrès, les points forts ou les points faibles de la mise en œuvre^{11,12}. Dans ce sens, les évaluations fournissent aux décideurs des informations rapides pour entreprendre, le cas échéant, des ajustements.

¹¹ Une évaluation ex ante permet de déterminer la validité de la conception, des populations cibles et des objectifs d'une évaluation. Pour plus d'informations, voir la section « Types d'évaluation » au chapitre 5.

¹² Une *évaluation en temps réel* fournit des informations instantanées aux responsables de l'intervention sur une évaluation en cours. Une *évaluation à mi-parcours* est réalisée dans le but d'améliorer les performances de l'intervention ou, dans certains cas, de modifier l'objectif d'une intervention. Pour plus d'informations, voir également la section « Types d'évaluation » au chapitre 5.



L'évaluation par rapport à d'autres types d'examens et d'appréciations

L'évaluation ne doit pas être confondue avec des concepts tels que l'examen, l'appréciation, l'évaluation/estimation des besoins ou l'audit. Se référer aux définitions suivantes¹³ :

Examen	Conformément au glossaire du CAD de l'OCDE, un examen est « une appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou « ad hoc ». Un examen est plus étendu que le suivi mais moins que l'évaluation ¹⁴ .
Appréciation	Une appréciation peut être communément définie comme le fait d'estimer la nature, la capacité ou la qualité de quelque chose. Dans le contexte des interventions de développement, elle est souvent associée à un autre terme indiquant ce qui sera évalué, comme l'appréciation des besoins, des compétences, du contexte et celle axée sur les résultats. Elle peut se dérouler pendant ou après une intervention et peut être utilisée dans un contexte d'évaluation.
Évaluation et estimation des besoins	Les évaluations et estimations des besoins sont des outils permettant aux décideurs de choisir et de décider entre des activités facultatives, ainsi que de préciser la conception finale d'un projet ou d'un programme.
Audit	L'audit en tant qu'activité de contrôle vérifie si les politiques, normes et instruments existants sont appliqués et utilisés correctement. L'audit examine également le caractère approprié des structures et systèmes organisationnels et effectue des évaluations des risques. Il est axé sur la responsabilité et le contrôle de l'utilisation efficace des ressources.



Ressources de l'OIM

2018c *IOM Evaluation Policy*. Bureau de l'inspecteur général. Septembre.

Autres ressources

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

2010 *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. CAD de l'OCDE, Paris.

1.5. Différences entre le suivi et l'évaluation

Bien qu'ils soient souvent regroupés, le suivi et l'évaluation sont deux fonctions distinctes, mais connexes. Reconnaître la différence entre le suivi et l'évaluation aide ceux qui mettent en œuvre les interventions à comprendre qu'il s'agit de deux fonctions à la fois complémentaires et mutuellement bénéfiques. Ce qui les différencie est principalement **l'importance portée à l'appréciation** et le **moment où chacune des deux fonctions a lieu** dans le cycle du programme.

Le **suivi**, pour sa part, se concentre sur la question de savoir si la mise en œuvre est sur la bonne voie pour atteindre les résultats et les objectifs prévus, conformément aux repères établis. **L'évaluation** quant à elle permet de déterminer si l'intervention et son approche de la mise en œuvre sont les bonnes et, dans l'affirmative, comment et pourquoi les changements se produisent. L'évaluation met également en évidence les points forts et les points faibles de la conception de l'intervention. En d'autres termes, si le suivi peut fournir des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre, l'évaluation peut aller plus loin et démontrer si le changement attendu a eu lieu, si l'intervention a contribué à ce changement (**analyse/évaluation d'impact**) et si l'intervention elle-même et son approche étaient les plus adaptées pour traiter le problème donné.

¹³ Adapté de OIM, 2018c.

¹⁴ Adapté de OECD, 2010, p. 34.

En ce qui concerne le moment, le suivi permet de suivre les progrès d'une intervention et l'obtention de résultats de manière continue, tout au long de la mise en œuvre, tandis que l'évaluation est généralement une activité ponctuelle, entreprise à différents moments du cycle de l'intervention.



Suivi et évaluation et logique verticale

Il est utile de garder la logique verticale à l'esprit lors du suivi d'une intervention car cela peut aider à comprendre le niveau spécifique du résultat qui est suivi et de savoir comment les résultats individuels contribuent aux objectifs généraux de mise en œuvre¹⁵. Dans ce sens, le suivi peut servir d'outil pour examiner les objectifs de gestion. De même, lors de l'évaluation d'une intervention, il est important de considérer sa logique verticale pour permettre une approche plus holistique de l'évaluation.

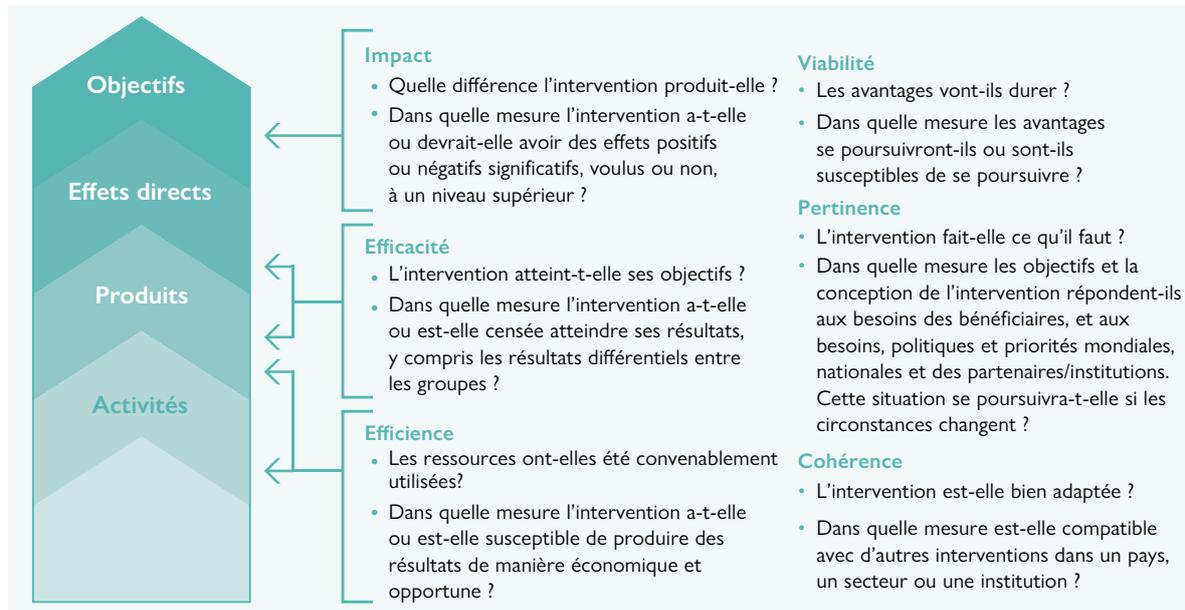
Les deux diagrammes suivants montrent le suivi et l'évaluation sous l'angle de la logique verticale. Le chapitre 3 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* développera davantage la logique verticale. Il convient de noter que les deux diagrammes comprennent des questions indicatives se rapportant au suivi et à l'évaluation et qu'il peut y avoir beaucoup d'autres questions applicables dans le contexte de la logique verticale qui ne sont pas incluses dans les figures suivantes.

Figure 1.3. Suivi et logique verticale



¹⁵ La logique verticale désigne la relation moyens-fins entre les activités et les résultats, ainsi que la relation entre les résultats et leur contribution à l'objectif global ([Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#)) (lien interne uniquement). Pour plus d'informations sur la logique verticale, voir la section « Matrice des résultats de l'OIM » au chapitre 3 des Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation.

Figure 1.4. Évaluation et logique verticale



Source: Adapté de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011. Voir également OCDE, s.d.

Principales différences entre le suivi et l'évaluation	
Suivi	Évaluation
Le suivi est la collecte continue et systématique de données/d'informations tout au long de la mise en œuvre d'une intervention. Il est axé sur la mise en œuvre d'une intervention et compare ce qui est obtenu avec ce qui était prévu.	L'évaluation est une appréciation programmée, périodique et approfondie effectuée à des moments précis (avant, pendant, à la fin ou après une intervention). Il s'agit d'un processus précis qui évalue le succès d'une intervention au regard d'un ensemble de critères d'évaluation établis.
Il est généralement mené par des personnes directement associées à la mise en œuvre de l'intervention.	Elle est généralement menée par des personnes qui ne participent pas directement à l'intervention.
Il recueille régulièrement des données par rapport aux indicateurs et compare les résultats obtenus avec les objectifs.	Elle évalue les contributions causales des interventions aux résultats et examine les résultats non souhaités.
Il est axé sur le suivi de l'avancement des activités régulières ou quotidiennes pendant la mise en œuvre.	Elle évalue si, pourquoi et dans quelle mesure le changement s'est produit et s'il peut être attribué à l'intervention.
Il s'intéresse à la production de résultats au niveau des effets directs et des produits.	Elle s'intéresse à la performance et à l'obtention de résultats au niveau des produits, des effets et des objectifs.
Il s'intéresse aux éléments d'intervention planifiés.	Elle évalue les éléments planifiés et cherche les changements non prévus, les causes, les défis, les risques, les hypothèses et la durabilité.



Autres ressources

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
2011 *Project/Programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide*. Genève.

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)
s.d. *Critère du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*.

1.6. Orientation stratégique de l'OIM¹⁶

Cette section traite de l'orientation stratégique de l'OIM et de ses liens avec le suivi et l'évaluation.

1.6.1. Vision stratégique de l'OIM

Ce qu'elle énonce

La **Vision stratégique** porte sur la période 2019-2023 et constitue l'expression de la façon dont, selon le Directeur général, l'OIM doit se développer en tant qu'organisation au cours des cinq prochaines années pour faire face à des responsabilités nouvelles et émergentes au niveau mondial, régional, national ainsi qu'au niveau des projets. Elle orientera l'avenir de l'Organisation et transformera les aspirations de l'OIM en réalités.

Elle s'articule autour de diverses composantes, dont :

- Des **objectifs** stratégiques qui décrivent ce que l'OIM devrait être en 2023 ;
- Des **priorités** stratégiques fondées sur une analyse du paysage qui se dessinera au cours des dix prochaines années, conformément à trois grands piliers : la résilience, la mobilité et la gouvernance (plus détaillées dans le Cadre stratégique de résultats) ;
- Des **facteurs de réussite** qui indiquent les domaines de développement institutionnel qui seront nécessaires pour réaliser pleinement les objectifs de l'Organisation.

La Vision stratégique est mise en œuvre au moyen du Cadre stratégique de résultats, qui définit quatre objectifs généraux pour l'Organisation, assortis d'un nombre limité d'effets directs et de produits à long et à court terme qui précisent comment ces objectifs de plus haut niveau seront atteints. Ces résultats de niveau supérieur et les indicateurs de performance clés qui permettent de les mesurer peuvent et doivent être utilisés dans le cadre des projets et des programmes pour garantir la conformité avec la Vision stratégique et d'autres cadres mondiaux importants tels que les ODD et le Pacte mondial sur les migrations.

- En interne, la Vision stratégique renforce l'identité institutionnelle à un moment critique, en proposant un récit commun sur ce qui est important dans le travail de l'OIM, sur les questions dans lesquelles l'Organisation escompte s'engager plus avant et sur la manière dont elle souhaite se renforcer en tant qu'organisation. Tous les membres du personnel, en particulier les chefs de mission, jouent un rôle crucial dans la compréhension et l'incarnation de la Vision au niveau des pays.
- Sur le plan externe, ce document propose au personnel un cadre pour engager des discussions stratégiques avec les États Membres et les autres parties prenantes, et vise à garantir la cohérence de l'image de marque externe de l'OIM.

Comment utiliser la Vision stratégique et le Cadre stratégique de résultats connexe :

- a) Connaître la Vision stratégique et le cadre institutionnel de résultats.
- b) Dans la mesure du possible, les projets doivent être alignés sur le cadre stratégique de résultats au niveau des effets directs et des produits.
- c) Les bureaux régionaux et de pays doivent aligner toute stratégie nationale ou régionale future sur la Vision stratégique et le Cadre stratégique de résultats, tout en conservant la possibilité de l'adapter aux besoins locaux.

¹⁶ Les informations suivantes concernant l'orientation stratégique sont partiellement fondées sur [OIM, 2016a](#) (lien interne uniquement).

1.6.2. Cadre de gouvernance des migrations¹⁷

Ce qu'il énonce

Le MiGOF a été approuvé par les États Membres de l'OIM lors du Conseil de l'OIM en 2015. Il constitue désormais le cadre général de toutes les activités de l'Organisation. Le MiGOF est lié aux ODD et représente un idéal de gouvernance des migrations auquel les États peuvent tendre.



Principes et objectifs du Cadre de gouvernance des migrations

1. Respect des normes internationales et garantie des droits des migrants.

2. Formulation de politiques fondées sur des éléments factuels et selon une approche associant l'ensemble du gouvernement.

3. Partenariats visant à résoudre les questions de migration et les questions connexes.



1. Améliorer le bien-être socioéconomique des migrants et de la société.

2. Réellement s'atteler aux aspects d'une crise relatifs à la mobilité.

3. Faire en sorte que les migrations se déroulent dans des conditions sûres en bon ordre et dans la dignité.

Ces trois principes énoncent les conditions nécessaires à une bonne gestion des migrations, fondée sur un environnement propre à garantir, dans toute la mesure possible, des migrations dans l'intérêt de tous. Ils permettront aux États de veiller à ce que les conditions systémiques d'une bonne gouvernance des migrations soient en place.

Ces trois objectifs sont spécifiques et ne nécessitent pas d'autres conventions, lois ou pratiques que celles qui existent déjà. Pris ensemble, ils garantissent une gouvernance des migrations intégrée et holistique, propre à répondre à la nécessité de tenir compte des catégories de personnes mobiles et de pourvoir à leurs besoins d'aide en cas de crise, à renforcer la résilience individuelle et communautaire, et à garantir à l'État la possibilité d'un bien-être économique et social.

Source: OIM, 2016b.

¹⁷ Pour plus d'informations, voir OIM, 2016b.

1.6.3. Objectifs de développement durable¹⁸

Ce qu'ils énoncent

Les **ODD** ont été adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015. Grâce aux ODD, la migration est intégrée pour la première fois dans les politiques générales de développement. La référence centrale à la migration dans le Programme 2030 est la cible 10.7 : «Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre». Il s'agit d'un appel à «[f]aciliter la migration et la mobilité de façon ordonnée, sans danger, régulière et responsable, notamment par la mise en œuvre de politiques de migration planifiées et bien gérées». Cependant, la migration et les migrants sont directement liés à la mise en œuvre de tous les ODD et de nombreuses cibles. Les ODD, de même que l'engagement à ne laisser personne de côté et d'atteindre les personnes qui sont les plus en retard ne seront pas réalisés s'il n'est pas dûment tenu compte de la migration. Le document de l'OIM intitulé *La migration et le Programme 2030 : un guide à l'usage des praticiens* décrit ces corrélations en détail.



L'OIM a aidé la communauté internationale à mettre en œuvre et à suivre les progrès du Programme 2030 comme suit :

- Mise en place de la stratégie institutionnelle de l'OIM en matière de migration et de développement durable, qui guide l'OIM dans les étapes nécessaires pour que la gouvernance des migrations puisse contribuer à la réalisation du Programme 2030.
- Soutien apporté à l'équipe de pays des Nations Unies et aux États Membres aux fins d'intégration des aspects relatifs à la migration dans les analyses communes de pays et dans le Plan cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
- Soutien apporté aux États Membres pour qu'ils puissent mesurer et rendre compte de leur gouvernance des migrations dans le cadre des examens nationaux volontaires pour le Forum politique de haut niveau consacré à l'examen des progrès réalisés au regard du Programme 2030.
- Mise en œuvre de programmes conjoints avec d'autres organismes et acteurs des Nations Unies afin de garantir la cohérence et la complémentarité des actions de développement avec les efforts visant à assurer une bonne gouvernance des migrations.
- Fourniture aux acteurs du développement et aux donateurs des outils et du soutien nécessaires pour intégrer la migration dans les efforts de coopération au développement afin de renforcer l'efficacité de l'aide.
- Appui aux États Membres en matière d'intégration de la migration dans la planification et la programmation des politiques dans tous les secteurs et dans la planification générale du développement, afin de renforcer la contribution au développement.
- Promotion du dialogue et des échanges à l'échelle mondiale sur la migration et le développement durable par un soutien à des forums et à des plateformes tels que le Forum mondial sur la migration et le développement.
- Mise au point d'outils pour analyser les lacunes dans la gouvernance des migrations, tels que les indicateurs de gouvernance des migrations.
- Élaboration d'outils et fourniture d'une assistance technique dans le cadre du Réseau des Nations Unies sur les migrations pour aider les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies à mettre à profit la mise en œuvre du Pacte mondial sur les migrations pour obtenir des résultats en matière de développement durable.



¹⁸ OIM, 2018d.



Dans le cadre des efforts faits par l'OIM pour suivre les progrès réalisés en ce qui concerne les aspects des ODD relatifs à la migration, l'OIM et l'[Economist Intelligence Unit](#) ont publié en 2016 un [indice de gouvernance des migrations](#). Fondé sur les catégories du MiGOF, cet indice, qui est le premier du genre, fournit un cadre permettant aux pays de mesurer leur progrès sur la voie d'une meilleure gouvernance des migrations au niveau politique.

Que signifient les objectifs de développement durable pour l'action de l'OIM et pour le suivi et l'évaluation ?

Dans le cadre de sa stratégie institutionnelle en matière de migration et de développement durable, l'OIM est attachée à trois grands effets directs : a) la mobilité humaine procède de plus en plus d'un choix; b) les migrants et leur famille sont autonomisés; et c) les migrations sont de mieux en mieux gérées. Pour obtenir ces effets directs, l'OIM est attachée à quatre produits institutionnels : a) capacités d'orientation améliorées en matière de migration et de développement durable grâce à une base de données factuelles plus solide et à une meilleure gestion des connaissances; b) partenariats plus solides à l'intérieur du système des Nations Unies pour le développement et au delà, qui tirent profit des compétences et des capacités de différents acteurs dans le domaine de la migration et du développement durable; c) capacités renforcées en matière d'intégration de la migration dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités visant à concrétiser le Programme 2030, ainsi que dans les rapports y afférents; et d) élaboration de programmes de migration de qualité qui contribuent à des résultats positifs en matière de développement.

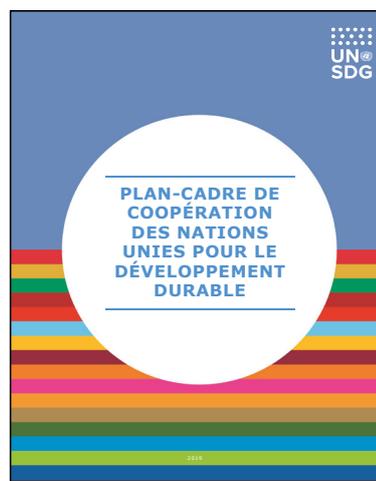
En ce qui concerne le produit a), il est essentiel de disposer d'une base d'éléments factuels plus solide sur la migration et le développement durable si l'on veut tirer parti du potentiel de développement qu'offre la migration. À cet égard, il sera fondamental de renforcer la capacité de l'OIM à appliquer un système de suivi et d'évaluation de qualité dans ses programmes dans une perspective de développement. De la sorte, l'OIM sera mieux à même de montrer comment son action appuie la réalisation du Programme 2030, grâce à des programmes de qualité qui contribuent aux résultats en matière de développement, comme le souligne le produit d). Il incombe également à l'OIM d'aider ses États Membres à parvenir au même objectif et de veiller à ce que le suivi, l'évaluation et les rapports sur les mesures de gouvernance des migrations soient alignés sur leurs efforts de mise en œuvre du Programme 2030 et y contribuent. Ainsi, le produit b) sur l'établissement de partenariats plus solides partenariats plus solides à l'intérieur du système des Nations Unies pour le développement et au-delà revêtira la plus grande importance pour garantir que la migration figure en bonne place dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des autres programmes de développement, ainsi que dans les politiques et programmes nationaux et locaux. Le rôle de coordination du Réseau des Nations Unies sur les migrations confié à l'OIM permettra à l'Organisation d'atteindre cet objectif au sein des équipes de pays des Nations Unies. À cette fin, l'OIM a élaboré un [plan d'action](#) piloté par l'Unité Migration et développement durable de l'OIM et supervisé par le groupe de travail de l'OIM sur les ODD à l'échelle de l'Organisation.

1.6.4. Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement¹⁹

Ce qu'il énonce

Le **Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable** (anciennement le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou PNUAD) est désormais «le principal instrument permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement à titre d'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030»²⁰.

Il s'agit d'un cadre stratégique de résultats à moyen terme représentant l'engagement de l'équipe de pays des Nations Unies d'un pays donné à soutenir la réalisation à long terme des ODD par ce même pays. En outre, il est conçu comme un instrument permettant d'orienter la planification stratégique, le financement, la mise en œuvre, le suivi, l'apprentissage, l'établissement de rapports et l'évaluation pour les Nations Unies, en partenariat avec les gouvernements hôtes et d'autres entités.



Le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable vise explicitement à garantir que les attentes des gouvernements à l'égard du système des Nations Unies pour le développement détermineront ses contributions à l'échelle des pays et que celles-ci découleront d'une analyse du paysage national sous l'angle des priorités des ODD. C'est pourquoi il constitue le cadre central du suivi, de l'examen, de l'établissement de rapports et de l'évaluation concernant l'action conduite dans le pays par le système des Nations Unies pour le développement en vue de réaliser le Programme 2030²¹.

➔ Pour plus d'informations au sujet du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable voir [Le Plan-cadre de coopération](#).

Principales recommandations concernant l'incorporation de la migration dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement

- Nouer des relations de travail avec le coordonnateur résident et s'assurer qu'il est au courant de l'action de l'OIM.
- L'OIM doit participer pleinement à la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies pour faire en sorte que les questions de migration, y compris les déplacements et les autres effets des crises, soient prises en compte dans les analyses communes de pays, les plans-cadres de coopération et les priorités plus larges des équipes de pays des Nations Unies.
- L'OIM doit participer à – et, si possible, diriger – tout forum de coordination interinstitutions existant à l'échelle nationale qui concerne le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement, afin de faciliter la prise en considération des points de vue des migrants et des communautés touchées par la migration dans tous les processus de développement.
- Introduire les stratégies et l'action de l'OIM dans les pays dotés de cadres de coopération, en alignant les effets directs, les produits et les indicateurs. Cela facilitera également l'établissement de rapports au niveau des pays sur UN-Info.

¹⁹ Groupe des Nations Unies pour le développement durable, 2019.

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*, p. 8.

1.6.5. Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire²²

Ce qu'il énonce

Le **Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire (COCM)** a été approuvé par le Conseil de l'OIM en 2012 et associe les activités humanitaires et les services de gestion des migrations de l'OIM. Ses caractéristiques principales sont notamment les suivantes :

- Il est fondé sur le droit international humanitaire et le droit international des droits de l'homme, ainsi que sur les principes humanitaires.
- Il associe 15 secteurs d'assistance concernant les activités humanitaires et les services de gestion des migrations.
- Il couvre la préparation en cas de crise, les interventions d'urgence et le redressement.
- Il complète les systèmes internationaux en place (comme l'approche sectorielle) et s'appuie sur les partenariats de l'OIM.



Le COCM aide les populations touchées, y compris les personnes déplacées et les migrants internationaux pris dans une crise dans leur pays de destination/transit, à mieux accéder à leurs droits fondamentaux de protection et d'assistance.

Que signifie le Cadre opérationnel en cas de crise migratoire pour le l'action de l'OIM et pour le suivi et l'évaluation ?

Le COCM doit être adapté à chaque contexte et peut être utilisé pour analyser les schémas migratoires dans un pays et élaborer une direction stratégique d'un pays avec le MiGOF. Les projets et programmes doivent être conformes au COCM, et les progrès de la stratégie de ce dernier doivent être suivis à l'aide de résultats précis et mesurables.

²² OIM, 2012.

1.6.6. Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières

Ce qu'il stipule

Le [Pacte mondial sur les migrations](#) est le premier accord négocié au niveau intergouvernemental, élaboré sous les auspices des Nations Unies, qui couvre toutes les dimensions de la migration internationale de manière holistique et complète. Il s'agit d'un accord juridiquement non contraignant qui respecte le droit souverain des États de déterminer qui entre et reste sur leur territoire et témoigne d'un attachement à la coopération internationale en matière de migration.



Il offre une occasion importante d'améliorer la gouvernance des migrations pour relever les défis associés au phénomène migratoire contemporain, ainsi que de renforcer la contribution de la migration et des migrants au développement durable. Le Pacte mondial sur les migrations est formulé d'une manière conforme à la cible 10.7 de du Programme de développement durable à l'horizon 2030, où les États Membres s'engagent à coopérer sur le plan international afin de faciliter des migrations sûres, ordonnées et régulières. Le Pacte mondial sur les migrations est conçu pour :

- Soutenir la coopération internationale en matière de gouvernance des migrations internationales ;
- Fournir aux États un menu complet de possibilités parmi lesquelles ils peuvent choisir les politiques à mettre en œuvre pour répondre à certaines des questions les plus pressantes en matière de migrations internationales ;
- Offrir aux États l'espace et la souplesse dont ils ont besoin pour assurer la mise en œuvre en fonction de leurs propres réalités et capacités en matière de migration.

Le Pacte mondial sur les migrations renferme **23 objectifs** visant à améliorer la gestion des migrations à tous les niveaux de gouvernement. Ces 23 objectifs figurent au paragraphe 16 de la Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies adoptant le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières²³.



Ressources de l'OIM

- 2012 [Résolution no 1243 relative au Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire](#). Adoptée le 27 novembre.
- 2016a [IOM Chiefs of Mission Handbook 2016](#). Genève (lien interne uniquement).
- 2016b [Cadre de gouvernance des migrations](#). Brochure. Genève.
- 2018d [La migration et le Programme 2030 : un guide à l'usage des praticiens](#). Genève.
- 2020b [Vision stratégique de l'OIM : Fixer un cap pour l'OIM](#). Genève.

Autres ressources

Nations Unies

- 2018a [Résolution 72/279 de l'Assemblée nationale des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies](#). Adoptée le 31 mai (A/RES/72/279).
- 2018b [Résolution 73/195 de l'Assemblée nationale des Nations Unies sur le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières](#). Adoptée le 19 décembre (A/RES/73/195).
- s.d. [Les objectifs de développement durable des Nations Unies](#).

Groupe des Nations Unies pour le développement durable

- 2019 [Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable – Directives internes](#).

²³ Nations Unies, 2018b.



CHAPITRE 2

Normes, règles et gestion en matière de suivi et d'évaluation

2



NORMES, RÈGLES ET GESTION EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Liste des abréviations et acronymes	23
2.1. Normes et règles professionnelles en matière de suivi et d'évaluation.....	24
2.1.1. Professionnalisme et intégrité dans le suivi et l'évaluation.....	27
2.1.2. Consentement éclairé.....	29
2.2. Gestion du suivi et de l'évaluation : Rôles et responsabilités	30
2.2.1. Évaluation.....	31
2.2.2. Suivi.....	33
2.2.3. Budgétisation du suivi ainsi que de l'évaluation.....	37
Annexes.....	40

Le chapitre suivant contient des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines d'entre elles sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources sont régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce [lien](#).

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.

Liste des abréviations et acronymes

ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODI	Overseas Development Institute
OIG	Bureau de l'inspecteur général
PRIMA	Système d'information et de gestion des projets
Unité d'évaluation d'OIG	Fonction d'évaluation du Bureau de l'Inspecteur général

Chapitre 2 | Normes, règles et gestion en matière de suivi et d'évaluation

Les normes et règles professionnelles de suivi et d'évaluation servent de cadre pour contribuer à l'amélioration des fonctions de suivi et d'évaluation de l'OIM ainsi qu'à une plus grande efficacité de ses interventions. Le présent chapitre explique d'abord les normes et règles relatives au suivi et à l'évaluation. Il examinera ensuite les principaux éléments de la gestion du suivi et de l'évaluation, y compris les rôles et responsabilités connexes dans le contexte de l'OIM ainsi que les exigences budgétaires y afférentes.

2.1. Normes et règles professionnelles en matière de suivi et d'évaluation

En tant que membre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), l'OIM fonctionne conformément aux normes et règles d'évaluation du GNUE¹. À l'OIM, la fonction d'évaluation du Bureau de l'Inspecteur général (Unité d'évaluation d'OIG) est chargée de promouvoir ces normes et règles et de veiller à ce qu'elles soient mises en œuvre et respectées.

Les informations contenues dans le présent chapitre des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* sont tirées des politiques de l'OIM relatives à l'évaluation et de suivi. Ensemble, celles-ci définissent la position de l'OIM et fournissent des instructions sur l'objectif du suivi et de l'évaluation au sein de l'Organisation, sur les normes et règles adoptées, sur les critères de suivi et d'évaluation à appliquer, sur les rôles et responsabilités liés au suivi et à l'évaluation et sur les exigences budgétaires. Ce chapitre, ainsi que les politiques relatives à l'évaluation et au suivi mentionnent explicitement certaines des normes et règles du GNUE fréquemment utilisées et/ou pouvant être appliquées à l'échelle institutionnelle dans le contexte de l'OIM.

Le tableau ci-après résume les normes et règles directrices. Bien qu'il n'existe pas de normes et de règles du GNUE relatives au suivi, les normes et règles d'évaluation ont été adaptées dans la Politique de l'OIM relative au suivi en tant que « principes de suivi », qui sont énumérés ci-dessous avant les normes et règles d'évaluation :

Principes directeurs de suivi et normes et règles d'évaluation

Principes de suivi
Impartialité Toutes les mesures de suivi et tous les rapports y afférents doivent atténuer la présence de biais.
Utilité Le suivi doit répondre aux besoins d'information des utilisateurs visés pour un bénéfice maximal. Les praticiens du suivi doivent s'assurer que le travail est bien documenté, pertinent, actuel et présenté avec clarté et concision. Les rapports de suivi doivent présenter les éléments factuels, les progrès, les problèmes et les recommandations de manière globale et équilibrée. Les rapports doivent être axés à la fois sur les résultats et sur l'action.
Transparence Toutes les étapes des processus de suivi doivent être transparentes. La consultation des principales parties prenantes revêt la plus haute importance et suppose une communication claire et régulière, notamment en ce qui concerne le calendrier et la portée des missions et activités de suivi spécifiques. La documentation découlant du suivi doit être facilement consultable et lisible pour garantir la transparence et la légitimité.

¹ Voir GNUE, 2016a ; voir également la page [IOM Evaluation web page](#) pour une liste complète des normes et règles ainsi que d'autres références pertinentes.

Crédibilité

Le suivi doit être fondé sur des données et des observations au moyen de systèmes et d'outils pouvant garantir la qualité et la fiabilité. Les rapports de suivi doivent refléter la cohérence et la fiabilité des données, des constatations, des appréciations et des enseignements tirés.

Divulgarion

Les rapports de suivi ainsi que les enseignements tirés du suivi doivent être diffusés grâce à des chaînes de retour d'informations efficaces mises en place à l'intention des départements concernés, du personnel opérationnel et, le cas échéant, des bénéficiaires et des autres parties prenantes².

Participation

Le cas échéant, les activités de suivi de l'OIM seront menées avec la participation des parties prenantes pertinentes, telles que les populations touchées ou les bénéficiaires, les donateurs, les organisations gouvernementales nationales et internationales, les organisations non gouvernementales, les organisations de la société civile, le secteur privé et/ou les représentants des communautés locales.

Normes

d'évaluation

Intentionnalité et utilité

Dans un contexte de ressources limitées, les évaluations doivent être sélectionnées et entreprises avec une intention claire d'utilisation et en temps voulu afin de permettre la prise de décisions fondées sur des informations pertinentes et utiles.

Impartialité

Il s'agit d'atténuer la présence de biais à toutes les étapes du processus d'évaluation, y compris la planification d'une évaluation, la formulation du mandat et sa portée, la sélection de l'équipe d'évaluation, l'accès des parties prenantes, la conduite de l'évaluation avec la rigueur méthodologique requise et la présentation des constatations, recommandations et défis clés.

Indépendance

L'évaluation doit être indépendante des autres fonctions de gestion pour ne pas subir d'influence indue. Elle doit avoir toute latitude pour soumettre directement ses rapports pour examen au niveau décisionnel approprié. Pour éviter un conflit d'intérêts et une pression inappropriée, les évaluateurs doivent être indépendants et ne pas avoir été directement responsables de la définition des politiques, de la conception ou de la gestion globale de l'objet soumis à évaluation. Ils ne doivent pas être directement intéressés, et doivent pouvoir mener leur travail d'évaluation en toute impartialité. Ils doivent être en mesure d'exprimer leur opinion en toute liberté, sans que cela risque de nuire à leur statut professionnel ou à leur évolution de carrière. L'indépendance de la fonction d'évaluation ne doit pas entraver l'accès des évaluateurs aux informations relatives à l'évaluation.

Transparence et consultation

Il s'agit de caractéristiques essentielles à toutes les étapes du processus d'évaluation, en particulier avec les principales parties prenantes, car elles permettent d'instaurer la confiance, de renforcer l'appropriation et d'accroître la responsabilité. Elles garantissent également la **crédibilité** (une autre norme du GNUE) et la qualité de l'évaluation, et facilitent le rapprochement des points de vue et l'appropriation des constatations, conclusions et recommandations.

² Aux fins des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, l'OIM utilise la définition des bénéficiaires et des personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance proposée par le CAD de l'OCDE, à savoir : les « individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ». Voir *OECD, 2019*, p. 7. L'expression bénéficiaire(s) ou personnes auxquelles tente de prêter assistance sera régulièrement employée tout au long des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* et se réfère à la définition mentionnée ci-dessus, y compris lorsqu'il est question du contexte humanitaire.

Normes

Politique de divulgation

Toutes les évaluations sont censées être accessibles au public et répertoriées sur la page Internet de l'OIM consacrée à l'évaluation et sur d'autres pages spécifiques si nécessaire, compte dûment tenu des [Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#) (IN/00138). Tous les autres produits d'évaluation (tels que les rapports annuels, les plans d'évaluation, le mandat, les réponses de la direction et les résumés d'évaluation) doivent également être communiqués sur demande.

Compétences

Les compétences en matière d'évaluation désignent les qualifications, les compétences, les aptitudes, l'expérience, le niveau d'instruction et les qualités nécessaires pour assumer les rôles et les responsabilités dans le cadre d'un processus d'évaluation ainsi que pour garantir la crédibilité et la qualité du processus d'évaluation. Toutes les personnes engagées dans la promotion, la conception, la conduite et la gestion des activités d'évaluation doivent aspirer à promouvoir et à mener un travail de qualité, fondé sur les règles professionnelles et les principes éthiques d'évaluation. Certains de ces éléments figurent dans la norme de professionnalisme, qui doit être soutenue par un environnement favorable, des structures institutionnelles et des ressources suffisantes. Les évaluateurs internes et externes doivent également se conformer à ces principes et faire preuve de compétences professionnelles suffisantes pour mener des évaluations.

Suivi et réponse de la direction

Outre les commentaires sur le projet de rapport demandés aux parties prenantes, y compris les administrateurs (administrateurs de programme, chefs de mission, directeurs de département), les évaluations peuvent également nécessiter une réponse explicite de la direction pour approuver ou contester le rapport et ses recommandations. Il peut s'agir d'une réponse de la direction, d'un plan d'action sur le suivi des recommandations et/ou d'un accord sur l'attribution des responsabilités et la reddition de comptes. Un rapport périodique sur l'état d'avancement des recommandations de l'évaluation peut être exigé de la part du bureau/administrateur, en particulier dans le cas des rapports sensibles nécessitant un suivi étroit.

Évaluabilité

Avant d'entreprendre une évaluation complexe nécessitant un important investissement, il peut être utile de réaliser une étude d'évaluabilité pour déterminer la portée et les conséquences financières de l'évaluation, préciser les approches méthodologiques, notamment pour la collecte de données et l'analyse de la disponibilité, et arrêter les critères d'évaluation. Il peut être nécessaire de mener des enquêtes préliminaires ou d'animer des groupes de discussion pour s'assurer que l'évaluation fournira des informations actuelles et crédibles pour la prise de décision et qu'elle garantira un processus d'évaluation impartial.

Réalisation des évaluations

Chaque évaluation doit reposer sur des processus de conception, de planification et de mise en œuvre intrinsèquement orientés vers la qualité, mobilisant des méthodologies appropriées de collecte, et d'interprétation des données. Toute évaluation doit d'abord être définie et préparée sur la base d'un mandat qui précise le ou les objectifs de l'évaluation, la portée, la méthodologie, les ressources nécessaires et le plan de travail de mise en œuvre. Les évaluateurs sont tenus d'élaborer une matrice d'évaluation ou un rapport initial montrant comment ils conçoivent la portée et l'approche de l'évaluation. Les rapports d'évaluation doivent présenter de manière complète et équilibrée les éléments factuels, constatations, conclusions et recommandations. Ils doivent être concis, précis et faciles à comprendre³.

Contrôle et assurance qualité⁴

Des mécanismes de contrôle et d'assurance qualité doivent être mis en place à chaque étape du processus d'évaluation. OIG peut fournir de tels services, conformément aux directives du GNUE. Concernant les évaluations décentralisées, les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation peuvent être consultés.

³ Pour plus d'informations concernant la conduite d'évaluations, voir le [chapitre 5](#) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

⁴ Pour plus d'informations concernant le contrôle et l'assurance qualité voir le [chapitre 5](#) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.



Norme et règle d'évaluation et principe éthique relatif au suivi



Les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent faire preuve d'intégrité personnelle et professionnelle, et les évaluations ou les activités de suivi ne doivent pas refléter d'intérêts personnels ou sectoriels⁵. Ils doivent respecter le droit des institutions et des particuliers à fournir des informations en toute confiance, s'assurer que les personnes concernées sont en mesure de vérifier les déclarations faites, et veiller à ce que les données sensibles ne puissent être suivies jusqu'à la source. Les évaluateurs et les praticiens du suivi doivent être attentifs aux croyances et aux us et coutumes qui prévalent dans l'environnement social et culturel dans lequel ils travaillent, et doivent aborder les questions de discrimination et d'inégalité entre les sexes. Il se peut qu'ils découvrent des preuves d'actes répréhensibles qui doivent être signalés à l'organe d'enquête approprié dans le respect de la confidentialité. Les évaluateurs ne doivent pas évaluer les performances personnelles des individus, mais mener une évaluation des fonctions de gestion en tenant dûment compte de ce principe.

Les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent connaître et appliquer les [Lignes directrices du GNUE pour la fonction d'évaluation](#) (2020)⁶.

2.1.1. Professionnalisme et intégrité dans le suivi et l'évaluation

Les praticiens du suivi et de l'évaluation ne doivent pas violer les principes éthiques ni compromettre leur indépendance lors de la collecte et de l'analyse de données issues du suivi et de l'évaluation.



Pratiques susceptibles de contrevenir aux principes éthiques du suivi et de l'évaluation

Voici quelques exemples courants, parmi de nombreuses autres pratiques :

- Altération et production de conclusions positives en raison d'un conflit d'intérêts, de pots-de-vin ou pour éviter des sanctions.
- Accepter que des opinions non fondées influencent les activités de suivi et/ou d'évaluation en raison de pratiques d'évaluation ou de suivi bâclées, non fiables ou non professionnelles.
- Accepter que des biais personnels influencent les résultats.
- Faire des promesses intenable aux bénéficiaires ou aux participants afin de les inciter à coopérer.
- Manquer à des engagements qui auraient dû être honorés⁷.

En outre, une mauvaise compréhension de leurs responsabilités peut conduire les praticiens du suivi et de l'évaluation à violer des principes éthiques. Cela peut se traduire par un raisonnement erroné, notamment par une généralisation excessive des constatations tirées des données, par des conclusions fondées sur des données insuffisantes, ou par un manque d'objectivité dû à des préjugés lors de la collecte et de l'analyse des données. Des problèmes éthiques peuvent surgir à tout moment durant le processus de collecte et d'analyse des données.

⁵ Dans le cas des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, le terme « praticien du suivi et de l'évaluation » désigne tout membre du personnel de l'OIM associé à des activités de suivi et d'évaluation.

⁶ Voir également la page Internet de l'OIM consacrée à l'évaluation ([IOM Evaluation](#)) pour plus d'informations sur les règles éthiques de l'évaluation (UNEG Ethical Guidelines for Evaluation).

⁷ Worthen et al., 2004.



Pratiques susceptibles d'entraîner un raisonnement erroné

Voici quelques exemples de malentendus qui peuvent se présenter lors des exercices de suivi et d'évaluation :

Entité à l'origine de la demande

- Formule des constatations avant que l'exercice de suivi et d'évaluation ait lieu.
- Utilise les constatations d'une manière contraire à l'éthique ou douteuse, par exemple en violant la confidentialité.
- Déclare que certaines questions de recherche sont hors limites, malgré leur pertinence.
- Modifie des constatations avant leur publication.
- Exerce des pressions sur l'évaluateur ou le praticien du suivi pour qu'il modifie la présentation des constatations.
- Supprime ou ignore des constatations⁸.
- Tente d'influencer les modalités de collecte des données sont recueillies en limitant potentiellement l'accès à certaines sources de données.

Praticien du suivi et de l'évaluation

- Découvre un comportement contraire à l'éthique ou dangereux lors du processus de suivi et/ou d'évaluation et décide de ne pas en informer les parties prenantes concernées.
- Est réticent à l'idée de présenter les constatations de manière exhaustive, pour des raisons non précisées.
- Signale certaines constatations susceptibles de nuire à la confidentialité.
- Utilise les constatations comme des éléments de preuve contre quelqu'un⁹.
- Associe des personnes aux processus de collecte de données qui conduisent à raviver des tensions ou des traumatismes préexistants au sein des communautés concernées.

Participants et autres parties prenantes

- Escomptent tirer des avantages personnels de leur participation.

Des comportements non éthiques peuvent avoir des conséquences négatives sur les programmes en cours et/ou futurs.

Mesures préventives permettant de répondre à des préoccupations éthiques

Si les problèmes éthiques que rencontrent les praticiens du suivi et de l'évaluation sont nombreux et varient selon le contexte, les mesures suivantes peuvent être prises pour faire face aux situations énumérées ci-dessus :

- Bien connaître les buts et objectifs de l'exercice de suivi et/ou d'évaluation et les différents rôles de tous les acteurs concernés.
- Informer des méthodologies et approches et veiller à ce qu'elles soient comprises par tous de la même manière.
- Partager les constatations de l'évaluation avec le client et les principales parties prenantes.
- Collaborer avec les principales parties prenantes de manière participative.
- Discuter d'entrée de jeu de la possibilité de dégager des constatations négatives, afin de pouvoir s'en servir pour apporter des améliorations et tirer des enseignements.
- Insister sur l'indépendance du personnel de suivi et d'évaluation et sur la responsabilité qui lui incombe de respecter les données et les constatations.
- Être conscient des rapports de force au sein d'une équipe et de la communauté/des groupes.

⁸ Morris et Cohn, 1993.

⁹ *Ibid.*

- Associer diverses parties prenantes, y compris les groupes vulnérables et les femmes.
- Privilégier la sécurité par rapport aux besoins de collecte de données; ne pas mener d'entretiens si cela risque de nuire à la sécurité de la personne interrogée; s'assurer que les participants connaissent leurs droits et qu'ils donnent leur consentement en connaissance de cause.
- S'assurer que les entretiens tiennent compte des traumatismes, afin d'éviter de traumatiser à nouveau les participants.

➔ *Note:* Si des participants traumatisés ne peuvent être mis en relation avec les services pertinents, ne posez aucune question susceptible de déclencher une réaction traumatique. Veillez à demander conseil aux spécialistes ou experts thématiques compétents lorsque le suivi ou l'évaluation nécessite un contact direct avec des populations touchées présentant un risque élevé de traumatisme.

En cas de rupture des liens sociaux, demandez à des membres de confiance de la communauté d'introduire le processus de suivi et/ou d'évaluation.

➔ *Note:* Faites preuve de transparence. Expliquez l'objectif, les contraintes ainsi que la finalité et les modalités d'utilisation et de stockage des données¹⁰.

D'un bout à l'autre de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation, les praticiens doivent adhérer à des principes éthiques communs, afin que l'information collectée soit exacte, pertinente, actuelle et utilisée de manière responsable. Une liste de vérification pour un suivi et/ou une évaluation éthique, figurant à l'[annexe 2.1](#), peut être utilisée pour garantir que les normes et règles, y compris les principes éthiques, éclairent tous les stades de la collecte, de l'analyse et de la communication des données.

2.1.2. Consentement éclairé

Afin de respecter les principales considérations éthiques susmentionnées, il est indispensable d'obtenir le **consentement éclairé** des personnes auprès desquelles ces données sont recueillies. Le consentement s'entend de la permission donnée une personne de voir ses données à caractère personnel recueillies et analysées après avoir compris et accepté les points suivants :

- a) L'objectif de la collecte, du traitement et du partage de leurs données à caractère personnel.
- b) Les utilisateurs des données.
- c) Tous risques associés à la collecte, au traitement et au partage des données.

Des informations suffisantes doivent être communiquées au participant afin qu'il soit capable de juger et de décider en toute indépendance s'il consent ou non à participer à l'entretien ou la recherche. Si le consentement éclairé peut être donné par écrit ou oralement, il est néanmoins conseillé de l'obtenir par écrit si les circonstances le permettent (voir [Le modèle de consentement éclairé de l'OIM](#)).¹¹ Une **liste de vérification** destinée à faciliter le processus d'obtention du consentement éclairé est disponible à l'[annexe 2.2 Liste de vérification concernant le consentement éclairé](#).

¹⁰ Buchanan-Smith *et al.*, 2016.

¹¹ Disponible en interne pour le personnel de l'OIM par le biais de l'intranet.

Ressources de l’OIM

- 2018a *IOM Evaluation Policy*. Bureau de l’Inspecteur général (OIG), septembre.
- 2018b *Monitoring Policy*. IN/31. 27 septembre.

Ressources externes

- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner
- 2016 *Guide de l’Évaluation de l’Action Humanitaire*. Réseau d’apprentissage actif pour la redevabilité et la performance/Institut de développement outre-mer (Learning Network for Accountability and Performance/Overseas Development Institute (ALNAP/ODI)) Londres.
- Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (GNUE)
- 2016a *Normes et règles d’évaluation*. New York.
 - 2020 *Directives éthiques du GNUE pour l’évaluation* (en anglais).
- Morris, M. et R. Cohn
- 1993 Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17(6):621-642.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
- 2019 *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d’utilisation*. Réseau du CAD de l’OCDE sur l’évaluation du développement
- Worthen, B.R., J.R. Sanders et J.L. Fitzpatrick
- 2004 *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Troisième édition. Pearson Education Inc., Boston.

2.2. Gestion du suivi et de l’évaluation : Rôles et responsabilités

Le *Manuel des projets de l’OIM* dispose que la responsabilité du suivi des interventions et de la planification et de la gestion de l’évaluation incombe à l’administrateur chargé de l’intervention (stratégie, projet ou programme). Cependant, celui-ci peut et doit bénéficier du soutien d’autres membres du personnel de l’OIM pour s’assurer que les mesures appropriées de suivi et d’évaluation sont en place. Cela dépendra largement du budget et des ressources allouées.



Souvent, il existe un large éventail de personnes exerçant au titre de leur description de fonction des responsabilités liées au suivi et à l'évaluation. C'est pourquoi il est indispensable d'identifier clairement un membre du personnel vers qui se tourner pour obtenir des orientations en matière de suivi et d'évaluation et des conseils sur la responsabilité. Cette personne devra coordonner et superviser les fonctions de suivi et d'évaluation et relèvera et signalera tout problème potentiel.

Les sections suivantes présentent succinctement certaines des compétences requises pour gérer et mener un exercice de suivi et d'évaluation dans le cadre d'une intervention, et donnent un aperçu des difficultés qui se posent à ce moment-là.

2.2.1. Évaluation

L'évaluation au sein de l'OIM fonctionne à deux niveaux différents : une fonction centrale supervisée par OIG, et une autre au niveau décentralisé, qui englobe toutes les activités d'évaluation et les questions y afférentes gérées et supervisées par d'autres départements et bureaux de l'OIM. Pour plus d'information sur l'évaluation décentralisée, voir le [chapitre 5](#).

L'Unité d'évaluation d'OIG vise à contribuer activement à la surveillance, à la responsabilité, à la transparence, à l'orientation stratégique, au leadership organisationnel et à l'apprentissage de l'Organisation. Il s'agit notamment de fournir des orientations techniques et un soutien aux départements et bureaux de l'OIM et de contribuer à la mise en place de systèmes d'évaluation décentralisés.

À cet égard, les rôles et responsabilités afférents à l'évaluation incombent à différentes entités de l'OIM, à savoir le Directeur général, l'Inspecteur général, le Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance de l'OIM, l'Unité d'évaluation d'OIG, les directeurs des bureaux régionaux et des départements, les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation, les chefs de mission/chefs de bureau, les administrateurs de projet ou de programme et le personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays, comme résumé ci-dessous. Une liste complète et détaillée des responsabilités figure dans la politique de l'OIM relative à l'évaluation (IOM Evaluation Policy)¹².

Directeur général	Il est chargé de garantir qu'il est tenu compte de l'évaluation au sein de l'OIM, notamment en allouant les ressources nécessaires. Il approuve le plan de travail de l'Unité d'évaluation d'OIG et appuie les évaluations mises en œuvre par OIG.
Inspecteur général	Il exerce une fonction de contrôle en abordant les politiques, les lignes directrices et les stratégies relatives à l'évaluation ainsi qu'en approuvant le plan de travail semestriel d'OIG pour soumission au Directeur général. L'Inspecteur général promeut également l'évaluation au sein de l'Organisation en tant que mécanisme d'apprentissage et de responsabilité à l'échelle institutionnelle.
Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance (AOAC) de l'OIM	Il examine le fonctionnement, l'indépendance opérationnelle et l'efficacité d'OIG, y compris sa fonction d'évaluation, et donne un avis sur la situation de l'évaluation à l'OIM.

¹² OIM, 2018a.

<p>Unité d'évaluation d'OIG</p>	<p>Elle contribue activement à la surveillance, à la responsabilité, à la transparence, à l'orientation stratégique, au leadership organisationnel et à l'apprentissage de l'OIM. Elle établit des normes et règles régissant l'évaluation à l'OIM, en élaborant les politiques et instructions institutionnelles pertinentes, en harmonisant les procédures et en fournissant des orientations et un soutien techniques aux départements et bureaux de l'OIM.</p> <p>Entre autres tâches, l'Unité d'évaluation d'OIG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribue à la mise en place de systèmes d'évaluation décentralisés et garantit leur qualité. • Mène des évaluations centrales et institutionnelles, ainsi que des évaluations fondées sur des éléments factuels et des examens indépendants. • Contribue à l'élaboration des politiques et aux prises de décision. • Établit le cadre qui définit l'orientation générale, l'assurance qualité, l'assistance technique et le renforcement des capacités en matière d'évaluation, et contribue à la professionnalisation. • Promeut une culture de l'évaluation et l'usage de l'évaluation au sein de l'OIM. • Participe aux réseaux d'évaluation composés des organisations régionales et internationales, des Nations Unies, des États Membres et des donateurs.
<p>Directeurs des bureaux régionaux et des départements</p>	<p>Au niveau institutionnel, les directeurs des bureaux régionaux et des départements de l'OIM sont chargés de : a) contribuer à la formulation du plan de travail pour les évaluations centrales menées par l'Unité d'évaluation d'OIG ; b) promouvoir l'utilisation de l'évaluation en tant qu'outil stratégique pour faciliter la conduite de l'évaluation ; c) s'assurer que les membres du personnel/bureaux concernés soutiennent la conduite de l'évaluation ; et d) s'assurer, le cas échéant, qu'il existe une réponse et un suivi de la part de la direction.</p> <p>En ce qui concerne l'évaluation décentralisée, les directeurs sont chargés d'identifier et de planifier les évaluations, en mettant à disposition des ressources et en garantissant la conformité avec la politique de l'OIM qui oblige d'inclure l'évaluation dans tous les projets.</p>
<p>Chargés régionaux du suivi et de l'évaluation</p>	<p>Ils établissent les plans de travail d'évaluation pour leur région respective ; préparent et/ou réalisent les évaluations des interventions de l'OIM dans leur de leur région ; fournissent un soutien technique et renforcent les capacités aux fins de planification et de réalisation d'évaluations de qualité.</p> <p>Ils contribuent également à l'élaboration de lignes directrices et de méthodes d'évaluation conformément aux orientations de l'Unité d'évaluation d'OIG. Ils promeuvent et garantissent l'application de la politique et des Lignes directrices de l'OIM relatives à l'évaluation ; renforcent les partenariats et la participation aux réseaux régionaux d'évaluation, et informent et consultent l'Unité d'évaluation d'OIG sur les questions relatives au soutien technique et à l'assurance qualité.</p>
<p>Chefs de mission</p>	<p>Pour toutes les évaluations au sein de leur bureau de pays (centrales et décentralisées), les chefs de mission sont chargés de faciliter la conduite des évaluations. Cela suppose de veiller à la participation des membres du personnel/bureaux auxiliaires concernés et de fournir un retour d'information en temps utile. Ils veillent à ce qu'une réponse de la direction soit apportée et que des mesures soient prises pour mettre en œuvre et soutenir les mesures donnant suite aux recommandations d'évaluations acceptées.</p> <p>Concernant les évaluations décentralisées au sein de leur bureau de pays, les chefs de mission sont responsables de ce qui suit : a) identifier et planifier les évaluations, y compris la mise à disposition de ressources suffisantes ; b) s'assurer que les évaluations mises en œuvre sont conformes à la Politique de l'OIM relative à l'évaluation ; et c) informer et consulter les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et l'Unité d'évaluation d'OIG au sujet d'un soutien technique et d'une assurance qualité, si nécessaire.</p>

Administrateurs de projet/ programme et personnel de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays

Pour l'évaluation de projets/programmes, le personnel de suivi et d'évaluation peut aider à élaborer des plans, y compris les mandats d'évaluation, même si l'administrateur de projet ou de programme reste responsable de la compréhension et de l'approbation de tous les plans. Le personnel de suivi et d'évaluation et les points focaux au sein des bureaux de pays peuvent être amenés à contribuer aux évaluations en organisant et/ou en dirigeant des autoévaluations.

Pour toutes les évaluations (centralisées et décentralisées) de leur(s) intervention(s), les administrateurs et le personnel de suivi et d'évaluation des bureaux de pays facilitent la conduite des évaluations, s'assurent de la participation du personnel concerné et des autres bureaux, fournissent un retour d'information et veillent à ce qu'une réponse de la direction soit apportée et qu'il y soit donné suite.

En ce qui concerne les évaluations décentralisées, les responsables des interventions et le personnel de suivi et d'évaluation identifient et planifient les évaluations, y compris en mettant à disposition des ressources conformément aux budgets d'intervention et à la portée, aux principes, aux normes et dispositions relatives à la qualité de l'évaluation. Les administrateurs et le personnel de suivi et d'évaluation s'assurent qu'une évaluation est prévue dans tous les projets de l'OIM et fournissent une justification quand ce n'est pas le cas, et évaluent la possibilité d'inclure l'évaluation à un stade ultérieur de la mise en œuvre.

Les administrateurs et le personnel de suivi et d'évaluation doivent informer et consulter les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation compétents et/ou l'Unité d'évaluation d'OIG pour un soutien technique et une assurance qualité, si nécessaire.



Rôles et responsabilités dans l'évaluation d'une stratégie ou d'une politique

Dans le cas d'une stratégie élaborée au niveau d'un pays, telle une stratégie nationale, l'entité responsable de son élaboration et de sa mise en œuvre doit également être chargée de l'évaluer, le cas échéant, et de veiller à ce que les évaluations pertinentes des programmes la prennent également en compte.

2.2.2. Suivi

Comme indiqué précédemment, la responsabilité ultime du suivi d'un programme ou d'un projet incombe à l'administrateur de programme ou de projet compétent. En ce qui concerne les stratégies et les politiques, le maître de l'intervention est chargé de suivre l'état d'avancement de la stratégie ou politique en question. Dans la mesure du possible, il est recommandé que les bureaux de l'OIM recrutent des fonctionnaires spécifiquement chargés du suivi et de l'évaluation pour effectuer le suivi et l'évaluation des interventions pertinentes et qu'ils fournissent le soutien nécessaire aux chefs de mission, administrateurs et autres membres du personnel administratifs et opérationnels du bureau. Le recrutement de chargés du suivi et de l'évaluation doit être adapté aux environnements de travail complexes, mobilisant de nombreux partenaires d'exécution, lieux, zones à accès restreint et budgets importants.

Responsabilités générales en matière de suivi

Intervention	Responsabilité du suivi
Stratégies ou politiques à l'échelle de l'Organisation	Les départements/divisions compétents du Siège (par exemple, pour la Stratégie de ressources humaines : la Division de la gestion des ressources humaines; pour la Stratégie informatique : la Division Technologies de l'information et des communications; pour le Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire : le Département des opérations et des situations d'urgence, pour la Politique d'égalité entre les sexes : l'Unité de coordination des questions de sexospécificité).
Stratégies régionales	Directeurs régionaux, en coordination avec les conseillers régionaux principaux.
Stratégies nationales	Chefs de mission, en coordination avec les directeurs régionaux.
Programmes et projets	Les chefs de mission doivent s'assurer que les administrateurs de programme et de projet procèdent au suivi ou à l'intégration des systèmes de suivi dans leurs projets/programmes. Les administrateurs sont chargés de la surveillance de leurs propres programmes ou projets.

Principaux rôles et responsabilités du suivi aux différents niveaux au sein de l'OIM¹³

Unité compétente	Description succincte des principales responsabilités en matière de suivi
Unité d'évaluation d'OIG	<p>Les responsabilités spécifiques sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et/ou contribuer à l'élaboration de politiques de suivi et de documents d'orientation pour l'Organisation afin de faciliter la mise en œuvre d'un suivi efficace, en coordination avec les départements concernés. • Assurer des formations sur le suivi, en coordination avec les départements et les bureaux régionaux pertinents. • Gérer une communauté de praticiens sur le suivi et l'évaluation. • Apporter un soutien technique sur le suivi sur demande et, souvent, en coordination avec les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation.
Départements, divisions et unités du Siège et spécialistes thématiques	Fournir des orientations et des instructions en matière de suivi dans leur domaine d'expertise technique (par exemple, la Division Migration et santé pour les projets liés à la santé). Ils sont également chargés de suivre leurs propres politiques et stratégies pertinentes, de veiller à ce que les systèmes de suivi des projets soient liés aux objectifs stratégiques et d'aider les bureaux à trouver rapidement des solutions aux problèmes grâce à un suivi efficace.
Directeurs régionaux	Garantir la collaboration aux fins du suivi de la mise en œuvre de politiques et stratégies régionales, et demander l'approbation des projets dans la région pour garantir la bonne inclusion des systèmes de suivi.
Chargés régionaux du suivi et de l'évaluation	<p>Les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation doivent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer/adapter des outils, méthodes et plans de travail pour le suivi au niveau du bureau régional, en coordination avec le directeur régional, les bureaux de pays et OIG, sur la base des besoins et priorités évalués dans la région. • Apporter un soutien technique et un renforcement des capacités en matière de suivi aux bureaux et projets de la région, et assurer la liaison avec les partenaires/parties prenantes pertinentes. • Effectuer des visites de suivi pour les projets à forte visibilité ou à risque élevé qui nécessitent un suivi indépendant ou des orientations techniques urgentes, compte tenu des plans de travail annuels de suivi et d'évaluation des bureaux régionaux.

¹³ Une liste complète des rôles et responsabilités en matière de suivi aux différents niveaux de l'Organisation se trouve dans [OIM, 2018b](#), pp. 5-6.

Unité compétente	Description succincte des principales responsabilités en matière de suivi
Chargés régionaux de la gestion des ressources	Aider le personnel des bureaux de pays chargé des finances à suivre les dépenses et les budgets.
Chefs de mission	S'assurer que tous les projets du bureau de pays disposent de mécanismes et d'outils de suivi fiables et que le bureau régional est tenu informé. En outre, si le bureau de pays dispose d'une stratégie, le chef de mission doit s'assurer que sa mise en œuvre fait l'objet d'un suivi.
Administrateurs de programme/projet	<p>Les administrateurs de programme/projet sont les principaux responsables du suivi de l'avancement du projet/programme sur le plan opérationnel et financier, y compris en ce qui concerne les ressources affectées au projet (intrants), ce qui est réalisé (activités) et les résultats qui en découlent (produits et effets directs). Plus précisément, les administrateurs de programme/projet s'assurent qu'un mécanisme de suivi et de contrôle efficace est mis en place pour avoir la certitude que les éléments obtenus au titre du projet parviennent aux bénéficiaires ciblés, et pour prévenir la fraude. Ils suivent et mesurent régulièrement les progrès, identifient et communiquent tout écart ou risque aux parties prenantes concernées et, si nécessaire, prennent rapidement des mesures correctives (en demandant par exemple une extension de la période de mise en œuvre du projet ou l'approbation du donateur pour modifier/réviser les activités, le plan de risque, les résultats ou le budget du projet).</p> <p>En collaboration avec le personnel chargé des finances, les administrateurs examinent régulièrement les résultats financiers, y compris les états de postes individuels, afin de réduire les cas de sous-utilisation ou de dépassement des crédits et, le cas échéant, d'expliquer ces cas et/ou de corriger les erreurs.</p>
Personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays	<p>Les chargés du suivi et de l'évaluation élaborent des outils et des plans de travail de suivi et d'évaluation au niveau du bureau de pays, y compris pour les partenaires d'exécution, en coordination avec le Chef de mission/chef de bureau et le bureau régional et sur la base d'une évaluation des risques des projets mis en œuvre au sein du pays.</p> <p>Ils fournissent également au bureau/aux projets un soutien technique connexe et un renforcement des capacités en matière de suivi (contribution au niveau de l'élaboration du projet, de sa mise en œuvre et de l'établissement de rapports) et effectuent des visites de suivi conformément aux programmes de travail du projet/programme, y compris des activités entreprises par les partenaires d'exécution. Les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation sont également chargés de la préparation des rapports pertinents.</p> <p>Note : Plusieurs bureaux de pays disposent de points focaux pour le suivi et l'évaluation. Les points focaux ne peuvent pas nécessairement mener toutes ces activités de suivi, mais ils peuvent faire usage des responsabilités comme orientations pour leur rôle.</p>
Personnel chargé de la gestion des ressources dans les bureaux de pays	Le personnel des bureaux de pays chargé de la gestion des ressources aide les administrateurs à surveiller les dépenses et à veiller au respect des exigences contractuelles des donateurs et des procédures de l'OIM.

Compétences en matière de suivi et d'évaluation

En ce qui concerne les rôles et responsabilités en matière de suivi et d'évaluation, il est utile garder à l'esprit les **compétences essentielles** requises. Les compétences s'entendent d'un ensemble de connaissances et d'aptitudes nécessaires pour exécuter des tâches complexes dans un environnement professionnel. Malgré la diversité des contextes dans lesquels s'inscrivent le suivi et de l'évaluation, la complexité des systèmes de suivi et d'évaluation et le fait que les compétences varient peu ou prou selon les niveaux, on considère que les compétences énumérées ci-après s'appliquent au personnel de suivi et d'évaluation¹⁴.

¹⁴ Adapté de ONUSIDA, 2010.

Figure 2.1. Compétences essentielles applicables au personnel de suivi et d'évaluation



Compétences essentielles en matière de suivi et d'évaluation	
Compétences générales en matière de gestion	
Aptitude à :	
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des décisions avisées et diriger une équipe pour obtenir des résultats. • Identifier les lacunes dans les politiques, procédures et systèmes de suivi. • Fournir des recommandations d'amélioration concrètes. • Négocier efficacement pour parvenir à un accord et à un engagement. • Énoncer et communiquer clairement les principaux messages. • Répondre de manière appropriée aux communications des parties prenantes internes et externes. 	
Compétences professionnelles du personnel chargé du suivi et de l'évaluation	
Aptitude à :	
<ul style="list-style-type: none"> • Formuler et communiquer une vision et une mission claires et convaincantes pour le suivi et l'évaluation. • Gérer les stratégies d'élaboration et les plans de suivi et d'évaluation pour la mise en œuvre, y compris les objectifs à court et à long terme, les évaluations des risques et les conséquences en matière de ressources. • Élaborer, mettre à jour régulièrement, harmoniser et communiquer les plans de suivi et d'évaluation, y compris les besoins identifiés en matière de données, les procédures de collecte des données, les méthodes, rôles et responsabilités et les budgets pour la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation fonctionnel. • Gérer la planification et la mise en œuvre d'activités destinées à renforcer les capacités en matière de suivi et d'évaluation aux niveaux individuel, organisationnel et systémique. • Élaborer des plans de suivi et d'évaluation des programmes en coordination avec les responsables des programmes. • S'assurer que les dispositifs de suivi et d'évaluation sont conformes aux accords conclus avec les donateurs et aux exigences des programmes. • Dûment superviser les équipes de suivi et d'évaluation de l'OIM afin de garantir une couverture globale et détaillée des projets. • Fournir des informations pertinentes pour la gestion des performances et l'évaluation des activités des programmes. 	

Compétences en matière de collecte, de gestion, d'analyse, de diffusion et d'utilisation des données

Aptitude à :

- Gérer la mise en œuvre des procédures de suivi de routine, y compris l'établissement de rapports et l'utilisation de données pour la gestion et l'amélioration des programmes.
- Gérer la surveillance et/ou les enquêtes basées sur la population, y compris l'identification des besoins en matière de données, la planification de la collecte de données (y compris la budgétisation) et la mise en œuvre, l'analyse de données, la rédaction de rapports, la diffusion, le retour d'informations et l'utilisation des données.
- Gérer la mise en œuvre de politiques et procédures d'assurance de la qualité des données qui soient adaptées au type de données et aux sources de données, y compris la supervision constructive et l'audit des données.
- Gérer la mise en œuvre des procédures de gestion et de partage des données.
- Gérer la diffusion de l'information de manière ciblée et en temps voulu.
- Identifier, définir et soutenir l'utilisation stratégique des données pour la gestion et l'amélioration des programmes.
- Orienter le partage régulier des constatations de suivi et d'évaluation avec les parties prenantes concernées et s'assurer que les données de suivi sont examinées dans les enceintes appropriées en temps opportun.

Lors de l'évaluation de la capacité de suivi et d'évaluation, il est utile de prendre en considération les éléments suivants¹⁵ :

Débutant/novice	Compétent/qualifié	Maîtrise/expert
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la sensibilisation/renforcement des connaissances • Compréhension limitée du suivi et de l'évaluation • Expérience limitée • Ignorance des problèmes potentiels • Ignorance des questions à poser 	<ul style="list-style-type: none"> • Application des connaissances de manière routinière • Compréhension de base du suivi et de l'évaluation • Expérience modérée • Résolution des problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent • Conscience des questions à poser et capacité d'accéder aux ressources pour y répondre 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des connaissances avec aisance et efficacité • Compréhension avancée du suivi et de l'évaluation • Expérience approfondie • Anticipation des problèmes • Pose des questions aux collègues de terrain • Sollicité pour une contribution

2.2.3. Budgétisation du suivi ainsi que de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation faisant obligatoirement partie de toute intervention de l'OIM, les coûts connexes doivent être inclus dans les budgets correspondants dès la phase d'élaboration de l'intervention. Des orientations détaillées sur l'établissement du budget des projets et programmes, y compris l'intégration des coûts d'évaluation du suivi, sont données dans le *Manuel des projets de l'OIM*. Des explications concernant spécifiquement la budgétisation de l'évaluation figurent à l'annexe 5.1 du **chapitre 5** des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*¹⁶. Pour toute stratégie ou politique, le département ou le bureau chargé de la rédaction doit également réserver un budget pour le suivi et l'évaluation de ce type d'intervention durant la phase d'élaboration.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Voir OIM, 2017, pp. 155–158, 167, 169, 170 et 178 (lien interne uniquement).

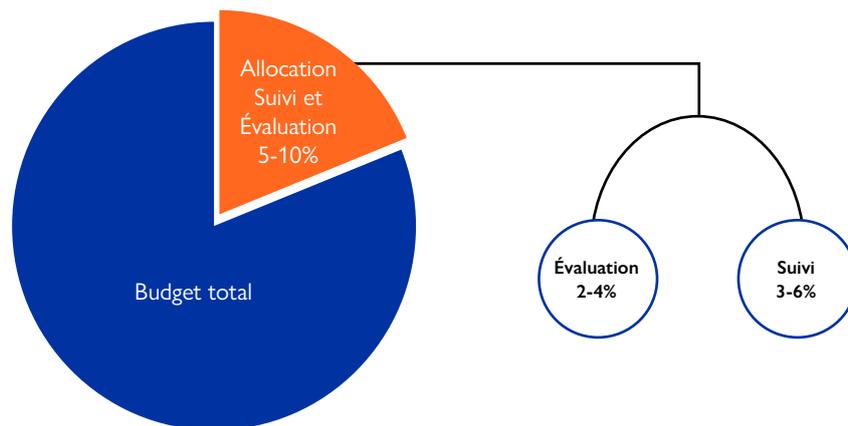
La budgétisation d'une intervention se fait désormais au moyen du [Système d'information et de gestion des projets \(PRIMA\)](#) de l'OIM¹⁷. Les budgets établis via PRIMA contiennent des lignes correspondant aux dépenses de suivi et d'évaluation, qui se trouvent dans la section Dépenses opérationnelles du modèle de budget. Des explications sur l'intégration des dépenses de suivi et d'évaluation dans un budget dans PRIMA sont données à l'annexe 1 du [Manuel intitulé PRIMA User Guide](#) (lien interne uniquement).



Les dépenses de personnel liées au suivi et à l'évaluation doivent être clairement mentionnées dans la section Dépenses de personnel du modèle de budget de projet de l'OIM dans PRIMA. De même, les dépenses spécifiques afférentes au suivi et à l'évaluation, telles que celles engagées pour la réalisation d'évaluations de référence, d'enquêtes après l'intervention et d'évaluations, doivent être clairement mentionnées dans les lignes concernant le suivi et l'évaluation de la section Dépenses opérationnelles du budget de projet de l'OIM dans PRIMA.

Les dépenses relatives au temps de travail et aux voyages du personnel sont généralement intégrées dans la section Dépenses administratives et de personnel du budget de projet, sauf si le suivi est sous traité ou réalisé par un partenaire ou un consultant, auquel cas les dépenses connexes doivent figurer dans la section Dépenses opérationnelle, soit dans les lignes budgétaires distinctes du suivi et de l'évaluation, comme indiqué dans le modèle de budget dans PRIMA, soit dans les dépenses correspondant au partenaire.

Figure 2.2. Budgétisation du suivi et de l'évaluation



La fourchette recommandée par l'OIM pour le suivi et l'évaluation correspond à la recommandation de la communauté des acteurs de l'évaluation, à savoir 5 à 10 % du budget total, dont 2 à 4 % pour l'évaluation, et 3 à 6 % pour le suivi. Toutefois, cette ventilation est purement indicative et, quelle que soit l'envergure de l'intervention, le montant affecté à une évaluation à l'OIM varie de 3 000 à 30 000 dollars É.-U., étant entendu que les évaluations internes effectuées par le personnel de l'OIM sont moins chères que les évaluations externes. Pour les évaluations complexes, susceptibles de nécessiter davantage de ressources, des discussions spécifiques peuvent être engagées avec le(s) donateur(s) concernant des montants budgétisés plus élevés; par exemple, les évaluations d'impact peuvent nécessiter un investissement d'au moins 70 000 dollars É.-U. et peuvent facilement atteindre 500 000 dollars É.-U..

Pour estimer au mieux les besoins financiers, il convient d'identifier la source de données et les méthodes de collecte requises pour le suivi et l'évaluation à un stade précoce de l'élaboration de l'intervention. Les points essentiels à prendre en considération pour planifier le budget du suivi et d'évaluation d'un projet/programme sont énoncés ci-après¹⁸.

¹⁷ PRIMA est une solution institutionnelle de gestion de l'information sur les projets. PRIMA est disponible en interne pour le personnel de l'OIM via l'intranet.

¹⁸ Adapté de [Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011](#).

Points essentiels à prendre en considération pour planifier le budget du suivi et de l'évaluation d'une intervention



Déclaration des dépenses de suivi et d'évaluation

- Intégrer les dépenses de suivi et d'évaluation ordinaires, telles que les visites sur le terrain aux fins de collecte de données et/ou de réalisation d'évaluations.
- Envisager de détailler les dépenses de suivi et d'évaluation en faisant une distinction entre les ressources humaines, comme le recrutement de nouveaux membres du personnel, et les dépenses d'investissement, telles que les logiciels, les déplacements et l'hébergement, l'organisation de formations, les ressources nécessaires à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, l'élaboration de nouveaux outils de collecte de données et l'expérimentation d'outils.
- L'utilisation d'un descriptif des exigences détaillées peut clarifier les exigences en matière de suivi et d'évaluation et encourager ainsi le financement du suivi et de l'évaluation.
- Une indication claire des dépenses de suivi et d'évaluation permettra de mieux refléter le coût réel d'une intervention.
- Une indication claire des dépenses de suivi et d'évaluation peut témoigner d'un professionnalisme institutionnel et d'un engagement à obtenir des résultats.



L'Unité d'évaluation d'OIG a élaboré un calculateur de budget type pour le suivi et l'évaluation ([M&E Budget Calculator](#)) qui comprend des exemples de calculs en fonction des besoins spécifiques en matière de suivi et d'évaluation.



Ressources de l'OIM

- 2010 *Manuel de protection des données de l'OIM*. Genève.
- 2017 *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).
- 2018a *IOM Evaluation Policy*. OIG, septembre.
- 2018b *Monitoring Policy*. IN/31. 27 septembre.
- s.d.a *OIG/Evaluation Strategy 2021–2023*. Unité d'évaluation d'OIG.
- s.d.b *Formulaire de consentement éclairé de l'OIM* (en anglais) (lien interne uniquement).
- s.d.c *PRIMA for All* (lien interne uniquement)
- s.d.d *Calculateur de budget pour le suivi et l'évaluation de l'Unité d'évaluation d'OIG* (en anglais) (lien interne uniquement).

Ressources externes

- Barnett, C. et L. Camfield
2016 *Ethics in evaluation*. *Journal of Development Effectiveness*, 8(4):528-534.
- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner
2016 *Guide d'évaluation de l'action humanitaire*. ALNAP/ODI, Londres.
- Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
2011 *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes* (en anglais). Genève.
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)
2016a *Normes et règles d'évaluation*. New York.
- 2016b *Evaluation Competency Framework*. New York.
- 2020 *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*.

- Morra-Imas, L.G. et R.C. Rist
 2009 [La route vers les résultats : concevoir et mener des évaluations de développement efficaces](#) (en anglais). Banque mondiale, Washington, D.C.
- Morris, M.
 2003 Ethical considerations in evaluation. In: *International Handbook of Educational Evaluation, Part 1. Springer International Handbooks of Education* (T. Kellaghan, D. Stufflebeam et L. Wingate, eds.). Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 303-327.
- 2015a Professional judgment and ethics. In: *Community Psychology: Foundations for Practice* (V. Scott et S.M. Wolfe, eds.). SAGE Publications, pp. 132-156.
- 2015b Research on evaluation ethics: Reflections and an agenda. In: *Research on Evaluation: New Directions for Evaluation*, 2015(148):31-42.
- Morris, M. et R. Cohn
 1993 Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17(6):621-642.
- ONUSIDA
 2010 [Standards for a Competency-based Approach to Monitoring and Evaluation Curricula and Trainings](#). Groupe de référence pour le suivi et l'évaluation, Genève.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
 2019 [Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation](#). Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement.
- Prom-Jackson, S. et G. Bartsiotas
 2014 [Analyse la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies](#). JIU/REP/2014/6. Joint Corps commun d'inspection des Nations Unies, Genève.
- Thomson, S., A. Ansoms et J. Murison (eds.)
 2013 *Emotional and Ethical Challenges for Field Research in Africa: The Story Behind the Findings*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Worthen, B.R., J.R. Sanders et J.L. Fitzpatrick
 2004 *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Troisième édition. Pearson Education Inc., Boston.

Annexes

Annexe 2.1. [Liste de vérification pour un suivi et/ou une évaluation éthique](#) (en anglais) (lien interne uniquement)

Annexe 2.2. [Liste de vérification concernant le consentement éclairé](#) (en anglais) (lien interne uniquement)



CHAPITRE 3

Le suivi à l'OIM

3



LE SUIVI À L'OIM

Liste des abréviations et acronymes	43
3.1. Comment effectuer un suivi : aperçu	44
3.2. Théorie du programme	44
3.3. Théorie du changement	45
3.3.1. Qu'est-ce que la théorie du changement?.....	45
3.3.2. Quand utiliser une théorie du changement	46
3.3.3. Comment élaborer une théorie du changement	46
3.3.4. Comment élaborer une théorie du changement en utilisant la formule « Si, alors, car ».....	51
3.3.5. Comment examiner une théorie du changement appliquant la formule « Si, alors, car »	53
3.4. Matrice des résultats de l'OIM	56
3.4.1. Différence entre la théorie du changement et le cadre logique.....	57
3.4.2. Élaboration d'une matrice des résultats de l'OIM	59
3.4.3. Terminologie de la matrice des résultats.....	61
3.4.4. Cadre de suivi des résultats	71
3.5. Types de suivi : Aperçu	75
3.5.1. Types de suivi	76
3.5.2. Suivi d'une stratégie et d'une politique.....	78
3.6. Gestion et suivi à distance et suivi par un tiers	80
3.6.1. Gestion à distance.....	80
3.6.2. Suivi à distance.....	82
3.6.3. Suivi par un tiers	86
3.7. Les éléments du plan de suivi et d'évaluation.....	89
3.8. Suivi et établissement de rapports sur les résultats.....	95
3.8.1. Établissement de rapports sur les résultats.....	95
3.8.2. Établissement d'un rapport descriptif aux donateurs.....	100
3.8.3. Établissement de rapports et apprentissage.....	102

Le chapitre suivant contient des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines d'entre elles sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources sont régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce [lien](#).

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.

Liste des abréviations et acronymes

ACDI	Agence Canadienne de développement international
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CDC	Centers for Disease Control and Protection
LEG	Bureau des affaires juridiques
MiGOF	Cadre de gouvernance des migrations
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PRIMA	Système d'information et de gestion des projets
PRISM	Système de gestion intégrée des processus et des ressources
SMART	Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis
Unité d'évaluation d'OIG	Fonction d'évaluation du Bureau de l'inspecteur général
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Chapitre 3 | Le suivi à l'OIM

Le présent chapitre traite des éléments essentiels du suivi d'une intervention (un projet/programme et/ou une stratégie ou une politique). Il présente la théorie du changement et la matrice des résultats de l'OIM, et décrit les types de suivi de base, y compris le suivi des activités, des résultats et des risques, le suivi financier et d'autres types de suivi. Il aborde également la gestion et le suivi à distance et le suivi par un tiers, et explique comment les différents éléments de suivi s'assemblent pour former un plan de suivi et d'évaluation général et, enfin, s'intéresse au suivi et à l'établissement de rapports sur les résultats.

3.1. Comment effectuer un suivi : aperçu

Une conception de projet solide pose les fondements d'un suivi réussi. La phase d'élaboration de la proposition énonce clairement les résultats escomptés d'une intervention, la manière de les atteindre, et la façon de mesurer les progrès. Les modules 1 (Conceptualisation), 2 (Élaboration d'une proposition) et 4 (Gestion et suivi du projet) du *Manuel des projets de l'OIM* donnent un aperçu de ce processus et montrent comment jeter les bases d'un suivi réussi.

Ce chapitre développe les principaux points mentionnés dans le Manuel des projets de l'OIM, qu'il complète par des orientations techniques, introduit de nouveaux concepts, tels que la théorie du changement. Il porte essentiellement sur le suivi d'un projet ou d'un programme et montre également que les principes régissant le suivi d'un projet ou d'un programme sont applicables au suivi d'une stratégie et/ou d'une politique. Si de nombreux concepts abordés ici sont importants à la fois pour le suivi et pour l'évaluation – tels que l'élaboration d'une théorie du changement, la matrice des résultats de l'OIM, les thèmes transversaux de l'OIM, la gestion à distance et l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation –, la conduite d'une évaluation à l'OIM est traitée en détail au chapitre 5 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*. L'OIM se concentre sur quatre domaines clés pour le suivi : a) les activités, b) les résultats, c) les budgets et les dépenses, et d) les risques.

3.2. Théorie du programme

Il existe plusieurs définitions de la théorie du programme, mais la présente section traite plus particulièrement des approches les plus adaptées au contexte opérationnel de l'OIM¹. **La théorie du programme** est un aspect central de la conception de la mise en œuvre, qui explique comment une intervention (projet/programme, stratégie et politique) est censée contribuer à une chaîne de résultats². Il s'agit d'une représentation de toutes les composantes nécessaires pour susciter un changement ou obtenir des résultats de niveau supérieur. Elle est généralement formulée au stade de l'élaboration d'une proposition³.

La théorie du programme est un processus de réflexion logique sur la manière d'aborder une situation et d'y répondre par une intervention. Elle peut donc fournir un cadre conceptuel pour le suivi et pour l'évaluation.

Il existe différents types de théories du programme, y compris le modèle logique, la logique d'intervention, le modèle causal, la chaîne de résultats et la théorie du changement. Le présent chapitre présente deux approches complémentaires qui sont pertinentes pour les interventions de l'OIM : a) la théorie du changement et b) le cadre logique, représenté à l'OIM par la matrice des résultats.

Si ces approches indiquent toutes deux comment une intervention conduit à des résultats, chacune vise toutefois un objectif légèrement différent.

¹ Ce chapitre est fondé, entre autres, sur les définitions et concepts énoncés dans [BetterEvaluation, s.d.](#), qui sont considérés comme les plus adaptés au contexte de l'OIM.

² Adapté de [Rogers, s.d.](#)

³ *Ibid.*



BetterEvaluation
s.d. [Page d'accueil](#).

Rogers, P.
s.d. [Développer la théorie du programme/la théorie du changement](#) (en anglais). BetterEvaluation.

3.3. Théorie du changement

3.3.1. Qu'est-ce que la théorie du changement ?

Une formulation claire des résultats escomptés ou du changement souhaité au titre d'une intervention constitue le fondement du suivi et de l'évaluation. Il est nécessaire d'identifier ce qui nécessite un changement, ce à quoi ressemble le changement attendu et, enfin, comment celui-ci peut être atteint grâce aux interventions de l'OIM. La théorie du changement est utile à cet égard. Bien qu'il existe de nombreuses définitions, la présente section est centrée sur les approches pertinentes pour le contexte de l'OIM⁴.

La théorie du changement peut être considérée comme un outil ou une méthodologie permettant de déterminer la séquence logique d'une intervention, des activités aux résultats et de montrer les multiples voies qui mènent au changement, y compris celles qui sont sans lien avec l'intervention planifiée. Elle peut également être considérée comme un processus de réflexion approfondie et un dialogue entre le personnel et les parties prenantes, reflétant les valeurs et la philosophie du changement qui **rendent plus explicites les hypothèses sous-jacentes du comment et du pourquoi un changement se produit par suite d'une intervention**. Dans le meilleur des cas, la théorie du changement est une combinaison de ces deux points de vue.

Le plus souvent, elle est définie comme illustrant le lien entre activités, produits, effets directs et objectifs, et créant une chaîne de résultats dite **voie du changement** ou **voie causale**⁵. Il s'agit essentiellement d'un exposé complet de la façon dont, et des raisons pour lesquelles, un changement souhaité se produit dans un contexte spécifique⁶. Certaines composantes de base d'une théorie de changement englobent souvent une analyse générale de la manière dont un changement est censé se produire sous l'angle d'un domaine thématique spécifique, une définition d'une voie particulière à cet effet, et un cadre d'évaluation destiné à vérifier à la fois cette voie et les hypothèses formulées sur la manière dont se produit le changement⁷.

COMMENT ?

POURQUOI ?

Clarifier la logique
Intervention → Changement

HYPOTHÈSE
Intervention → Changement

Qu'est-ce que la théorie du changement ?⁸

La théorie du changement décrit comment et pourquoi un changement souhaité est censé se produire dans un contexte donné.

En particulier il définit ce qui est fait dans le cadre d'une intervention ou d'une initiative de changement (ses activités) et comment ces actions conduisent à des résultats (produits, effets directs, objectifs).

De la sorte, la théorie du changement formule des hypothèses sur la manière dont un changement se produit, en expliquant les articulations entre une intervention et son effet. Ce faisant, elle fait apparaître la logique et la justification de l'intervention et formule les hypothèses qui sous-tendent l'approche (voies multiples).

⁴ Pour des exemples des différentes formes de théorie du changement, voir [Center for Theory of Change, s.d.a.](#)

⁵ Une *voie causale* est le processus de cartographie étape par étape permettant de déterminer tous les préalables requis pour atteindre un changement souhaité.

⁶ [Center for Theory of Change, s.d.b.](#)

⁷ [Stein et Valters, 2012.](#)

⁸ Cette définition est adaptée par l'OIM de [Center for Theory of Change, s.d.c.](#)

Une théorie du changement peut être considérée comme le produit d'une série d'exercices de réflexion critique qui permettent de donner une image complète des différents niveaux de changement attendu grâce à une intervention, au stade de son élaboration, durant la mise en œuvre et après son achèvement.



Center for Theory of Change (Centre pour la théorie du changement)

s.d.a [Theory of Change examples.](#)

s.d.b [What is theory of change?](#)

s.d.c [Home page.](#)

Stein, D. et C. Valters

2012 [Understanding theory of change in international development.](#) Justice and Security Research Programme (JSRP) Paper 1. JSRP et The Asia Foundation.

3.3.2. Quand utiliser une théorie du changement

Le recours à une théorie du changement est de plus en plus courant, quel que soit le type d'intervention. Elle peut s'appliquer à la conception, au suivi ainsi qu'à l'évaluation de différents types d'intervention, et elle est particulièrement indiquée pour mesurer la complexité d'une transformation et d'un changement. Parce qu'une théorie du changement reconnaît que celui-ci n'est pas linéaire, mais dynamique et complexe, elle tente souvent d'exprimer des changements sociaux, politiques et communautaires ainsi que des initiatives d'autonomisation. Une théorie du changement est une approche axée sur le processus pouvant être utilisée pour analyser les corrélations et/ou interactions à l'intérieur des systèmes complexes dans lesquels interviennent l'OIM, ses partenaires et ses alliés. Un tel processus permet de s'orienter dans des environnements imprévisibles et complexes ainsi que de suivre et d'évaluer les changements survenant dans le système auxquels une intervention peut contribuer.

3.3.3. Comment élaborer une théorie du changement

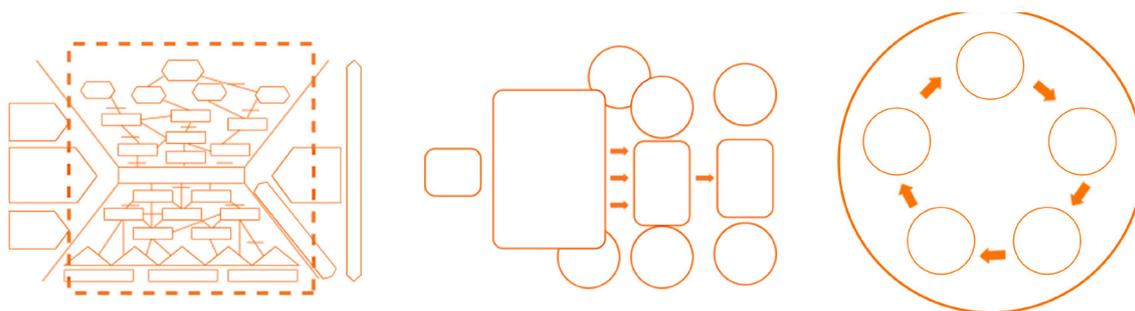
Il est important de noter que différents termes peuvent s'appliquer lors de la définition des multiples voies de changement, tels que : a) objectifs, effets directs et produits ; b) effets directs à long terme, à moyen terme et à court terme ; ou c) effets directs et conditions préalables. Dans la présente section, nous emploierons les termes objectifs, effets directs, produits et activités dans un souci de conformité avec la terminologie du suivi et de l'évaluation de l'OIM et afin d'élaborer ou de compléter les matrices des résultats de l'OIM.

La théorie du changement est un cadre d'orientation pour toutes les étapes de la réflexion, de l'action et de la recherche de sens pour les interventions concernant des processus de changement social et/ou politique.

Représentation graphique

Pour représenter graphiquement une théorie du changement, les diagrammes auront généralement une structure souple et pourront être simples ou complexes, verticaux, horizontaux ou circulaires.

Figure 3.1. Diagrammes représentant graphiquement la théorie du changement



La représentation graphique de la théorie du changement permet de cartographier de multiples voies causales pour identifier celle qui est la plus réalisable pour une intervention donnée. Elle présente aussi l'avantage de rendre les liens de causalité plus compréhensibles et immédiatement visibles. Elle permet de comparer les différentes voies et d'identifier les hypothèses implicites⁹.

Approche participative

Le processus d'élaboration de la théorie du changement doit être participatif et collaboratif et associer les principales parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires ou les personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance et/ou les populations touchées, dont les différents points de vue peuvent permettre de définir les contours d'un changement escompté à l'intérieur d'un domaine thématique particulier¹⁰. Leur participation peut aussi permettre d'identifier les hypothèses qui sous-tendent l'explication du pourquoi d'un changement précis.



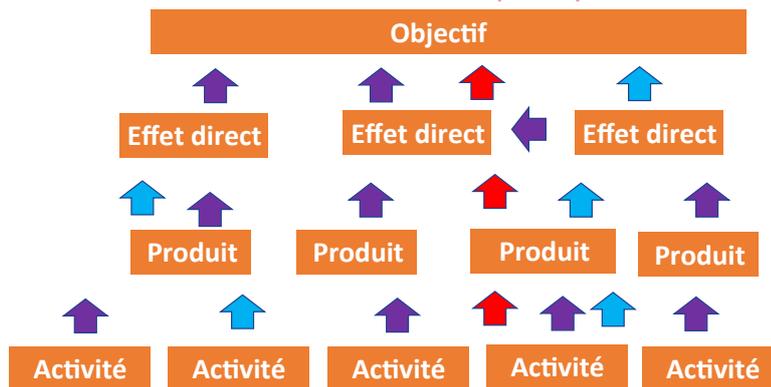
Voies de changement multiples

Une théorie du changement reconnaît que le changement est dynamique et complexe et qu'il peut révéler de multiples voies pour y parvenir (voir la figure 3.2 où chaque couleur des flèches représente une voie différente). Le processus d'élaboration d'une théorie du changement permet de révéler ces multiples voies de changement.

⁹ Pour des exemples de différentes formes de théories du changement, voir la figure 3.1, et dans [Center for Theory of Change, s.d.a.](#)

¹⁰ Aux fins des Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation, l'OIM utilise la définition des bénéficiaires et des personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance proposée par le CAD de l'OCDE, à savoir : les « individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ». Voir [OCDE, 2019](#), p. 7. L'expression bénéficiaire(s) ou personnes auxquelles tente de prêter assistance sera régulièrement employée tout au long des Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation et se réfère à la définition mentionnée ci-dessus, y compris lorsqu'il est question du contexte humanitaire.

Figure 3.2. Chaîne des résultats/voies causales



Un problème qui se pose couramment quand on recourt à une théorie du changement tient à l'absence de «théorie» et/ou à la faiblesse de la théorie utilisée. Par exemple, les théories faibles n'expliquent pas comment le changement est censé se produire ni n'énoncent/établissent clairement les hypothèses. Il est important de s'assurer que la théorie du changement énonce réellement une théorie logique, explicitant les mécanismes causaux implicites et complétant la représentation graphique.

En élaborant une théorie du changement valide et pertinente, les responsables de la mise en œuvre peuvent s'assurer que leurs interventions correspondront à des activités appropriées sous l'angle des résultats souhaités et réalistes. De la sorte, les interventions sont plus faciles à suivre, à évaluer, à transposer à l'échelle voulue et à pérenniser, car chaque étape – des idées et des hypothèses sous-jacentes aux résultats voulus en passant par les ressources nécessaires – est clairement formulée dans la théorie. Une théorie du changement bien formulée peut aussi promouvoir une conception commune de l'intervention parmi tous les acteurs associés à sa mise en œuvre, facilitant ainsi une approche cohérente et commune.

Le processus d'élaboration d'une théorie du changement peut permettre d'identifier si, et à quel stade ou niveau, les hypothèses, les raccourcis logiques ou les étapes manquantes dans le processus de changement se confirment. L'élaboration d'une théorie du changement est un bon moyen de poser de nouvelles questions, comme suit :

- a) Pourquoi un changement particulier est-il attendu?
- b) Quels éléments d'information confirment que le changement escompté se produira ou s'est produit?
- c) Quels raccourcis logiques sont pris?
- d) Quelles hypothèses sont formulées?

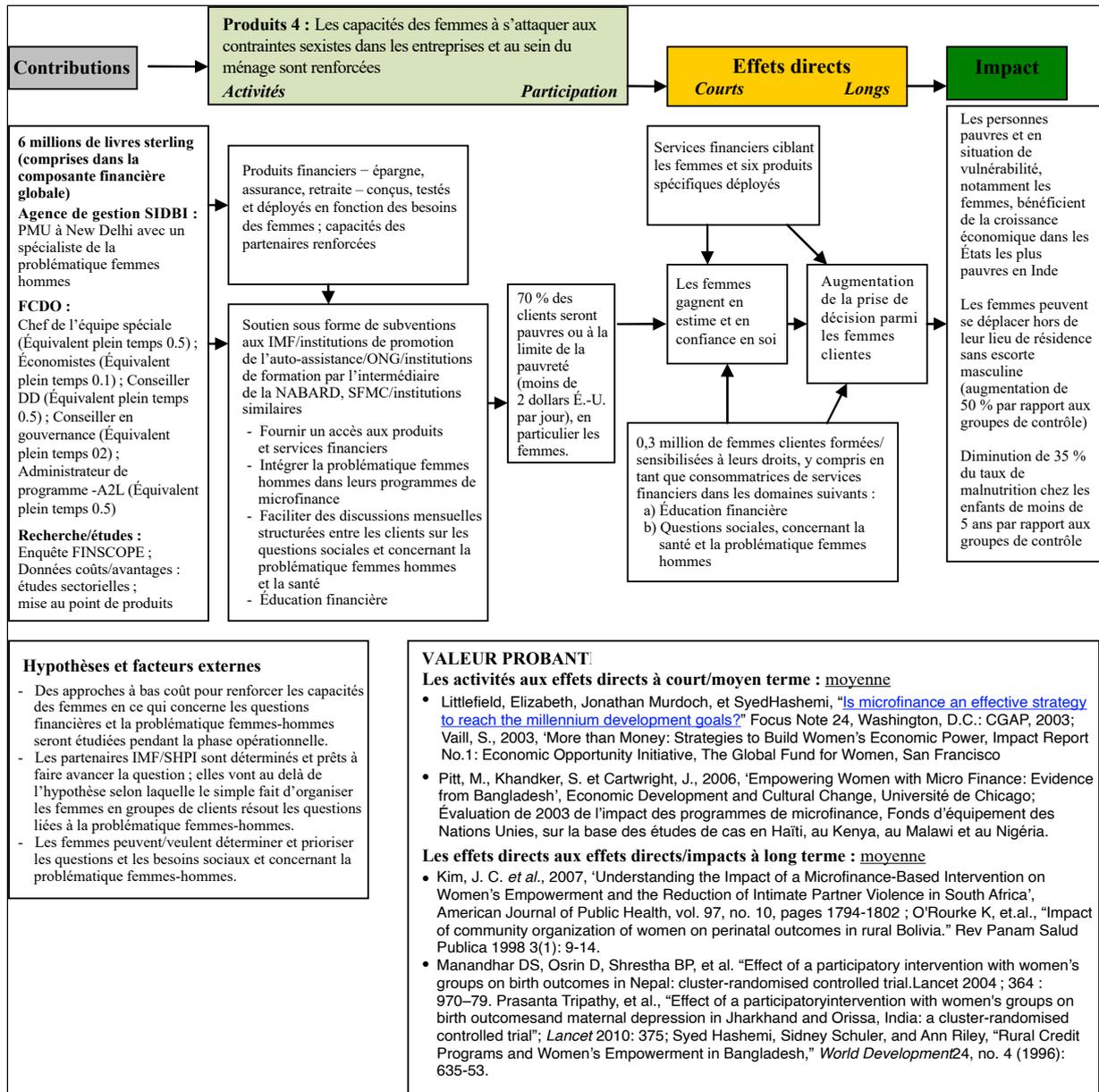
Lors de l'élaboration d'une théorie du changement, il est important d'en saisir la finalité. Une théorie du changement peut être appliquée à différents niveaux, allant de la conception du monde, de stratégies et de politiques aux projets ou programmes en passant par les activités. Par exemple, une conception du monde peut aider à préciser la théorie politique et sociale qui sous-tend la réflexion d'une personne. Une théorie du changement organisationnelle peut aider à éclairer la vision, la mission et les valeurs dont l'organisation a besoin pour contribuer au changement social. Quant aux théories du changement politiques, elles peuvent aider à identifier la manière dont une organisation s'attend à ce que le changement évolue dans un secteur donné et comment elle y contribue.

Les spécialistes ne se sont pas mis d'accord sur une définition générale de la théorie du changement ni sur une méthodologie applicable à son élaboration, si bien que les donateurs peuvent suivre différentes approches pour rédiger une théorie du changement. Par exemple, l'approche du Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni est très différente de celle de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ou de l'Union européenne¹¹. Tandis que l'approche du Ministère

¹¹ Le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni est anciennement le Ministère du Développement international (DFID).

des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni s'inspire encore largement de l'approche du cadre logique (examen des contributions, des produits, des effets directs et de l'impact), USAID pour sa part met l'accent sur la possibilité de voies multiples pouvant mener au changement, tout en soulignant l'importance des hypothèses sous-jacentes tout au long du processus. Les figures suivantes illustrent ces deux approches différentes :

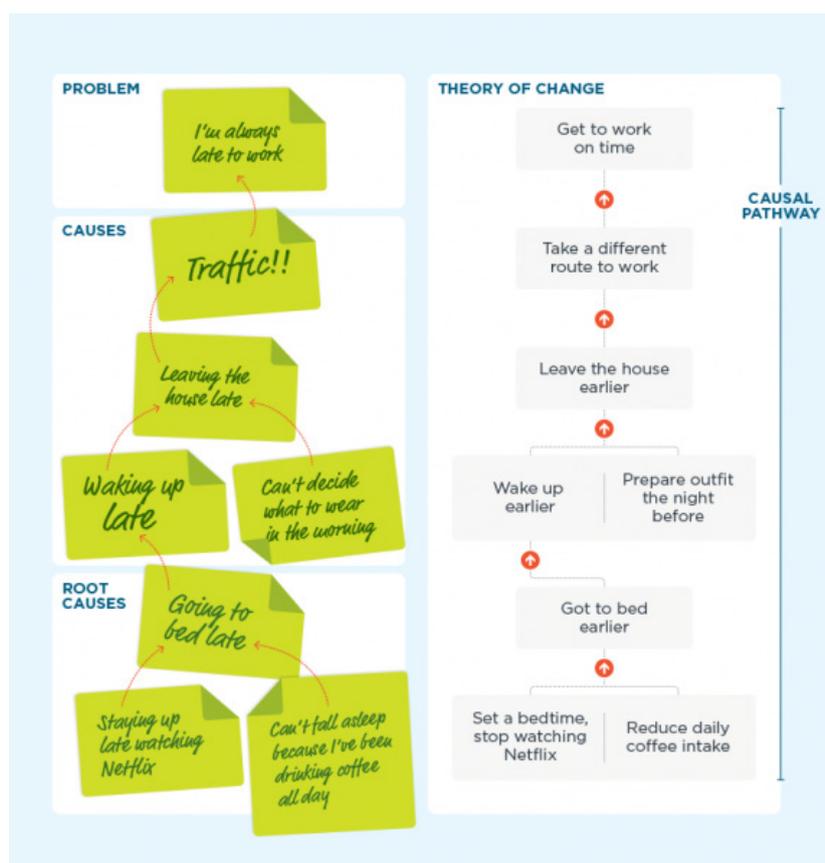
Figure 3.3. Approche de la théorie du changement du Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement



Source: Vogel et Stephenson, 2012.

Note: Le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni est anciennement le Ministère du développement international (DFID).

Figure 3.4. Théorie du changement de USAID



Source: Kedzia, 2018.

Quelle que soit la façon dont les différentes parties prenantes abordent une théorie du changement, elles ont toutes un point commun : elles permettent de définir comment, pourquoi et dans quelles conditions un changement est censé se produire dans un contexte spécifique. Bien qu'il n'existe aucune approche normalisée de l'élaboration d'une théorie du changement, la section suivante présente une formule qui peut s'appliquer dans la plupart des contextes et qui est couramment utilisée par USAID pour mesurer le changement social et comportemental.



Center for Theory of Change
s.d.a. [Exemples de théorie du changement](#) (en anglais).

Kedzia, K.
2018 [Theory of change: It's easier than you think](#). USAID Learning Lab, 13 mars.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
2019 [Des critères améliorés pour des évaluations meilleures : Critères d'évaluation révisés et actualisés](#). Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement.

Vogel, I. et Z. Stephenson
2012 [Appendix 3: Examples of theories of change](#). FCDO, Londres.

3.3.4. Comment élaborer une théorie du changement en utilisant la formule «Si, alors, car»

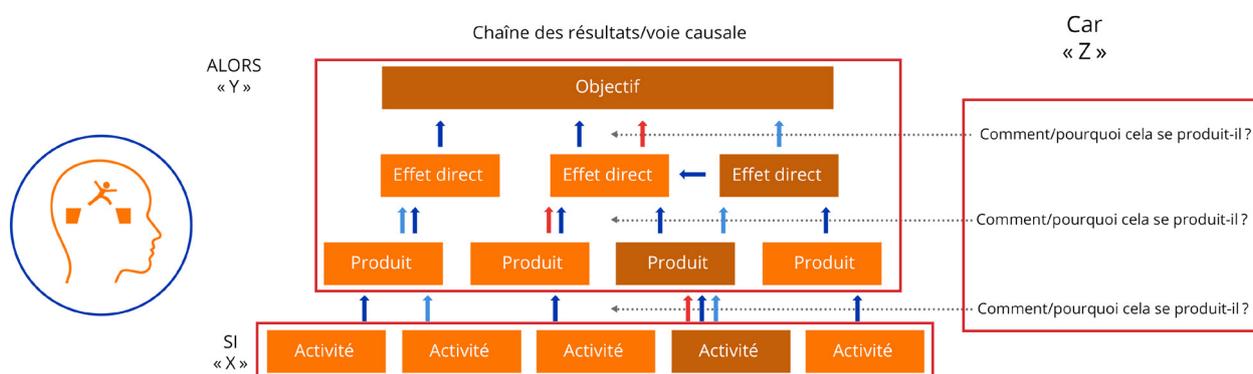
Si les théories du changement peuvent être illustrées de diverses façons, la logique de la chaîne de résultats, ou voie causale, peut être testée à l'aide de la formule «Si, alors, car». En d'autres termes, elle permet de révéler des hypothèses «testées» par des actions/activités, tandis que les hypothèses jouent un rôle central dans l'élaboration de la théorie du changement.

Chaque mesure prise, depuis l'objectif général de l'intervention à chacune de ses activités, repose sur une théorie du changement qui explique et énonce les corrélations logiques (ou les différentes voies) entre les résultats de niveau inférieur, tels que les produits et les effets directs, et entre les résultats de niveau supérieur, tels que les effets directs et les objectifs.

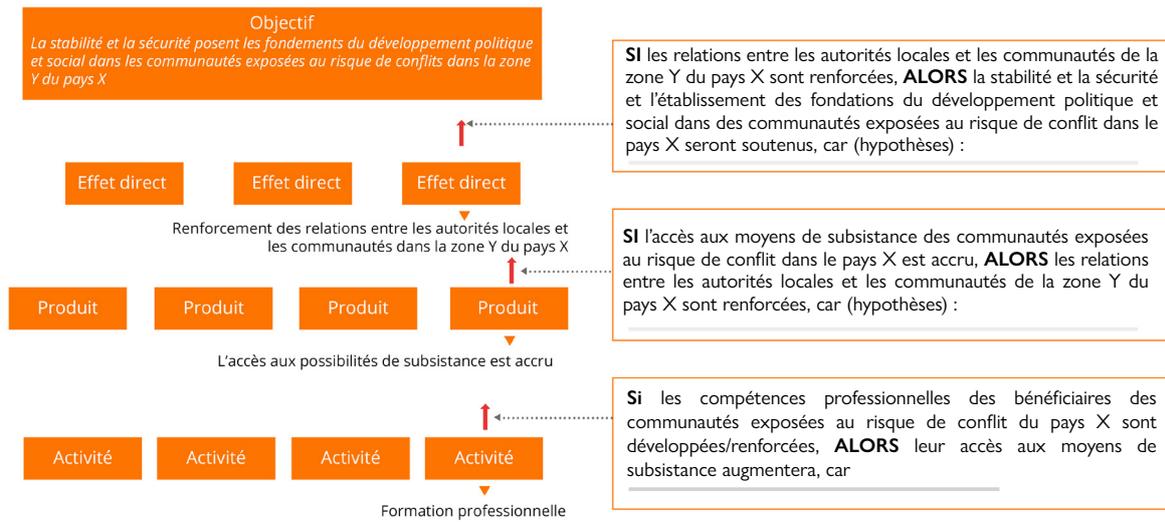
Lors de la conception d'une intervention, les raccourcis et lacunes logiques constituent une difficulté commune. Il y a souvent un écart entre une analyse solide du problème et des activités apparemment sans rapport avec elle, avec des liens faibles et/ou des hypothèses entre les objectifs, les effets directs, les produits et les activités. En faisant ressortir les hypothèses sous-jacentes, la théorie du changement constitue un pont entre l'analyse et l'élaboration des programmes.

En général, une théorie du changement peut être énoncée à l'aide de la formule «Si X, alors Y, car Z», c'est-à-dire «Si l'action X se produit, alors le résultat Y se produira, en raison des ou de l'hypothèse(s) Z». Ce processus de mise en évidence des hypothèses sous-jacentes permet à la fois de repérer les raccourcis logiques et d'identifier les principales étapes manquantes dans le processus de changement.

Figure 3.5. Formule « Si, alors, car »



La section suivante est consacrée à l'une des nombreuses voies possibles illustrant l'application de la formule «Si, alors, car», étant entendu que cet exercice peut être répété pour de nombreuses voies différentes et pour différents niveaux.



Les éléments suivants développent cet exemple en identifiant les hypothèses qui ont potentiellement émergé grâce à ce processus pour **cette voie en particulier**, jusqu'au niveau des produits. Étant donné que de multiples voies peuvent exister pour chaque niveau, cet exercice peut être réalisé pour chacune d'elles.

➔ **Voies multiples** : Au cours du processus d'identification des multiples voies, il est important de noter que toutes ne peuvent pas être mises en œuvre par l'OIM, et que certaines peuvent être mises en œuvre par des acteurs autres que l'OIM et hors du contrôle de l'OIM.

Objectifs : Contribuer à la stabilité et à la sécurité et poser les bases du développement politique et social dans des communautés exposées au risque de conflits dans le pays X.

Théorie du changement au niveau des objectifs

Si les relations entre les autorités locales et les communautés exposées au conflit dans la zone Y du pays X sont renforcées, **alors** la stabilité, la sécurité et les bases du développement politique et social dans les communautés exposées au conflit du pays X seront soutenus, **car** :

- Les relations entre les autorités locales et les communautés exposées au conflit sont faibles ;
- Le manque d'attention des autorités locales pour les besoins des communautés exposées au conflit a nui à leurs relations ;
- L'affaiblissement des relations entre les autorités locales et les communautés exposées au conflit peut être l'une des causes du conflit ;
- Le manque d'attention de la part des autorités locales concernant les besoins des communautés exposées au conflit est l'une des causes de l'instabilité et de l'insécurité, entravant ainsi le développement sociopolitique de la région ;
- Autres.

➔ **Voies multiples** : Avec chaque résultat formulé au niveau des effets directs, un énoncé de type « Si, alors, car » est fait qui permet aux hypothèses d'émerger au niveau des objectifs de la théorie du changement.

Théorie du changement au niveau des effets directs

Si l'accès aux moyens de subsistance des communautés exposées au conflit dans le pays X est amélioré, **alors** les relations entre les autorités locales et les communautés de la zone Y du pays X sont renforcées, **car** :

- Les populations considèrent que le gouvernement répond à leurs besoins;
- Les zones ciblées ne reçoivent pas de services de qualité de la part du gouvernement;
- Les zones ciblées sont traditionnellement négligées;
- Si la population est reconnaissante et apprécie les autorités locales, il y a plus de chances qu'elle voie d'un bon œil les services fournis par ces dernières, ce qui peut déboucher sur une amélioration de leurs relations;
- Autres.

➔ **Voies multiples** : Avec chaque résultat formulé au niveau du produit, un énoncé du type « Si, alors, car » est fait qui permet aux hypothèses d'émerger au niveau des effets directs de la théorie du changement.

Théorie du changement au niveau des produits

Si les compétences professionnelles des bénéficiaires des communautés exposées au conflit du pays X sont développées/renforcées, **alors** leur accès aux moyens de subsistance augmentera **car** :

- L'amélioration des compétences professionnelles peut augmenter les chances des bénéficiaires de trouver un emploi;
- Les capacités sont en adéquation avec les possibilités dans les zones cibles;
- Des possibilités existent dans la région;
- Le gouvernement local et les ministères compétents continuent d'apporter leur soutien;
- Le gouvernement local et les ministères compétents s'approprient l'activité et fournissent un suivi aux bénéficiaires;
- Autres.

➔ **Voies multiples** : Avec chaque résultat formulé au niveau de l'activité, un énoncé du type « Si, alors, car » est fait qui permet aux hypothèses d'émerger au niveau des produits de la théorie du changement.

D'autres exemples d'hypothèses émergeant des théories du changement donnant lieu à des voies multiples figurent dans le [resources](#) énumérées à la fin de la présente section.

3.3.5. Comment examiner une théorie du changement appliquant la formule « Si, alors, car »

Lors de l'examen d'une théorie du changement, on peut se concentrer sur les liens que cette dernière tente d'établir. La liste de vérification suivante contient cinq questions simples pouvant faciliter le processus d'examen :

- a) L'action (X) et le résultat (Y) sont-ils tous deux clairement formulés? L'approche suivie est-elle claire? Concernant le résultat, il faut s'assurer que les termes utilisés sont clairs. Se demander si les résultats sont mesurables et, dans l'affirmative, quelle serait la bonne source pour le vérifier. Comment suivre cela et comment atteindre les sources de vérification?
- b) Le résultat est-il réaliste et atteignable au regard de l'ampleur de l'action, des ressources et du calendrier? Tenter de déterminer si les résultats sont proportionnels à l'ampleur et à la portée de l'action. Le résultat est-il observable? Est-il immédiat, intermédiaire ou à long terme? Comment sera-t-il mesuré? Existe-t-il des raccourcis et/ou des lacunes logiques entre une action modeste et un résultat ambitieux?
- c) Les hypothèses expliquent-elles en quoi l'approche est appropriée? Une hypothèse forte peut dire pourquoi l'approche choisie doit produire le résultat/changement escompté. Cela reflète l'analyse du problème de l'intervention.

- d) Les conditions préalables nécessaires au succès sont-elles comprises dans les hypothèses? Les hypothèses ciblant les conditions préalables nécessaires reflètent principalement les conditions échappant au contrôle de l'intervention qui sont jugées nécessaires pour atteindre des résultats, mais elles n'expliquent pas comment/pourquoi le changement se produira. Cela peut être considéré comme étant lié à la réflexion sur le risque. Afin d'identifier de telles hypothèses, il est utile de se demander où pourrait se trouver la faille en cas d'échec de l'intervention.
- e) La théorie du changement fait-elle sens si elle est inversée?

Il a été montré plus haut que les théories du changement peuvent être appliquées à une activité, un projet, un programme, une stratégie ou une politique. La figure ci-après illustre la manière d'examiner une théorie du changement à tous les niveaux en appliquant à chacun d'entre eux la formule « Si X, alors Y, car Z ». Lorsque cette formule est appliquée, l'énoncé « Si » de la théorie de niveau supérieur devient l'énoncé « alors » de la théorie du changement de niveau inférieur, signifiant que pour chaque énoncé, l'action/intervention de la théorie du changement de niveau supérieur doit correspondre au résultat/changement souhaité de la théorie de changement de niveau inférieur.

Figure 3.7. Corrélations entre les formules « Si, alors, car »

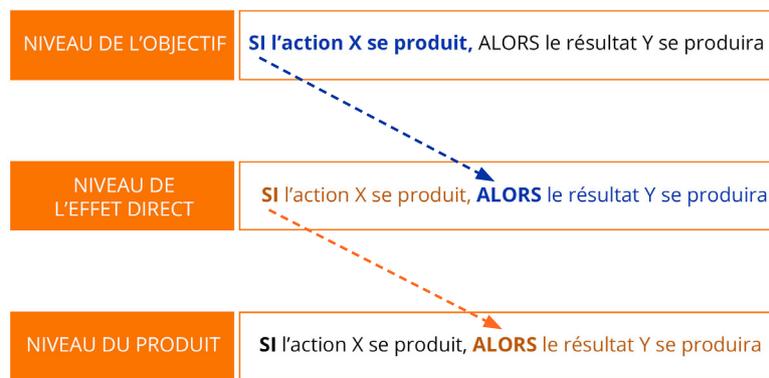
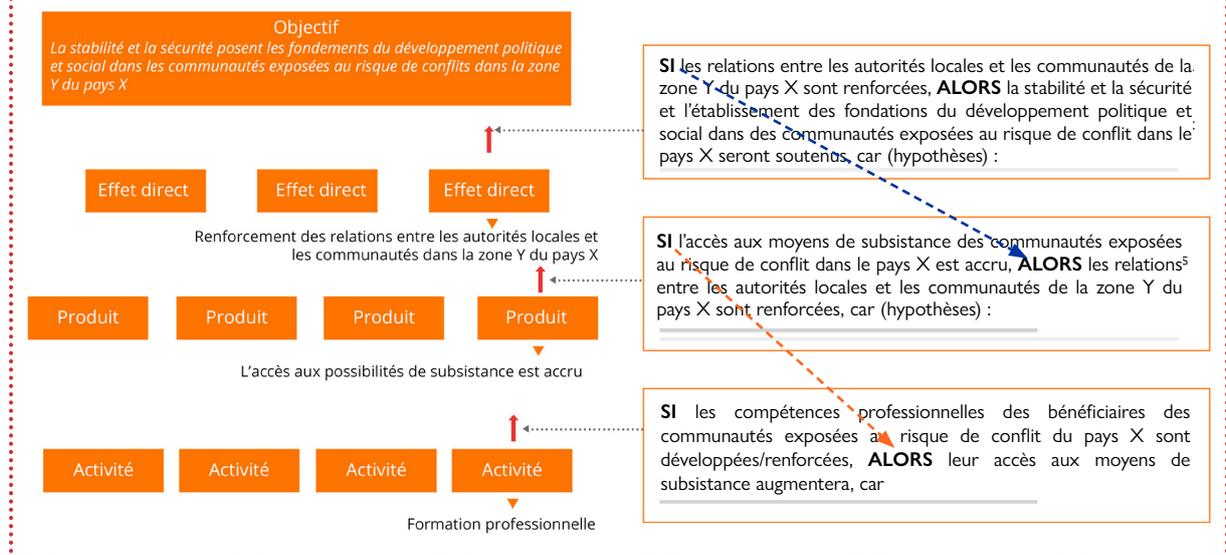


Figure 3.8 applies this method of ToC review to the above example:

Figure 3.8. Example of if-then-because formula linkages





Comment procéder au suivi d'une théorie du changement « Si, alors, car »

Suivi des énoncés SI : Inclure dans les outils de collecte de données des questions qui se rapportent directement à l'énoncé « Si ».

Exemple de théorie du changement au niveau des produits :

- Si l'accès aux moyens de subsistance des communautés exposées au risque de conflit dans le pays X est amélioré
 - Les connaissances et les compétences professionnelles se sont-elles accrues ? (Déterminer s'il y a augmentation des connaissances au moyen du test réalisé avant/après la formation ; réaction des bénéficiaires) ;
 - Les bénéficiaires utilisent-ils les connaissances et les compétences professionnelles acquises ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi (rédiger un enseignement à tirer) ?

Suivi des énoncés « Alors » : Inclure dans les outils de collecte de données des questions qui se rapportent directement à l'énoncé « Alors ».

Exemple de théorie du changement au niveau des produits :

- Alors leur accès aux moyens de subsistance s'améliorera
 - Les moyens de subsistance des bénéficiaires cibles ont-ils augmenté ?
 - Si oui, est-ce dû à l'intervention ? Si non, pourquoi ? (Rédiger un enseignement à tirer)

Suivi des énoncés « Car » : Inclure dans les outils de collecte de données des questions qui se rapportent directement à l'énoncé « Car ».

Exemple de théorie du changement au niveau des produits :

- Car l'amélioration des compétences professionnelles peut accroître les chances des bénéficiaires de trouver un emploi
 - Les bénéficiaires étaient-ils au chômage avant la formation ?
 - Ont-ils trouvé un (meilleur) emploi grâce à l'amélioration de leurs compétences (réaction des bénéficiaires) ?
- Car les capacités correspondent aux possibilités dans les régions cibles
 - Demander aux bénéficiaires si cela est exact.
- Il existe des possibilités dans la région
 - Réaliser une analyse du contexte.



Autres ressources

Anderson, A.A.

2006 *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute, New York.

BetterEvaluation

s.d. [Page d'accueil](#).

Brown, A.-M.

2016 [What is this thing called 'Theory of Change'?](#). USAID Learning Lab, 18 mars.

Davies, R.

2018 [Representing theories of change: Technical challenges with evaluation consequences](#). Centre of Excellence for Development Impact and Learning Inception Paper 15, Londres.

Hivos

2015 *Hivos ToC Guidelines: Theory of Change Thinking in Practice*. La Haye.

Lysy, C.

2018 [Illustrer des modèles et des théories du changement](#). BetterEvaluation, 10 janvier.

- Rogers, P.
2014 *Theory of Change*. Methodological Briefs: Impact Evaluation No. 2. Centre de recherche UNICEF, Florence.
- 2017a *Mieux utiliser les modèles logiques et les théories du changement dans l'évaluation*. BetterEvaluation, 19 mai.
- 2017b *FAQ Better Evaluation : Comment utilisez-vous la théorie des programmes pour évaluer les systèmes?* BetterEvaluation, 21 juin.
- Valters, C.
2015 *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*. Overseas Development Institute, Londres.
- Vogel, I.
2012 *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. Rapport d'examen. Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement.

Outils de représentation graphique

Evaluation Toolbox

s.d. [Problem Tree/Solution Tree Analysis](#).

Microsoft

s.d. [Microsoft Visio](#).

Theorymaker

s.d. [Home page](#).

3.4. Matrice des résultats de l'OIM

Comme indiqué précédemment, **le cadre logique** fait également partie de la théorie du programme. Il aide à déterminer la conception opérationnelle d'une intervention et constitue le fondement du suivi et de l'évaluation. Il donne un aperçu de l'approche envisagée d'une intervention pour atteindre des résultats, sur la base de l'analyse de la situation et du problème effectuée à l'étape de conceptualisation. Plus particulièrement, il utilise une matrice pour résumer la séquence logique selon laquelle une intervention vise à obtenir les résultats souhaités, les activités nécessaires pour atteindre ces résultats ainsi que les indicateurs et les sources de vérification qui permettent de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

À l'OIM, la matrice des résultats qui figure dans le Modèle de proposition de projet de l'OIM, également appelée cadre des résultats, est celle qui ressemble le plus au cadre logique. Le [Module 2](#) du *Manuel des projets de l'OIM* fournit des orientations détaillées sur l'élaboration, la rédaction et la conception de la matrice des résultats. Le *Manuel des projets de l'OIM* considère la matrice des résultats comme un outil stratégique de gestion qui facilite « la planification, le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre d'un projet et les progrès accomplis en vue de la réalisation des résultats »¹². Il est possible que d'autres organisations, organismes ou donateurs emploient des termes différents pour formuler des constructions logiques analogues¹³.



Le [Système PRIMA d'information et de gestion des projets](#) de l'OIM saisit les données relatives aux projets. Tous les documents relatifs au projet qui sont nécessaires pour son suivi sont disponibles dans PRIMA, dont la proposition de projet, la matrice des résultats de l'OIM et les documents relatifs au budget. Le [PRIMA User Guide](#) est disponible en interne sur l'intranet de l'OIM¹⁴.



¹² [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

¹³ *Ibid.*, p. 120.

¹⁴ PRIMA est une solution institutionnelle de gestion de l'information sur les projets. PRIMA est disponible en interne pour le personnel de l'OIM sur l'intranet.



Ressources de l'OIM

2017a **Module 2**. In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

2019a **PRIMA User Guide**. MA/00651 (lien interne uniquement).

3.4.1. Différence entre la théorie du changement et le cadre logique

Il est difficile de dissocier la théorie du changement et le cadre logique car tous deux sont issus de la même famille d'approches afférentes à la théorie du programme. Une théorie du changement, telle que décrite dans la section précédente, part du principe que le processus de changement social est complexe. Elle tient compte de points de vue différents et analyse les hypothèses qui sous-tendent la conception d'une intervention. Pour sa part, un cadre logique propose une image simplifiée de la logique de l'intervention, sans tenir compte de toutes les hypothèses sous-jacentes et des liens causaux connexes, en se focalisant plutôt sur ceux qui se rapportent à l'intervention en question et qui ont été sélectionnés lors de la conceptualisation initiale du projet. Un cadre logique peut être considéré comme un **mode de réflexion plus rigide et plus linéaire sur le changement**.

À l'origine, les cadres logiques visaient à résumer les discussions complexes des parties prenantes au sujet des objectifs et des résultats qu'une intervention allait atteindre et auxquels elle contribuerait. Tel est également le cas de l'exposé de la justification de la théorie du changement. Le but était d'analyser les liens de dépendance internes et externes susceptibles d'influer sur l'efficacité de l'intervention, y compris les hypothèses directes nécessitant d'être prise en compte dans l'analyse¹⁵. Cependant, le cadre logique ne révèle qu'insuffisamment toutes les voies pouvant influencer le changement ou y conduire. Une réflexion sur la théorie du changement permet de combler cette lacune en faisant apparaître de multiples voies causales interconnectées et en rendant explicites les hypothèses expliquant **comment et pourquoi le changement est censé se produire**. Le tableau 3.1. résume certains des aspects d'un cadre logique par rapport à une théorie du changement.

Tableau 3.1. Comparer et opposer la théorie du changement et le cadre logique

Théorie du changement	Cadre logique
<ul style="list-style-type: none">• Fondée sur le réseau sous-jacent des processus conduisant au changement.• Explicative : énonce et explique, le « quoi », le « comment » et le « pourquoi » du processus de changement envisagé. « Si nous faisons X, alors Y changera, car ... ».• Voies de changement illimitées : énonce des hypothèses et des effets causaux, ainsi que des facteurs et tous les états/étapes immédiats de la voie de changement critique.• Réflexion critique, place à la complexité et au questionnement profond. Montre toutes les voies possibles susceptibles de mener au changement, mêmes celles qui ne sont pas directement liées à l'intervention (un réseau).• Énonce les hypothèses qui sous-tendent la réflexion stratégique d'une stratégie, d'un programme ou d'un projet.	<ul style="list-style-type: none">• Généralement fondé sur les réalisations pratiques sur lesquelles le projet est censé déboucher.• Descriptif : montre principalement ce qu'on pense qu'il va se passer/se réaliser.• Trois niveaux de résultats (produits, effets directs, objectif). Examine principalement les hypothèses qui doivent se vérifier pour que le résultat du niveau suivant puisse être obtenu.• La représentation linéaire du changement simplifie la réalité. Décrit la façon dont les activités du programme conduiront de manière logique à des produits immédiats et comment ces derniers conduiront à leur tour aux effets directs et à l'objectif (linéaire, vertical).• Est axé sur les hypothèses concernant les conditions externes.

Source: Adapté de [Hivos, 2015](#), p. 15.

¹⁵ [Vogel, 2012](#).



Si les **hypothèses** jouent un rôle central dans l'élaboration d'une théorie du changement et de la matrice des résultats de l'OIM, il convient toutefois de clairement différencier les hypothèses utilisées dans la théorie du changement et celles indiquées dans la matrice des résultats de l'OIM. Les distinctions les plus importantes peuvent être résumés comme suit :

Hypothèses : Théorie du changement et matrice des résultats de l'OIM	
Hypothèses dans la théorie du changement	Hypothèses dans la matrice des résultats de l'OIM
<p>Les hypothèses de la théorie du changement permettent d'énoncer la corrélation logique/voie causale entre les résultats de niveau inférieur et ceux de niveau supérieur.</p> <ul style="list-style-type: none">• Expriment la réflexion stratégique sur la manière dont se produit le changement.• Considérées comme existant déjà ou déjà en place avant la mise en œuvre.• Inhérentes à l'approche.• Identifiées à l'aide de la formule « si, alors, car » voir la section ci-dessus, Comment élaborer une théorie du changement en utilisant la formule « Si, alors, car ».	<p>Les hypothèses au sein de la matrice des résultats de l'OIM sont les conditions préalables (nécessaires et positives) desquelles dépendent les résultats de niveau supérieur.</p> <ul style="list-style-type: none">• Complètent la logique d'intervention et la situe dans le contexte de la mise en œuvre.• Condition ou ressource devant être en place pour qu'un résultat puisse être obtenu.• Généralement hors du contrôle de l'organisation (condition externe).• Intégrées dans la logique horizontale d'une intervention utilisant la formule « [résultat de niveau inférieur] + [hypothèse] est susceptible d'aboutir à un [résultat de niveau supérieur] » (voir le Module 2).

Une explication plus détaillée des [hypothèses](#) du cadre logique utilisées dans la matrice des résultats de l'OIM est donnée plus loin dans la présente section.

Malgré ces différences, la théorie du changement et le cadre logique demeurent complémentaires. Ils peuvent être utilisés ensemble, et la réflexion qui sous-tend la théorie du changement peut s'appliquer au processus de rédaction de la matrice des résultats de l'OIM. De la sorte, les concepteurs d'une intervention sont invités à expliciter les hypothèses de la théorie du changement concernant la façon dont le changement recherché va se produire, en soulignant le processus de changement et les voies causales connexes entre les résultats escomptés. Ces hypothèses peuvent ensuite être énoncées quand on aborde le « pourquoi » et le « comment » dans la section Justification du modèle de proposition de projet, plus particulièrement en proposant une réflexion stratégique qui éclaire les « hypothèses et les postulats qui sous-tendent les relations causales entre les activités, les produits et les effets directs »¹⁶.



Ressources de l'OIM

2017a [Module 1](#) et [Module 2](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

Autres ressources

Hivos

2015 [Hivos ToC Guidelines: Theory of Change Thinking in Practice](#). La Haye.

Vogel, I.

2012 [Review of the use of 'Theory of Change' in international development](#). Rapport d'examen. Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement.

¹⁶ Le modèle de proposition de projet de l'OIM se trouve dans le [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#), pp. 182-183 (lien interne uniquement).

3.4.2. Élaboration d'une matrice des résultats de l'OIM

L'élaboration d'une matrice des résultats de l'OIM pose l'un des fondements du suivi d'une intervention à l'OIM. Elle donne un aperçu des paramètres pour mesurer les résultats de l'intervention. La matrice des résultats est obligatoire pour toutes les propositions de projet de l'OIM et figure dans le *Manuel des projets de l'OIM*. Elle peut également être utilisée pour la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une politique et est établie lors de la phase initiale d'élaboration¹⁷.

Une bonne compréhension de la façon dont une matrice de résultats est élaborée peut contribuer à une meilleure compréhension générale des modalités d'un suivi efficace des progrès et des résultats d'une intervention. Les sections suivantes présentent les différentes étapes de l'élaboration d'une matrice des résultats.



L'élaboration de la matrice des résultats doit reposer sur l'analyse réalisée lors de la phase de conceptualisation. En particulier, l'**arbre à problèmes** et l'**arbre à solutions**, s'ils sont élaborés lors de l'analyse de la situation, peuvent déjà établir les différentes voies causales¹⁸. L'analyse de portée (consistant à choisir la partie de l'arbre à problèmes et de l'arbre à solutions sur laquelle se focaliser), identifie ensuite les changements pouvant être réalisés dans une intervention particulière¹⁹.

	Indicateurs	Source et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Hypothèses
Objectif : Il s'agit du but le plus important et le plus réaliste auquel le projet peut contribuer. Il doit s'inscrire dans une stratégie plus vaste et à plus long terme, soit interne, soit externe.	Ce sont les facteurs ou variables quantitatifs ou qualitatifs qui permettent de mesurer des réalisations ou de rendre compte des changements escomptés. Les données sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	La source et la méthode de collecte des données indiquent la provenance des informations et comment elles seront recueillies en vue de mesurer l'indicateur.	La base de référence établit la valeur de l'indicateur au début de la période de planification du projet. Les données de référence sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	La cible correspond à la valeur escomptée de l'indicateur à l'obtention du résultat. Les données cibles sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	
Effets directs : Ce sont les changements escomptés dans la performance institutionnelle, dans le comportement ou les attitudes d'une personne ou d'un groupe, ou dans la situation politique, économique ou sociale des bénéficiaires.	Ce sont les facteurs ou variables, quantitatifs ou qualitatifs, qui permettent de mesurer des résultats ou de rendre compte des changements escomptés. Les données sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	La source et la méthode de collecte des données indiquent la provenance des informations et comment elles seront recueillies en vue de mesurer l'indicateur.	La base de référence établit la valeur de l'indicateur au début de la période de planification du projet. Les données de référence sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	La cible correspond à la valeur escomptée de l'indicateur à l'obtention du résultat. Les données cibles sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	Il s'agit des hypothèses nécessaires pour que les effets directs contribuent à la réalisation de l'objectif.
Produits : Ce sont les changements escomptés dans les compétences ou les capacités des bénéficiaires, ou dans la disponibilité de nouveaux biens ou services par suite de la mise en œuvre des activités de projet.	Ce sont les facteurs ou variables, quantitatifs ou qualitatifs, qui permettent de mesurer des résultats ou de rendre compte des changements escomptés. Les données sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	La source et la méthode de collecte des données indiquent la provenance des informations et comment elles seront recueillies en vue de mesurer l'indicateur.	La base de référence établit la valeur de l'indicateur au début de la période de planification du projet. Les données de référence sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	La cible correspond à la valeur escomptée de l'indicateur à l'obtention du résultat. Les données cibles sont ventilées par caractéristiques clés (par ex. âge, sexe), selon qu'il convient.	Il s'agit des hypothèses nécessaires pour que les produits influent sur l'obtention des effets directs.
Activités Coordination, assistance technique, formation, production, fourniture, transport et autres tâches organisées et exécutées au titre du projet.					Il s'agit des hypothèses nécessaires pour que les activités débouchent sur la réalisation des produits

Les titres sont interactifs et renvoient à la section pertinente du présent chapitre.

Note: Visualisation d'une matrice de résultats dans le [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#).

¹⁷ [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

¹⁸ L'arbre à problèmes et l'arbre à solutions font tous deux partie de la conduite d'une analyse de situation, qui est effectuée pour mieux comprendre une situation ou un contexte dans lequel un projet est mis en œuvre avant son élaboration. Des informations concernant leur élaboration et la conduite d'une analyse de la situation est disponible dans le [Module 1 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

¹⁹ L'analyse de la portée du projet, y compris la réalisation d'une telle analyse, est abordée plus en détail dans le [Module 1 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

Logique verticale

La **logique verticale** s'entend de « la relation moyens-fins entre les activités et les résultats, ainsi que les résultats et leur contribution à la réalisation de l'objectif global »²⁰.

La matrice des résultats de l'OIM utilise les termes « objectif », « effet direct », « produit » et « activité » pour mettre en relief la logique verticale. Le diagramme ci-dessous est une représentation visuelle de la logique verticale (et de la logique horizontale) dans une matrice des résultats²¹.

Figure 3.9. Logique verticale



Source: Adapté de [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

La logique verticale est focalisée sur les **résultats** à chaque niveau. Il s'agit d'énoncer les étapes logiques allant des objectifs aux activités, afin de relier les résultats et de montrer comment, à chaque niveau, les résultats contribuent au suivant. Correctement reliés, les résultats font apparaître la relation causale d'un niveau de résultat à l'autre, formant une voie causale ou une chaîne de résultats.



Une approche participative de l'élaboration d'une matrice des résultats qui, idéalement, tient compte des points de vue des principales parties prenantes, y compris les bénéficiaires ou les personnes auxquelles l'OIM tente de prêter assistance, permettra de mieux formuler les résultats et les indicateurs. Cette étape est essentielle pour un suivi réussi après le début de l'intervention.

Réaliser une analyse des parties prenantes au cours de la phase de conceptualisation d'une intervention permet d'identifier les parties prenantes pertinentes et de déterminer leurs intérêts et la façon dont ceux-ci influenceront sans doute sur l'intervention ainsi que sur leur niveau de participation. Ce processus peut faciliter l'identification des principales parties prenantes à associer au processus d'élaboration²². Une analyse des parties prenantes peut également éclairer les modalités et le degré de participation des parties prenantes aux processus de suivi et d'évaluation.

²⁰ La relation moyens-fins est définie dans le [Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

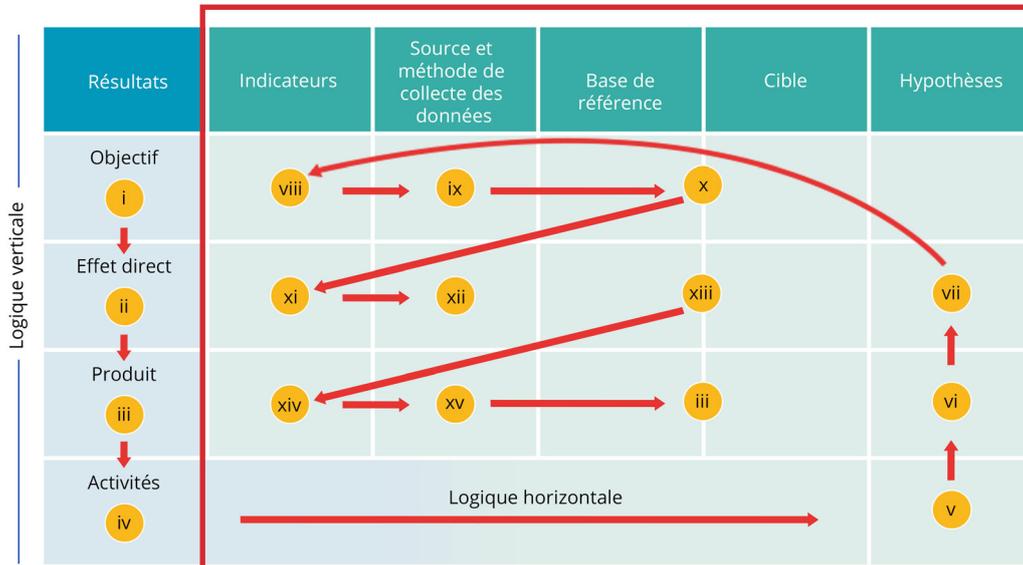
²¹ [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

²² L'analyse des parties prenantes est décrite dans le [Module 1 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement). Le Manuel des projets de l'OIM fournit des outils à l'appui de ce processus, y compris une matrice des parties prenantes (outil 1.2, p. 15), une matrice d'importance et d'influence des parties prenantes (outil 1.3, p. 17) et une matrice de participation des parties prenantes (outil 1.4, p. 21).

Logique horizontale

La **logique horizontale** « est la méthode permettant de définir les modalités selon lesquelles les niveaux de la logique verticale seront mesurés, ainsi que les hypothèses qui doivent être réunies pour que puissent se produire les relations moyens-fins²³ ».

Figure 3.10. Logique horizontale



Quelles sont les moyens pour atteindre la fin (résultat)

Source: Adapté du [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

La logique horizontale complète la matrice des résultats en ce qu'elle permet d'identifier les hypothèses nécessaires à l'obtention des résultats et la manière dont les progrès pour chacun des résultats seront mesurés.



Ressources de l'OIM

2017a [Module 1](#) et [Module 2](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

3.4.3. Terminologie de la matrice des résultats

Pour exprimer les résultats dans une matrice de résultats, toutes sortes de termes sont employés par les différents organismes et organisations. Cependant, la logique qui sous-tend l'élaboration de la matrice des résultats est la même, et permet d'aligner les concepts et les rapports connexes, ainsi que les processus de suivi et d'évaluation. Le tableau ci-après présente des exemples de termes afférents à la matrice des résultats employés par l'OIM par le passé, ainsi que les termes qu'elle emploie actuellement, et les compare à la terminologie en usage dans d'autres entités clés chargées du développement. Il y a lieu de veiller attentivement à ce que les résultats à chaque niveau de la logique verticale soient alignés lors du transfert d'interventions entre les structures de présentation des donateurs/partenaires et les modèles de l'OIM²⁴.

²³ [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#), p. 123 (lien interne uniquement).

²⁴ Des informations complémentaires sur l'emploi des différents termes figurent dans [Church et Rogers, 2006](#).



L'OIM travaille avec différents donateurs et d'autres acteurs du développement. Une bonne connaissance de la terminologie employée par ces acteurs et de la façon dont correspond à celle de l'OIM permet un suivi et des rapports plus précis et efficaces sur les résultats des interventions.

Figure 3.11. Termes afférents aux résultats

OIM 2011 aujourd'hui	CAD de l'OCDE/ PNUAD	USAID	UE	FCDO	ACDI
Objectif	Impact	Objectif stratégique	Objectifs généraux	But (impact)	Résultat ultime
Effet direct	Effet direct	Résultat intermédiaire	Objectif spécifique	Objet (effet direct)	Résultats intermédiaires
Produits	Produits	Résultat intermédiaire au niveau du projet	Résultats	Produits	Résultats immédiats
Activités	Activités	Activités	Activités	Activités	Produits
					Activités

Source: IOM Project Development Training, 2018.

Note: Le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni est anciennement le ministère du Développement international (DFID).

Appliquer la logique verticale

L'OIM emploie actuellement les termes **objectif**, **effet direct**, **produit** et **activité** pour faire apparaître la logique verticale, et les termes **indicateur**, **hypothèse**, **source et méthode de collecte des données**, **cible** et **base de référence** pour élaborer la logique horizontale. Les définitions de ces termes sont résumées ci-dessous²⁵ :

Définitions de la logique verticale ²⁶		
Objectif	L'objectif est le but le plus important et le plus réaliste auquel l'intervention peut contribuer. Il doit s'inscrire dans une stratégie, interne ou externe, plus vaste et à plus long terme.	<ul style="list-style-type: none"> • Il doit s'inscrire dans une stratégie, interne ou externe, plus vaste et à plus long terme. • Il n'est pas directement maîtrisable dans le cadre de l'intervention. • Il porte sur les conditions politiques, économiques ou sociales de la société, à l'échelle nationale ou internationale. • Il est en général réalisable uniquement à long terme et avec la participation d'autres parties prenantes.
Effets directs	Il s'agit des changements escomptés dans la performance institutionnelle, dans le comportement ou les attitudes d'une personne ou d'un groupe, ou dans la situation politique, économique ou sociale des bénéficiaires ou des personnes auxquelles l'OIM tente de prêter assistance.	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats que l'intervention peut influencer. • L'intervention ne maîtrise pas complètement les effets directs et ne peut en garantir la réalisation pleine et entière. • Ils sont obtenus par l'institution/le groupe – et non par la seule intervention – avec l'aide de l'intervention. • Ils doivent être de l'ordre du possible à moyen terme, une fois la mise en œuvre terminée. • Cette composante renvoie à l'application de la compétence, du bien ou du service nouvellement acquis.

²⁵ Pour plus de détails sur chacune des composantes, voir le [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

²⁶ Adapté du Tableau 2.3 du [Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

Produits	Ce sont les changements escomptés dans les compétences ou les capacités des bénéficiaires ou des personnes auxquelles l'OIM tente de prêter assistance, ou dans la disponibilité de nouveaux biens ou services par suite de la mise en œuvre des activités de l'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats que l'intervention peut maîtriser. • Les résultats dont l'intervention garantit l'obtention. • Ils sont obtenus dans les limites du calendrier et des ressources de l'intervention. • Cette composante renvoie à l'acquisition d'une nouvelle compétence ou d'un nouveau bien ou service.
Activités	Les activités comprennent la coordination, l'assistance technique, la formation, la production, la fourniture, le transport et toute autre tâche organisée et exécutée au titre de l'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures mises en œuvre pour fournir les biens et services concrets au titre des produits. • Exemples de verbes utilisés : développer, mobiliser, renforcer, mobiliser, former, faciliter, distribuer, aider, conduire, organiser.



Ressources de l'OIM

2017a [Manuel des projets de l'OIM](#). Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

Autres ressources

Church, C. et M. Rogers

2006 [Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs](#). Search for Common Ground, Washington, D.C.

Outils pour créer des matrices de résultats

s.d. [Microsoft Visio](#).

Appliquer la logique horizontale

Les sections suivantes précisent comment la logique horizontale est appliquée à la matrice des résultats. Les composantes de la logique horizontale sont les **hypothèses**, les **indicateurs**, la **base de référence**, les **cibles** et la **source et la méthode de collecte des données**. La logique horizontale relie la mesure des résultats (au moyen des indicateurs) aux hypothèses concernant la manière dont les résultats sont censés se produire.

Hypothèses

Voir la visualisation de la matrice des résultats de l'OIM plus haut pour identifier la [colonne Hypothèses dans la matrice des résultats](#).

« Les hypothèses sont les conditions nécessaires et positives, garantes d'une relation moyens-fins satisfaisantes entre les différents niveaux de résultats »²⁷.

Les hypothèses complètent la logique de l'intervention et permettent de situer celle-ci dans le contexte dans lequel elle sera mise en œuvre. Les hypothèses permettent également de déterminer les conditions importantes dont dépend la réussite de l'intervention et sur lesquelles l'OIM n'a pas prise. Dans ce sens, les hypothèses identifient les conditions préalables requises pour l'obtention des résultats²⁸.

²⁷ Module 2 du [Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

²⁸ Une liste de vérification et des exemples d'hypothèses figurent dans le [Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

CONSEIL



Une **liste de vérification rapide concernant les hypothèses** figure en tant qu'outil dans le *Manuel des projets de l'OIM*²⁹. Cet outil peut être utile à des fins de suivi et de bonne compréhension de l'intervention.

EXEMPLE



Des exemples d'hypothèses bien rédigées sont donnés dans le **Module 2** du Manuel des projets de l'OIM.

Indicateurs

Voir la visualisation de la matrice des résultats plus haut pour identifier la **colonne Indicateurs dans la matrice des résultats**.

Après avoir arrêté des résultats réalisables et bien définis et identifié les hypothèses connexes, il convient de passer à l'étape suivante de l'élaboration d'une matrice des résultats, qui consiste à sélectionner les indicateurs pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation desdits résultats. Les indicateurs sont des informations qui signalent un changement.

Les indicateurs sont « des facteurs ou variables, quantitatifs ou qualitatifs, qui permettent de mesurer des résultats ou qui informent des changements escomptés »³⁰. Les indicateurs peuvent être **qualitatifs, quantitatifs, binaires** ou **indirects**. Ils permettent d'indiquer le changement vers les résultats escomptés et montrer si une intervention est sur la bonne ou la mauvaise voie.

Les indicateurs ne visent pas à démontrer pourquoi l'intervention a fait changer les choses ; cet aspect est notamment couvert par l'évaluation. De même, ils ne montrent pas comment le changement se produit, ce qui est couvert, entre autres, par la théorie du changement ou l'évaluation. Ils permettent de comprendre si un changement s'est produit.

Il n'existe pas de règle spécifique sur le nombre idéal d'indicateurs pour un résultat donné, mais il faut que ceux-ci permettent de déterminer si le résultat a été obtenu.

Composantes d'un indicateur			
Ce qui doit être mesuré	Unité de mesure	Population cible	Direction du changement
Qualitatif <ul style="list-style-type: none">Utilisé pour mesurer des éléments de nature subjective, tels que des expériences, des opinions, des perceptions, ou encore la qualité et la maîtrise de nouvelles compétences.Peut être exprimé par des changements dans la perception, l'expérience, l'attitude, la prise de conscience et autrui.Peut être numérique. Par exemple : <ul style="list-style-type: none">Amélioration de la perception par le public de l'efficacité du Parlement.Pourcentage de ménages déclarant avoir changé leurs pratiques d'hygiène après reçu la formation/les informations.		Quantitatif <ul style="list-style-type: none">Utilisé pour mesurer des éléments foncièrement objectifs et quantifiables, comme : combien ? À quelle fréquence ? Quelle quantité ? Pendant combien de temps ?Peut être exprimé par des chiffres en valeur absolue, un pourcentage, un taux, un rapport. Par exemple : <ul style="list-style-type: none">Nombre de personnes ayant accès à chaque point d'eau.Pourcentage de citoyens interrogés déclarant avoir accès à un système judiciaire pour résoudre les litiges.	

²⁹ [Module 2 du Modèle des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

³⁰ *Ibid.* Voir également [OECD, 2010](#).

Indicateur binaire (peut être qualitatif ou quantitatif)
<ul style="list-style-type: none"> • Indique s'il existe une variable tangible. • Sert à mesurer l'existence d'une variable tangible. • Permet de confirmer ou d'infirmar par « oui » ou par « non ». • Est généralement utilisé au niveau des produits. <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'une politique de migration. • Mise en place d'un groupe de travail.
Indicateur indirect
<ul style="list-style-type: none"> • Sert d'indicateur de substitution pour un indicateur difficile à mesurer directement³¹. • Mesure des changements qui ne concernent pas directement la question mais y sont étroitement associés. <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de partis politiques et de la participation électorale (en tant qu'indicateur indirect de l'amélioration de la gouvernance).

Le tableau 3.2 résume l'utilisation d'indicateurs aux différents niveaux de résultats.

Tableau 3.2. Niveaux de contrôle de l'intervention

Niveau de résultat	Description de l'indicateur	Niveau de contrôle de l'intervention
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif spécifique. <p>Permet de confirmer les changements survenus dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les conditions politiques, économiques et/ou sociales des bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention peut contribuer à
Effet direct	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure les progrès accomplis dans la réalisation de l'effet direct spécifique. <p>Permet de confirmer le changement escompté dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> – La performance institutionnelle ; – Le comportement et les attitudes individuels et/ou collectifs ; – Les positions politiques, économiques et/ou sociales immédiates des bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention peut influencer sur
Produit	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure les progrès accomplis dans la réalisation du produit spécifique. <p>Permet de confirmer le changement escompté dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les compétences et/ou les capacités des bénéficiaires – La disponibilité de nouveaux produits ou services. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a un contrôle direct sur



Pour que les effets d'une intervention sur les différentes populations cibles envisagées ou involontaires puissent être effectivement mesurés, il est important de ventiler les indicateurs par âge, sexe, situation migratoire et tout autre identifiant pertinent pour l'intervention.

³¹ Module 2 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).



Atteindre les effets directs

Il est important, dès le stade de l'élaboration d'une intervention, de réfléchir à la manière d'obtenir des effets directs **dans le délai imparti de l'intervention ou en sachant comment mesurer leur réalisation après la fin de l'intervention**. Il peut y avoir des effets directs à court ou moyen terme, également en fonction de la nature et de la durée du projet.

La formulation d'un effet direct de façon que les indicateurs puissent être mesurés pendant la période de mise en œuvre ou au moyen des mécanismes en place pour les mesurer peu après la fin de l'intervention dépendra largement des éléments suivants :

- Type et complexité de l'intervention.
- Type de résultats que l'intervention vise à obtenir.
- Durée de l'intervention.
- Ressources disponibles pour la vérification.

EXEMPLE



Pour une intervention de renforcement des capacités, comprenant une action de formation pour les fonctionnaires d'une institution gouvernementale, les changements institutionnels devront être mesurés sous l'angle de l'application des connaissances acquises. Selon le sujet et le contexte local, ils ne seront mesurables que **trois à six mois après la formation**. C'est pourquoi, les concepteurs, les chargés du suivi et de l'évaluation et les administrateurs de l'intervention devront réfléchir au moment où la formation pourra s'inscrire dans le calendrier du projet de manière à avoir suffisamment de temps pour la collecte de données sur les résultats au niveau des effets directs à court et moyen terme.

Bien que les indicateurs doivent être adaptés aux résultats d'une intervention particulière, il peut être utile de s'intéresser aux indicateurs couronnés de succès d'autres interventions et de les modifier selon que de besoin. Dans certains cas, des indicateurs standard ont été élaborés dans des domaines thématiques spécifiques, qui peuvent faciliter la mesure des résultats au regard de certaines normes et règles internationales ; d'où la nécessité de les adapter, le cas échéant.

Il est également recommandé d'aligner les indicateurs sur les stratégies et politiques existantes au niveau national, régional, thématique et mondial. Il peut s'agir par exemple de vérifier si les indicateurs sont conformes à ceux qui figurent dans un plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, une stratégie gouvernementale ou un plan d'action national portant sur un domaine thématique ou un sujet particulier, ou à des indicateurs mis en place au titre des objectifs de développement durable³².

INFORMATION



Le système PRIMA permet de suivre les progrès du projet grâce à la matrice des résultats et des indicateurs de projet.

Lors de la création d'une matrice des résultats dans PRIMA, les utilisateurs seront invités à saisir des indicateurs concernant l'objectif et chaque énoncé de résultats. Pour chaque indicateur, PRIMA exige d'indiquer un **type d'indicateur**, en offrant deux options : numérique ou texte. Pour un indicateur numérique, les concepteurs de l'intervention ne saisiront que des données numériques. Pour un indicateur sous forme de texte, les utilisateurs pourront faire des rapports en utilisant des données textuelles.



³² Pour plus d'information, se référer à la [Division de statistique, 2020](#).

Dans le cas des indicateurs numériques, les utilisateurs sont invités à identifier une **catégorie d'indicateurs** offrant trois options : bénéficiaire, service ou article. Si l'option bénéficiaire est sélectionnée, des champs supplémentaires à renseigner seront affichés, y compris la catégorie et le type de bénéficiaire, l'unité de mesure (individu, ménage ou communauté), et la possibilité d'utiliser un multiplicateur ou de cibler des bénéficiaires individuels ou uniques^{33, 34, 35}. Les utilisateurs seront également invités à attribuer un code de service d'indicateur, permettant à l'OIM de recueillir des données numériques de différents projets concernant les catégories d'indicateur numérique, à savoir les articles et services fournis, ainsi que les bénéficiaires de l'aide. Enfin, lors de la saisie des cibles, les utilisateurs peuvent opter pour une ventilation des données par âge, sexe et caractéristique de vulnérabilité. Des banques d'indicateurs seront mises à disposition dans PRIMA for All, qui pourront faciliter l'élaboration, étant entendu que l'achèvement et le contrôle de la qualité des indicateurs aux fins de prise en considération des circonstances particulières d'une intervention doivent être effectués par les concepteurs, les administrateurs et les examinateurs des propositions.

Pour plus d'informations sur la saisie des indicateurs dans une matrice des résultats de l'OIM dans PRIMA, voir le [Guide de formation pour les utilisateurs finals de PRIMA : le concepteur de projet élabore une proposition de projet \(modèle de l'OIM\)](#) (réservé aux utilisateurs internes de l'OIM via l'intranet de l'OIM ici).



Lors de l'élaboration des indicateurs, les aspects suivants doivent être pris en compte :

- » **Surcharge d'indicateurs** : Trop d'indicateurs qui, souvent, se chevauchent et mesurent la même chose. Un à trois indicateurs pour un énoncé de résultats peuvent suffire.
- » **Fixation sur le produit** : Indicateurs axés uniquement sur la comptabilisation des produits.
- » **Imprécision des indicateurs** : Indicateurs flous clairs et susceptibles de mesurer des résultats à un niveau trop élevé ou trop bas.
- » **Complexité excessive** : Indicateurs qui ne sont pas clairs et sont très difficiles à comprendre.

Il est également important de garder à l'esprit les critères spécifiques, mesurables, atteignable réalistes, et temporellement définis (SMART) utilisés pour mettre au point des indicateurs :



Outil 2.5 : Comment choisir des indicateurs SMART

- Spécifique** : L'indicateur rend-il compte de ce qui constitue l'essence du résultat désiré ?
- Mesurable** : Les changements sont-ils vérifiables ?
L'indicateur est-il une mesure fiable et claire des résultats ?
- Atteignable** : Les données requises pourront-elles être recueillies et analysées moyennant un investissement raisonnable en temps, en travail et en argent ?
- Réaliste** : L'indicateur est-il associé au résultat de façon plausible ?
- Temporellement défini** : L'indicateur correspond-il à un délai fixé ?

Source: [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

³³ La catégorie de bénéficiaires permet aux utilisateurs de déterminer si le bénéficiaire du résultat escompté est direct ou indirect.

³⁴ Cela permet aux utilisateurs de préciser le nombre moyen d'individus dans le ménage ou la communauté ; cette possibilité ne s'affiche que si la catégorie d'indicateur « bénéficiaire » est sélectionnée et que l'unité de mesure indiquée est soit le « ménage », soit la « communauté » (OIM, 2019b) (lien interne uniquement).

³⁵ Le champ « bénéficiaires individuels cibles » est renseigné avec le nombre indiqué dans l'indicateur cible, alors que le champ « bénéficiaires uniques cibles » permet de préciser le nombre de bénéficiaires n'ayant pas été pris en compte dans un indicateur précédent.

Un indicateur doit être à la fois **pertinent** (directement lié au résultat) et **atteignable** (nécessite un investissement raisonnable en temps et en ressources afin de recueillir et d'analyser les données). Pour savoir si un indicateur est atteignable, il faut évaluer la source des données/le moyen de vérification.



Une autre approche intéressante de la formulation des indicateurs consiste à appliquer le **ciblage QQT**, qui garantit que chaque indicateur est mesurable sous l'angle de la quantité, de la qualité et du temps (QQT).³⁶

Un indicateur peut définir le nombre, la fréquence, la quantité, la durée ou une combinaison de ces éléments comme l'illustre l'exemple ci-dessous :

Étape 1 : indicateur de base	Pourcentage de participants formés qui déclarent utiliser les informations
Étape 2 : Ajouter la qualité (quel type de changement)	Pourcentage des responsables de la gestion des frontières du pays X formés qui déclarent utiliser les outils et les connaissances fournis dans leur travail
Étape 3 : Ajouter la quantité (combien)	Pourcentage des responsables de la gestion des frontières du pays X formés qui déclarent utiliser régulièrement les outils et les connaissances fournis dans leur travail
Étape 4 : Ajouter le temps (quand)	Pourcentage des responsables de la gestion des frontières du pays X formés qui déclarent utiliser, dans le cadre de leur travail, les outils et les connaissances fournis régulièrement six mois après la formation



Ressources de l'OIM

2017a [Manuel des projets de l'OIM](#). Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

2019b [Le concepteur de projet élabore une proposition de projet – Modèle OIM, matrice des résultats](#) (en anglais). Guide d'utilisation pour les utilisateurs finals de PRIMA (Prima EndUser Training Guide) (lien interne uniquement).

s.d.a [IOM PRIMA for All User Guide](#) (lien interne uniquement).

Autres ressources

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

2010 [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#). Paris.

People in Need

s.d. [IndiKit: Guidance on SMART Indicators for Relief and Development Projects](#).

Division de statistique des Nations Unies

2020 [Manuel électronique sur les indicateurs de suivi des objectifs de développement durable](#) (en anglais).

Banque mondiale

2010 [Constructing and targeting indicators using QQT](#). In: *The LogFrame Handbook: A Logical Approach to Project Cycle Management*. Washington, D.C., pp. 38–47.

Outil d'aide à l'élaboration d'indicateurs

s.d. [Microsoft Visio](#).

³⁶ Banque mondiale, 2010.

Sources de données et méthodes de collecte des données

Voir la visualisation de la matrice des résultats de l'OIM plus haut pour identifier les [sources et méthodes de collecte des données dans la matrice des résultats](#).

Afin de procéder au suivi des indicateurs, il faut identifier une source d'information permettant de vérifier chaque indicateur. À l'OIM, ces sources d'information sont appelées **sources de données**, définies comme « désignant la provenance et les modalités de collecte des informations recueillies en vue de mesurer les indicateurs choisis »³⁷. Outre le terme sources de données, d'autres termes sont souvent employés, tels que « **moyen de vérification** » ou « **source de vérification** ».

Les sources de données doivent identifier **le type** d'informations à recueillir, **la façon** dont les informations sont recueillies et sous quelle forme (méthode de collecte), et à quelle **fréquence**. Les sources de données peuvent être des documents (par exemple, des rapports de projet et des publications gouvernementales), des ensembles de données (par exemple, des données issues des recensements nationaux ou des ensembles de données de suivi d'un projet), des archives (par exemple, les fiches de présence à une formation et les dossiers des bénéficiaires) et des personnes (par exemple, les bénéficiaires et/ou les populations touchées, les parties prenantes, le personnel de projet, des fonctionnaires gouvernementaux).

EXEMPLE



Indicateur	Source de données	Méthode de collecte
Pourcentage de ménages gagnant plus d'argent après le projet	Personnes dans les ménages	Enquête auprès des ménages

Les sources de données peuvent-être **primaires** ou **secondaires**. Les données primaires sont recueillies par l'organisme d'exécution et peuvent concerner le personnel, le budget, les données administratives, les enquêtes, les entretiens et les observations directes. Les données secondaires sont recueillies par des personnes extérieures à l'organisme d'exécution.

CONSEIL



Lors de la sélection d'une source de données, il faut prendre en considération les points suivants :

- L'information sera-t-elle accessible ?
- D'où proviendront les informations ?
- La source de données peut-elle fournir des données de qualité ?
- Comment l'information sera-t-elle obtenue compte tenu des ressources limitées ?
- Quel est le coût et la faisabilité de la collecte de l'information ?

Il faut que chaque méthode de collecte de sources de données connues soit précisée dans la matrice des résultats initiale, car le temps, les capacités et le budget doivent être intégrés dans l'intervention pour que celle-ci puisse être mise en œuvre avec succès. Les ressources disponibles et la fréquence de la collecte doivent également être identifiées lors de la phase d'élaboration d'une intervention. Cela est particulièrement important pour le suivi et l'évaluation, ainsi que pour des raisons budgétaires.

Il est tout aussi important de ne collecter que les données nécessaires pour mesurer les indicateurs et celles destinées à une utilisation ultérieure. La collecte d'informations supplémentaires peut entraîner des dépenses et des délais supplémentaires. Le chapitre 4 fournira de plus amples informations sur les méthodes et les outils de collecte de données.

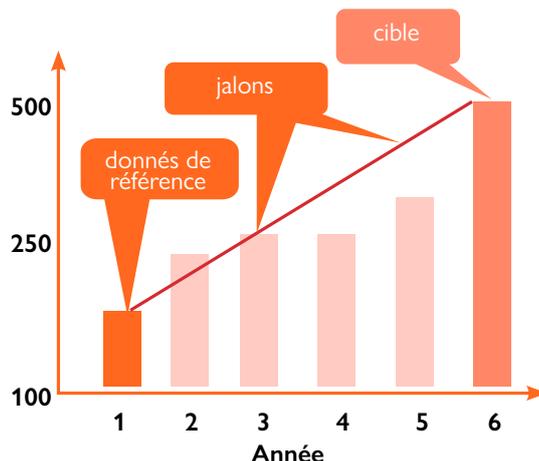
³⁷ Module 2 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

Données de référence et cibles

Voir la visualisation de la matrice des résultats de l'OIM plus haut pour identifier les colonnes des données de référence et des cibles dans la matrice des résultats.

Les **données de référence** et les **cibles** peuvent être définies comme étant « les données de base à l'aune desquelles sont mesurés les changements survenus au fil du temps, tandis que les cibles représentent précisément ce que le projet doit atteindre »³⁸.

Figure 3.12. Données de référence, jalon et cible



Les **données de référence** peuvent être considérées comme le point de départ, car elles présentent la situation initiale avant la mise en œuvre d'une intervention. Elles fournissent la première mesure d'un indicateur et précisent l'état actuel des choses au regard duquel les changements futurs seront mesurés.



Principaux aspects à prendre en considération pour l'établissement des bases de référence des indicateurs

Selon le contexte et la nature d'une intervention, il se peut que les données de référence ne soient pas toujours disponibles au stade de l'élaboration. Dans ces cas, il peut être bon de proposer de recueillir les données de référence (et, par la suite, les cibles) au début de l'intervention, en accord avec les interlocuteurs clés et les donateurs.

Dans certains cas, une **étude ou une évaluation de base** peut être nécessaire pour identifier les données de référence voulues, si un budget est disponible à cet effet, car un tel exercice peut avoir un coût. Par exemple, lorsque des changements dans la population générale présentent un intérêt, un recensement peut être utilisé comme base de référence ; cependant, il n'en existe pas toujours, et il serait coûteux d'en mener aux fins de l'intervention. Dans d'autres scénarios, il ne sera peut-être pas possible de réaliser une étude de base nécessaire, en raison de restrictions de sécurité ou d'autres raisons indépendantes de la volonté de l'OIM. Dans ces cas, les données recueillies lors de la première visite de suivi, lorsqu'un indicateur particulier est mesuré pour la première fois, peuvent être considérées comme une base de référence pour cet indicateur.

Dans d'autres cas, en particulier dans les programmes multiphasés, les données de référence peuvent être disponibles par le biais d'autres interventions précédemment mises en œuvre. Cependant, dans tous les cas, il est fondamental d'être **cohérent dans la manière dont les données sont présentées dans le cadre de l'intervention, au stade de l'élaboration** et d'un bout à l'autre des rapports, de toujours bien savoir pourquoi les données de référence sont présentées d'une manière particulière et de pouvoir le justifier.

³⁸ Module 2 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

En établissant des **cibles**, on fixe le seuil d'un indicateur particulier. Cela permet de déterminer ce que l'intervention espère atteindre, ce qui sera mesuré au regard d'une base de référence. Si les cibles sont atteintes pour tous les indicateurs d'un résultat, l'intervention peut être considérée comme ayant atteint son résultat. La cible fixée pour un indicateur particulier doit être **appropriée dans un contexte ou lieu donné**, étant entendu qu'une cible appropriée dans un scénario, un lieu ou un contexte ne le sera pas nécessairement dans un autre contexte. Au moment de fixer une cible, il convient de garder à l'esprit un certain nombre de points importants, dont des considérations budgétaires (quel est le maximum pouvant être atteint avec les ressources disponibles), les priorités du donateur ou de l'interlocuteur (que doit atteindre l'intervention) et les limitations contextuelles (ce qui est atteignable au vu de l'environnement dans lequel l'intervention est mise en œuvre). La fixation de cibles peut être simple pour certains résultats, mais assez complexe pour d'autres³⁹.



Ressources l'OIM

- 2017a [Établissement de la matrice des résultats, Module 2](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).
- s.d.b [Exemples de matrices des résultats complétées de l'OIM. Dossier SharePoint consacré au suivi et à l'évaluation](#) (en anglais) (lien interne uniquement).

3.4.4. Cadre de suivi des résultats

Une fois la matrice des résultats élaborée et finalisée, elle peut être convertie en un outil de suivi susceptible d'être utilisé pendant la mise en œuvre d'une intervention : le **cadre de suivi des résultats**. Celui-ci est élaboré au début de la mise en œuvre, après que le projet a été financé et activé. Le cadre de suivi des résultats est le principal outil de suivi des résultats de toute intervention. Il permet à tous les membres de l'équipe de mise en œuvre et aux parties prenantes de suivre les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés. En précisant la méthode de collecte des données, le cadre de suivi des résultats met également en évidence les exigences en matière d'obtention de données de qualité. Il peut être utilisé parallèlement au plan de travail détaillé pour le suivi des activités, aux outils d'établissement de rapports financiers pour le suivi du respect du budget, et au plan de gestion des risques pour le suivi des risques, afin de garantir une approche holistique du suivi.

³⁹ Des exemples de données de référence et de cibles fixées à différents niveaux de résultats figurent dans le [Module 2 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

Cadre de suivi des résultats



Tool 4.2: Cadre de suivi des résultats

Résultats	Indicateurs	Source et méthode de collecte des données	Analyse des données	Périodicité	Personne responsable	Base de référence	Cible	Degré de réalisation	Progrès
Objectif : Obtenus à partir de la matrice des résultats	Objectif : Obtenus à partir de la matrice des résultats	Obtenus à partir de la matrice de résultats	Indique la façon dont données relatives à la performance seront analysées	Indique à quelle fréquence les données seront recueillies	Indique qui organisera la collecte, la vérification et le stockage des données	Obtenus à partir de la matrice des résultats	Obtenus à partir de la matrice des résultats	Indique les progrès réalisés en vue d'atteindre la cible	Analyse les progrès accomplis pour atteindre la cible
Effet direct 1 : Obtenu à partir de la matrice des résultats									
Produit 1.1 : Obtenu à partir de la matrice des résultats									
Produit 1.2 : Obtenu à partir de la matrice des résultats									

Source: [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

La cadre de suivi des résultats reprend en grande partie les informations figurant dans la matrice des résultats, mais il contient cinq colonnes supplémentaires : analyse de données, périodicité, personne responsable, degré de réalisation et progrès. En outre, la colonne des hypothèses de la matrice des résultats n'y figure pas⁴⁰. La figure suivante montre la différence entre les deux outils.

Figure 3.13. Comparaison entre la matrice des résultats et le cadre de suivi des résultats

Matrice des résultats

Résultats	Indicateurs	Source et méthode de collecte des données	Base de référence	Cible	Hypothèses
Objectif					
Effet direct					
Produit					

Cadre de suivi des résultats

Résultats	Indicateurs	Source et méthode de collecte des données ⁴¹	Analyse des données	Périodicité	Personne responsable	Base de référence	Cible	Degré de réalisation	Progrès
Objectif									
Effet direct									
Produit									

⁴⁰ Voir le modèle proposé dans le [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

⁴¹ Les méthodes de collecte et d'analyse des données seront traitées plus en détail au chapitre 4 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

Les cinq colonnes nouvelles sont complétées comme suit :

Analyse des données

Cette colonne doit indiquer **comment les données seront analysées**. Les analyses sont principalement qualitatives et quantitatives.

Par exemple, si l'indicateur est « existence d'une législation conforme aux pratiques exemplaires internationales », la **source de données** serait le document (copie de la législation d'où sont tirées les informations (données), tandis que la **méthode de collecte** serait une étude de documents (examen de la législation). L'analyse des données serait qualitative, par exemple si un spécialiste évalue dans quelle mesure la législation est conforme aux pratiques exemplaires internationales.

Si l'indicateur est « pourcentage des ménages gagnant plus d'argent après le projet », la source de données serait les « membres des ménages », la méthode de collecte serait une enquête auprès des ménages, et l'analyse serait car elle consisterait à calculer le pourcentage de ménages déclarant gagner plus d'argent qu'avant⁴².

➔ Certains indicateurs qualitatifs et/ou de niveau supérieur peuvent nécessiter **un type d'analyse plus spécialisé** ou une **collecte de données nécessitant plus de ressources et de temps** que l'équipe d'intervention immédiate est en mesure de fournir. Dans ces cas, une bonne pratique consiste à intégrer cette analyse de données dans les évaluations programmées, pour lesquelles il est possible de recourir à des compétences et à des ressources extérieures à l'équipe.

Périodicité

La périodicité désigne la fréquence à laquelle les données seront recueillies (une fois par semaine, par mois, par trimestre ou par an, ponctuellement, à la fin du projet). La périodicité doit correspondre aux activités et aux indicateurs.

Par exemple, si une formation doit être organisée et que l'indicateur mesuré est « pourcentage de stagiaires, par sexe, qui réussissent l'examen final », la mesure sera prise **une seule fois** (« ponctuellement ») à la fin de la formation.

Si le suivi porte sur une activité en cours, par exemple l'« aide au transport des réfugiés pendant une crise prolongée », il serait bon que le nombre de personnes transportées soit suivi **sur une base régulière** (hebdomadaire, voire quotidienne)⁴³.

Personne responsable

Cette colonne indique le nom de la **personne qui, au sein de l'équipe de projet, sera chargée d'organiser la collecte, l'analyse et le stockage des données** conformément au Manuel de protection des données de l'OIM.

Dans les cas où des données à caractère personnel sont nécessaires, la personne indiquée dans cette colonne est la responsable du traitement des données, conformément au *Manuel de protection des données*.⁴⁴

⁴² Module 4 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

Degré de réalisation

Cette colonne comprend des **informations**, périodiquement actualisées ou dès qu'elles sont disponibles, **qui indiquent les avancées enregistrées par rapport à la cible**. Par exemple, si celle-ci est de former 100 travailleurs humanitaires à la prévention de la traite d'êtres humains dans les situations d'urgence, et que 75 travailleurs ont reçu une formation, indiquez 75 [sur une cible de 100]⁴⁵.

- ➔ Le cas échéant, il est utile de décomposer cette colonne en plusieurs périodes (par exemple par mois, trimestre ou année) afin de permettre le suivi des progrès dans le temps. Idéalement, cette colonne doit correspondre aux périodes de rapport de l'intervention afin de simplifier le suivi et le rapport.

Progrès

Cette colonne comprend des **informations**, actualisées périodiquement ou dès qu'elles sont disponibles, **qui évaluent les progrès accomplis pour atteindre la cible**. Le cas échéant, ceux-ci pourront être exprimés en pourcentage (par exemple si 75 travailleurs humanitaires sur 100 ont reçu une formation, le progrès est de 75 %).

Dans certains cas, une description des progrès vers la réalisation de la cible sera plus appropriée, en particulier pour les indicateurs qualitatifs. Par exemple, si l'indicateur est « existence d'une législation conforme aux pratiques exemplaires internationales », mais que la législation ne reflète que partiellement ces pratiques, alors il convient de décrire brièvement en quoi la législation reflète les pratiques exemplaires, en précisant les lacunes qu'il reste à combler⁴⁶.

- ➔ La colonne « Progrès » ne doit pas être utilisée pour décrire les activités réalisées. Elle doit uniquement servir à donner des informations relatives à l'obtention des résultats, spécifiquement liés à la mesure de l'indicateur spécifique.



Si le cadre de suivi des résultats constitue le principal outil permettant de tracer les informations requises pour le suivi d'une intervention, des outils supplémentaires pour faciliter la collecte des données peuvent être nécessaires pour chaque indicateur, selon la méthode de collecte de données spécifiée. **Des exemples d'outils de collecte de données pertinents**, tels que les enquêtes, les discussions en groupe, les entretiens avec une personne source et d'autres figurent dans le chapitre 4 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.



Ressources de l'OIM

- 2010 *Manuel de protection des données de l'OIM*. Genève.
- 2017 *Module 2* et *Module 4*. In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

3.5. Types de suivi : Aperçu

Lors du suivi d'une intervention de l'OIM, **quatre domaines essentiels** à suivre sont pris en considération ainsi que les **outils clés** associés à chacun de ces domaines.

Activités Principal outil de suivi : plan de travail détaillé	Résultats Principaux outils de conception : théorie du changement, matrice des résultats Principal outil de suivi : cadre de suivi des résultats
Budget et dépenses Principal outil de suivi : rapports financiers du système PRIMA de gestion intégrée des processus et des ressources et PRIMA for All	Risques Principal outil de suivi : plan de gestion des risques

Autres types de suivi

- Suivi du processus
- Suivi de la conformité
- Suivi du contexte
- Suivi des bénéficiaires
- Suivi à distance

Prise en considération des thèmes transversaux

- Approche fondée sur les droits
- Prise en considération de la problématique femmes-hommes
- Vulnérabilité et durabilité environnementale
- Intégration de la protection
- Responsabilité à l'égard des personnes touchées

Toutes sortes d'éléments peuvent faire l'objet d'un suivi dans une intervention ; ils dépendront des besoins d'information spécifiques de l'intervention.



En plus du suivi du budget et des dépenses, PRIMA peut être utilisé pour suivre les résultats ; plus particulièrement, il peut servir à faire des rapports sur une matrice des résultats et un cadre de suivi des résultats car ceux-ci peuvent être suivis à l'aide du système mais également fournir des résultats de tableau de bord.

Le suivi des résultats dans le système PRIMA est une approche en deux étapes consistant, respectivement, à : a) planifier le suivi des résultats du projet ; et b) mettre à jour/suivre les résultats du projet en mesurant les progrès par rapport aux indicateurs figurant dans la matrice des résultats. Au moyen de l'onglet Plan qui se trouve dans le module de suivi des résultats, les administrateurs peuvent introduire des informations dans les colonnes supplémentaires qui sont ajoutées à la matrice des résultats originale pour créer le cadre de suivi des résultats : a) analyse des données (y compris les possibilités de ventilation des données) ; b) périodicité ; et c) personne responsable. Les deux colonnes supplémentaires du cadre de suivi des résultats – Degré de réalisation (indiqué sous Progrès cumulés dans PRIMA) et Progrès – sont mises à jour à l'aide de l'onglet Résultats de l'indicateur qui se trouve dans le module PRIMA du suivi des résultats. Une fois complétées, les données saisies dans le cadre de suivi des résultats dans PRIMA peuvent également être exportées dans les rapports aux donateurs générés par PRIMA.

Pour plus d'informations concernant l'utilisation de PRIMA en matière de suivi des résultats, voir [PRIMA User Guide – Results Monitoring](#).

3.5.1. Types de suivi

Le tableau suivant traite plus en détail des différents types de suivi et présente les outils les plus utiles pour la réalisation de chaque type de suivi.

Tableau 3.3. Les quatre types de suivi de l'OIM⁴⁷

Type de suivi	Description	Outil(s) à utiliser
Suivi des activités	<p>Le suivi des activités permet de suivre les progrès, les lacunes et les retards dans les activités au regard d'un plan de travail détaillé.</p> <p>Un administrateur doit déjà disposer du plan de travail de base élaboré au stade lors de la proposition d'intervention. Au début de la mise en œuvre, ce plan doit être précisé pour devenir un plan de travail détaillé. Celui-ci comprend les activités et les tâches identifiées dans la matrice des résultats, ainsi que toutes les autres activités et tâches liées à la mise en œuvre. Il inclut, par exemple, une section pour les activités de suivi, d'évaluation et de rapport en cours. Idéalement, l'élaboration d'un plan de travail détaillé doit être menée par l'équipe de l'intervention, sous la conduite générale de l'administrateur.</p>	<p>Modèle de plan de travail de l'OIM (Module 4 du <i>Manuel des projets de l'OIM</i>) (lien interne uniquement).</p> <p>Le plan de travail permet de planifier et de suivre la mise en œuvre des activités, de répartir clairement les tâches entre les membres de l'équipe d'intervention, et de s'assurer que les produits sont obtenus dans les délais et dans les limites du budget disponible.</p>
Suivi des résultats	<p>Le suivi des résultats consiste à surveiller les résultats. Il sert à déterminer si une intervention est sur la bonne voie ou non pour atteindre les résultats escomptés en matière de suivi (produits, effets directs, objectif). Il est également recommandé de réfléchir à, et d'identifier tout effet positif ou négatif involontaire. Tel pourrait être le cas, par exemple, si les participants à la formation ont créé un groupe de travail en toute indépendance et qu'ils continuent de se réunir après la fin de la formation.</p> <p>Les sections précédentes ont montré comment suivre les résultats de manière très détaillée au moyen du cadre de suivi des résultats de l'OIM et/ou de la matrice des résultats.</p>	<p>Modèle de cadre de suivi des résultats de l'OIM (Module 4 du <i>Manuel des projets de l'OIM</i>) (lien interne uniquement).</p> <p>Le cadre de suivi des résultats doit toujours refléter la version convenue de la matrice des résultats la plus récente et être examiné à intervalles réguliers.</p> <p>Différents outils de collecte des données sont mentionnés au chapitre 4.</p>
Suivi financier (budget et dépenses)	<p>Le suivi financier consiste à surveiller les dépenses par rapport à celles qui sont inscrites dans le budget approuvé⁴⁸. Il est souvent effectué conjointement avec le suivi de la conformité et du processus (décrits plus loin).</p> <p>Au moment de l'établissement de rapports, le système PRIMA est utilisé pour créer des rapports financiers intermédiaires et finals, si bien qu'il peut constituer une ressource pour le suivi financier.</p>	<p>Rapports financiers PRISM (voir Module 4 du <i>Manuel des projets de l'OIM</i>) (lien interne uniquement).⁴⁹</p> <p>PRIMA</p>

⁴⁷ Adapté de *Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011*.

⁴⁸ Voir le [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

⁴⁹ Le système PRISM est le logiciel de planification des ressources d'entreprises de l'OIM qui est basé sur SAP.

Suivi des risques	<p>Le suivi des risques consiste à vérifier si les risques précédemment identifiés sont toujours pertinents et si de nouveaux risques sont apparus, et à déterminer si la probabilité et le moment des risques précédemment identifiés restent exacts.</p>	<p>Plan de gestion des risques de l'OIM (Module 4 du Manuel des projets de l'OIM) (lien interne uniquement).</p>
	<p>Le suivi des risques consiste en outre à identifier et à appliquer des mesures de traitement des risques, ce qui fait partie de l'établissement d'un plan de gestion des risques. Le suivi des risques est souvent réalisé conjointement avec le suivi du contexte⁵⁰. Pour plus d'informations, voir un exemple de registre des risques dans le Module 1 du Manuel des projets de l'OIM.</p>	<p>Le système PRIMA comprend un module de gestion des risques. Pour plus d'informations, voir le PRIMA User Guide, disponible en interne pour le personnel de l'OIM sur l'intranet.</p>

Autres types de suivi à envisager	
Suivi du processus	<p>Le suivi du processus porte sur l'utilisation des moyens et autres ressources, les progrès des activités de l'intervention et l'obtention des produits. Il évalue la manière dont les activités sont réalisées. Ce type de suivi est souvent mené en combinaison avec le suivi de la conformité (expliqué ci-dessous). Les outils du suivi du processus peuvent être des listes de vérification visant à s'assurer que les processus sont entrepris; des formulaires d'enregistrement et des formulaires de suivi peuvent également constituer des outils pour le suivi du processus.</p>
Suivi de la conformité	<p>Le suivi de la conformité porte sur la conformité avec les réglementations de l'organisation et des donateurs et les résultats escomptés de l'intervention, ainsi qu'avec les réglementations, lois, exigences contractuelles et normes éthiques établies. Une liste de vérification est un exemple d'outil de suivi de la conformité.</p>
Suivi du contexte	<p>Le suivi du contexte porte sur la situation dans laquelle se déroule l'intervention et se concentre sur l'identification des risques et hypothèses, compte tenu de tout élément inattendu pouvant survenir. Ainsi, le suivi du contexte est étroitement lié au suivi des risques. Il couvre la zone d'opération directe, ainsi que le contexte institutionnel, politique, financier et politique plus large affectant la mise en œuvre d'une intervention. Le plan de gestion des risques susmentionné est l'un des outils de l'OIM pouvant être utilisés pour le suivi du contexte.</p>
Suivi des bénéficiaires	<p>Le suivi des bénéficiaires porte sur la perception qu'ont les bénéficiaires d'une intervention en cours ou terminée. Ce type de suivi promeut la participation des bénéficiaires et évalue leur satisfaction ou leurs plaintes, le niveau de participation/d'inclusion, leur accès aux ressources, la manière dont ils sont traités dans le cadre de l'intervention et leur expérience globale du changement. L'enquête et le questionnaire sont des exemples d'outils pouvant être utilisés pour le suivi des bénéficiaires.</p>

⁵⁰ Voir le [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) pour des informations complémentaires (lien interne uniquement).

Ressources de l'OIM

2017a *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

- [Modèle de plan de travail de l'OIM](#) (Module 4).
- [Modèle de cadre de suivi des résultats](#) (Module 4).
- [Plan de gestion des risques de l'OIM](#) (Module 4).

s.d.c [PRIMA User Guide – Suivi des résultats](#) (lien interne uniquement).

s.d.d [Dossier SharePoint PRIMA User Guide](#) (lien interne uniquement).

Autres ressources

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

2011 *Project/Programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide*. Genève.

3.5.2. Suivi d'une stratégie et d'une politique

Le suivi d'une politique ou d'une stratégie diffère du suivi d'un projet ou d'un programme en ce qu'il s'intéresse à la situation dans son ensemble ou au niveau macro de ce que l'Organisation vise à atteindre. Malgré cette différence, des approches similaires peuvent être appliquées pour le suivi d'une stratégie. Aux fins de suivi, il est utile de faire la distinction entre les stratégies élaborées aux niveaux national, régional et mondial. Étant donné que les stratégies visent à obtenir des résultats, en général à un niveau plus élevé que les projets et les programmes, il est également possible d'appliquer une matrice des résultats à une stratégie. Le tableau ci-après présente les **points essentiels à prendre en considération pour l'élaboration de stratégies** afin de faciliter le suivi, ainsi que des orientations sur la manière d'effectuer un suivi généralisé de stratégies élaborées à différents niveaux. Des ressources pour des outils d'élaboration de stratégie figurent à la fin de la présente section.

Tableau 3.4. Suivi d'une stratégie

Type de stratégie	Considerations for strategy development that facilitate monitoring	How to monitor
Stratégie mondiale (comme une stratégie thématique ou départementale)	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquer clairement comment les interventions de l'OIM répondent aux besoins en matière de migration à l'échelle mondiale. • Indiquer clairement le changement ou le résultat escompté au niveau mondial 	<p>Les stratégies, à l'instar des autres interventions, doivent être suivies sur une base continue, quel que soit le niveau auquel elles sont mises en œuvre. Lors de la rédaction ou de l'élaboration d'une stratégie, il convient d'inclure une section sur les modalités de suivi.</p>
Stratégie régionale	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des stratégies ou des cadres mondiaux pour la formulation d'indicateurs et de cibles, afin de garantir la cohérence entre plusieurs pays. Il peut s'agir du Cadre de gouvernance des migrations (MiGOF) et des ODD. • Énoncer clairement la situation dans la région, les besoins, lacunes ou problèmes, la direction que la région entend prendre pour s'attaquer aux questions en jeu et la façon dont les attentes sont fixées au niveau régional afin d'en garantir le suivi. • Expliquer comment les attentes et les processus régionaux peuvent contribuer aux stratégies et aux interventions au niveau national et interagir avec elles afin d'en permettre le suivi. 	<p>Pour suivre les stratégies, il existe les méthodes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires institutionnels. • Élaboration d'une matrice de résultats pour les objectifs, les effets directs et les produits de la stratégie. • Examens à mi-parcours, formels ou informels, de la stratégie.

Stratégie nationale

- Décrire clairement la situation dans le pays pour éclairer le choix et l'élaboration de tous les résultats, indicateurs et cibles proposés devant faire l'objet d'un suivi.
- Utiliser les stratégies ou cadres mondiaux et régionaux à des fins de cohérence (y compris les ODD et le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable).
- Lors de l'élaboration, établir un lien clair entre les interventions en cours et les résultats établis, afin de montrer comment l'OIM répond aux besoins particuliers du pays.
- Établissement de rapports (formels et informels, externes et internes) sur la mise en œuvre de la stratégie sur une base régulière.
- Un suivi régulier doit veiller à ce que les interventions en cours ou nouvelles soient clairement reliées aux résultats pertinents de la stratégie.



Politique de suivi

Les politiques sont souvent élaborées aux niveaux du système, de l'institution ou de l'organisation et peuvent faciliter les efforts visant à résoudre des problèmes complexes. Cependant, faut des politiques solides et fondées sur des éléments factuels pour pouvoir résoudre ces problèmes et réaliser des objectifs institutionnels et organisationnels. C'est pourquoi il est indispensable d'intégrer le suivi et l'évaluation dans le cycle des politiques, essentiellement pour les mêmes raisons que pour les interventions au niveau des projets, des programmes et des stratégies, y compris pour promouvoir la responsabilité et l'apprentissage. Dans cette optique, un grand nombre des aspects qui contribuent à un suivi réussi d'une stratégie peuvent aussi faciliter le suivi d'une politique. De même, des outils tels que l'élaboration et l'utilisation d'une matrice des résultats peuvent être utilisés pour le suivi d'une politique.

Pour des ressources supplémentaires concernant le suivi (et l'évaluation) d'une politique, voir la section Ressources ci-dessous.



Si une matrice des résultats ou un cadre de suivi des résultats n'a pas été élaboré pour une stratégie ou une politique particulière, il est toujours possible de procéder au suivi de l'intervention au moyen d'examen et de rapports stratégiques fréquents, de manière plus qualitative. Les outils qui peuvent soutenir cette démarche sont les suivants : a) plan d'action ; b) examen de la stratégie à mi-parcours ; c) réunions régulières des principales parties prenantes de la stratégie sur l'orientation stratégique et d) l'établissement d'un lien entre les projets spécifiques et la stratégie pour identifier les lacunes potentielles en matière de mise en œuvre et/ou de financement.



Exemple d'élaboration d'un plan de suivi pour une stratégie

La [stratégie nationale de l'OIM Thaïlande](#) constitue un bon exemple d'élaboration d'un plan de suivi d'une stratégie. Elle montre comment les éléments essentiels du suivi au niveau du projet/programme, tels que la matrice des résultats, sont appliqués au niveau de la stratégie. Elle montre aussi diverses matrices des résultats, qui couvrent différents domaines thématiques répondant aux besoins spécifiques en matière de migration et indique comment elles sont liées à d'autres cadres mondiaux tels que les ODD.



Ressources de l'OIM

- 2017b [IOM Thailand Internal National Strategy 2017–2020](#). N.p. Dossier SharePoint consacré au suivi et à l'évaluation (lien interne uniquement).
- 2018a [IOM Country Strategy Draft Outline](#). Modèle interne dans le dossier SharePoint consacré au suivi et à l'évaluation (lien interne uniquement).
- 2018b [IOM Country Strategy – Quick Guide](#). Modèle interne dans le dossier SharePoint consacré au suivi et à l'évaluation (lien interne uniquement).

Autres ressources

National Center for Injury Prevention and Control

2013 [Step by step – Evaluating violence and injury prevention policies, Brief 1: Overview of policy evaluation](#). Centers for Disease Control and Protection (CDC), Atlanta.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

s.d. [Policy monitoring and evaluation](#).

3.6. Gestion et suivi à distance et suivi par un tiers

Cette section traite plus particulièrement des opérations et du suivi dans des environnements où il est difficile d'atteindre les populations vulnérables, y compris les contextes d'insécurité moyenne à élevée, tout en préservant la sécurité du personnel de l'Organisation. Elle aborde également le cas des programmes vastes et complexes, certains avec une couverture large, y compris ceux dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par un tiers. **Les stratégies de gestion et de suivi à distance et le suivi par un tiers** permettent d'atténuer les difficultés propres à de telles situations et aident l'OIM à fournir en continu une assistance ciblée tout en réduisant les risques pour le personnel.

Une structure de gestion mise en place à titre temporaire peut rapidement se transformer en une approche de mise en œuvre semi-permanente et/ou permanente dans les pays où la sécurité se détériore. Si la multiplication d'approches de gestion à distance a pu permettre de formuler un certain nombre de recommandations aux praticiens pour améliorer leurs résultats dans les zones difficiles d'accès, elle a également montré les limites de ces approches, y compris sur le plan du suivi de l'intervention et de la responsabilité à l'égard des populations touchées. Cette section portera sur la gestion à distance, le suivi à distance ainsi que le suivi d'interventions par un tiers.

3.6.1. Gestion à distance

Les approches de gestion à distance ont des conséquences non négligeables pour les pratiques en matière de suivi et de responsabilité, ainsi que pour l'aptitude de l'organisme de mise en œuvre à garantir l'obtention des résultats du projet/programme. Lorsque les conditions empêchent le personnel de rencontrer les bénéficiaires ou d'effectuer un suivi direct des activités, d'autres approches en matière d'effectifs ou des partenaires extérieurs doivent être envisagés. Une approche de gestion à distance s'impose quand l'administrateur ne peut être présent physiquement et que son contrôle technique, son suivi et sa responsabilité sont ainsi limités, ainsi que dans les situations où le risque de fraude et de corruption est plus élevé. Quelques exemples de situations courantes dans lesquelles des approches de gestion à distance peuvent être appliquées sont donnés ci-après.

a) L'OIM est directement opérationnelle, mais avec un personnel restreint ou réduit sur le terrain.



Dans ce cas, bien que les bénéficiaires cibles puissent encore être atteints, la gestion relève souvent de l'entière responsabilité du personnel limité de l'OIM sur le terrain.

b) L'OIM travaille avec une organisation internationale partenaire, gérant les interventions depuis divers endroits.



Tel est souvent le cas quand les Nations Unies imposent des restrictions en matière de sécurité, alors que d'autres acteurs, tels que les organisations non gouvernementales (ONG), ne sont pas soumis aux mêmes contraintes. Dans ce cas, l'OIM gère l'intervention, mais mène ses activités par l'intermédiaire de l'organisation partenaire.

- c) L'OIM travaille avec un partenaire local, gérant l'intervention depuis divers endroits.



Dans ce cas, l'OIM conserve la gestion mais met en œuvre les activités par l'intermédiaire d'un partenaire local sur le terrain. Cette approche peut présenter un bon rapport coût efficacité et être particulièrement avantageuse car elle facilite l'accès aux bénéficiaires cibles, tout en renforçant les capacités du partenaire local.

- d) L'organisme chargé de l'exécution externalise l'intégralité de la mise en œuvre à un autre partenaire.



Dans ce scénario, l'OIM ne conserve pas la gestion immédiate de l'intervention externalisée. S'il s'agit de la seule option possible, il est fortement recommandé de gérer étroitement cette relation afin de garantir un haut degré de responsabilité, ce qui suppose d'inclure de solides mécanismes de communication réguliers en matière de suivi et d'évaluation, des mécanismes de suivi à distance, ainsi que des mécanismes clairement définis pour l'assurance de la qualité. Des exemples de ces trois mécanismes d'atténuation des difficultés liées à une mise en œuvre entièrement externalisée sont présentés ci-après.



Circonstances spéciales

La pandémie de COVID-19, en 2020, a engendré de nouvelles difficultés en matière de gestion et d'exécution d'interventions et, par conséquent, en matière de suivi et d'évaluation. Elle a toutefois été l'occasion de mettre en place un scénario inédit de gestion à distance, dans lequel la plupart des activités et mouvements étaient restreints pour tous les acteurs. Ces conditions renforcent la nécessité de mettre en place des systèmes de suivi à la fois solides et souples pour appuyer la mise en œuvre des interventions. En réponse aux défis posés par la pandémie de COVID-19, l'OIM a élaboré un document d'orientation intitulé [Continuity of Monitoring and Evaluation Interventions during COVID-19](#) (Continuité des interventions de suivi et d'évaluation pendant la pandémie de COVID-19), qui propose des solutions de rechange en matière de collecte de données qui sont utiles tant dans les scénarios de gestion à distance que dans ceux de suivi à distance.

De manière générale, la gestion à distance, y compris le suivi à distance et certains aspects de la gestion par un tiers, peut constituer une réponse temporaire ou plus permanente aux défis logistiques et sécuritaires que pose la mise en œuvre directe des programmes⁵¹. Selon le degré d'éloignement, différentes stratégies peuvent être appliquées. Le bureau chargé de gérer l'intervention doit identifier une série de paramètres et de seuils généraux définissant le moment à partir duquel la mise en œuvre directe n'est plus possible ou n'est plus recommandée (par exemple, quels sont les risques que l'organisation est prête à prendre). Si nécessaire, le personnel du bureau extérieur peut demander au bureau régional dont il relève et/ou à la fonction centrale d'évaluation du Bureau de l'inspecteur général (Unité d'évaluation d'OIG) au Siège de l'aide pour établir les paramètres et les seuils.

Les éléments à prendre en considération sont les suivants :

- a) Sécurité physique/environnement opérationnel – une évaluation détaillée des risques et de la sécurité doit comprendre les éléments suivants :
 - i) Une solide analyse du contexte et de l'environnement sécuritaire, y compris la dynamique du conflit (Groupe de la gestion des risques des Nations Unies), la distance par rapport aux sites du projet, les moyens de transport, leur disponibilité, les contraintes et les infrastructures.
 - ii) Une analyse des niveaux de risque sur le plan de la sécurité (faibles/moyens/élevés).
 - iii) Une analyse de l'accès aux sites du projet : aucun/irrégulier/régulier mais limité.

⁵¹ Cette section est fondée sur les retours d'information concernant la gestion par un tiers (recueillis en 2018), en matière de gestion par un tiers de la Division des situations de transition et de relèvement de l'OIM et de l'Unité d'évaluation d'OIG.

- b) Analyse des coûts des options – Une analyse des coûts doit comprendre les éléments suivants :
 - i) Le montant pouvant être investi aux fins de délégation de la responsabilité de la mise en œuvre et de minimisation de l'impact sur la qualité du programme. Cela peut nécessiter d'analyser d'autres options rentables ou moins coûteuses.
 - ii) Les possibilités de suivi/visites sur le terrain, selon les circonstances (environnement sécuritaire, éloignement et autres facteurs affectant le risque) ; la disponibilité des systèmes d'information ; l'identification de partenaires d'exécution efficaces ; la garantie d'un renforcement des capacités des partenaires locaux ; comment entretenir des relations efficaces avec les bénéficiaires, par exemple par des systèmes de réseaux communautaires ; les possibilités d'évaluer l'impact du programme par une gestion à distance.
- (c) Stratégie de sortie – Étant donné que les systèmes de gestion à distance sont souvent plus coûteux et moins fiables que la gestion directe, il convient, le cas échéant, d'élaborer une stratégie de sortie pour passer de la gestion à distance à la gestion directe et de l'examiner régulièrement afin d'éclairer les décisions relatives à la mise en œuvre.



Une mission de gestion de l'OIM devra, en consultation avec les responsables des bureaux régionaux et du Siège, également examiner la question de savoir qui décide de lancer un programme à distance et quels processus constituent la base de cette décision, y compris le cadre juridique.

3.6.2. Suivi à distance

La gestion à distance peut avoir d'importantes conséquences en ce qui concerne le cadre organisationnel, la responsabilité, le suivi et l'assurance de la qualité des interventions. Lorsqu'une situation exige une gestion à distance, la mise en place et l'utilisation de méthodes de suivi nécessite une attention accrue. En raison des difficultés logistiques que pose la conduite du suivi dans des environnements complexes et éloignés, il peut être nécessaire d'organiser des formations supplémentaires et de conclure des arrangements contractuels avec des liens hiérarchiques additionnels. De solides approches de suivi à distance sont indispensables pour soutenir et faciliter la gestion à distance.

Un défi commun du suivi à distance est l'allocation de ressources suffisantes pour la planification et la budgétisation de la mise en place de systèmes de suivi rigoureux et efficaces. Il est donc important **d'identifier les contraintes opérationnelles et les limites budgétaires observées dans ces environnements fragiles et complexes**. Cela peut également prévenir le recours abusif aux prorogations à coût nul. La prise en considération de telles contraintes et limitations dans la section Suivi de chaque proposition de projet peut également donner au donateur l'assurance qu'une attention est portée au suivi afin de garantir la qualité générale d'une intervention.

Grâce à l'utilisation d'approches spécifiques de la gestion à distance, le suivi de la mise en œuvre peut encore se poursuivre. Le tableau suivant présente les principales difficultés auxquelles se heurte le suivi à distance et les solutions envisageables pour y remédier.

Tableau 3.5. Suivi à distance : Principales difficultés et solutions envisageables

Défi	Explication	Solutions suggérées
Détérioration potentielle de la qualité des programmes	Il peut être difficile de garantir la qualité de la programmation quand les projets sont complexes sur le plan technique.	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir, à titre préventif, un cadre de performance clair et solide, comprenant un plan de communication et des mécanismes d'assurance qualité. • Scinder la complexité en éléments simples et intelligibles, y compris des procédures opérationnelles permanentes faciles à suivre pour les projets techniquement complexes. • Organiser des réunions régulières et récurrentes avec l'équipe du projet/programme ; former le personnel, y compris les partenaires d'exécution, et actualiser leur connaissance du sujet ; effectuer des contrôles croisés et, sur une base continue, assurer une supervision continue et fournir des orientations techniques sur le sujet. • Augmenter le nombre de visites de suivi car ces dernières peuvent contribuer à la supervision à distance, à l'orientation technique et au contrôle croisé des données.
Mécanismes de contrôle et de suivi fragiles	Un suivi rigoureux risque d'être négligé quand un projet se heurte déjà à des priorités et des délais concurrents ou à des contraintes budgétaires. Un manque de capacité du personnel, d'approches et d'outils de suivi normalisés, des visites de suivi peu fréquentes, une mauvaise qualité des données collectées et le manque de triangulation des informations sont autant de facteurs susceptibles d'affaiblir le suivi et de déboucher sur une mauvaise prise de décisions, sur une détérioration potentielle de la qualité du programme et sur la corruption.	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir une capacité de suivi spécifique au niveau de l'élaboration du programme/projet et de sa mise en œuvre. • Élaborer un plan de suivi et d'évaluation qui énonce la stratégie générale de suivi, ses approches normalisées, ses sources, son calendrier et les processus et procédures de gestion. • Fournir des outils de suivi normalisés qui sont régulièrement révisés et mis à jour. • Renforcer régulièrement les capacités du personnel chargé du suivi. • Introduire des contrôles dans le processus de suivi, selon que de besoin. • Augmenter la triangulation des informations et intégrer une culture du suivi parmi les différents membres du personnel d'exécution, les bénéficiaires et les parties prenantes. • Garantir la mise en place de mécanismes de communication et de partage de l'information en temps réel. • Mettre en place des systèmes de suivi financier stricts pour atténuer la corruption.

<p>Données et rapports insuffisants et/ou inexacts</p>	<p>Une mauvaise qualité des données peut nuire à la qualité des rapports. Elle peut être due à l'insuffisance des capacités du personnel et/ou du temps passé sur le terrain en raison de problèmes de sécurité lors de la collecte des données.</p>	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils de collecte de données faciles d'utilisation, ainsi que des plans de collecte de données sur le terrain indiquant des options de plan A et de plan B selon les éventuelles difficultés identifiées. • Mettre en place un mécanisme efficace de contrôle de la qualité des données à la fin de chaque journée de collecte de données, ainsi que pendant la saisie et la soumission des données. • Prévoir suffisamment de temps pour la formation et l'expérimentation des outils. <ul style="list-style-type: none"> – Éviter les outils complexes ou longs, et se concentrer sur la collecte des informations réellement essentielles. • D'un bout à l'autre du processus de collecte des données, appeler quotidiennement la personne de contact sur le terrain pour obtenir des informations actualisées ou résoudre des problèmes. Cela permettra de s'assurer que tout est sur la bonne voie, et peut être particulièrement utile en cas de collaboration avec des partenaires. • Effectuer une triangulation fréquente des données. • Mettre en place des systèmes de communication des données accessibles en ligne ou par téléphone portable, qui permettent des retours d'information en temps réel afin de réduire la distance physique.
<p>Nombre réduit de visites et accès restreint aux sites de mise en œuvre</p>	<p>Il peut être parfois difficile d'effectuer des visites de suivi sur les sites de mise en œuvre ou dans les bureaux extérieurs. Il peut en résulter une mauvaise communication, un partage de l'information insuffisant et un manque de contrôle de l'information, ce qui peut finalement nuire à la qualité de la mise en œuvre.</p>	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier une équipe de suivi qui n'est pas concernée par les restrictions de sécurité afin qu'elle effectue des visites sur le terrain pour le compte de l'équipe d'exécution (assurer une formation préalable s'il s'agit d'une équipe externe). • Garantir un flux d'information cohérent en établissant des mécanismes qui offrent des espaces de collaboration en temps réel, assurent une plus grande sécurité des données, une coordination sans faille et des mécanismes de gestion et de contrôle améliorés. • Veiller à ce que des visites de suivi soient régulièrement effectuées, dans la mesure du possible, étant entendu que la régularité et la fréquence des visites de suivi peuvent souvent être liées à la fréquence des besoins d'information, qui peuvent être déterminés grâce au cadre de suivi des résultats. • Privilégier les mécanismes de suivi en ligne mentionnés ci-dessus, y compris la réception de photographies et des dispositifs de repérage GPS aux fins de distribution des biens. • Envisager de recourir à un tiers pour les visites de suivi des activités de l'OIM. Il s'agirait d'entités jouissant d'un meilleur accès ou moins concernées par les contraintes de sécurité.

<p>Capacités limitées du personnel/des partenaires</p>	<p>Les limites les plus courantes concernent les compétences en matière de gestion, d'analyse des données, et d'établissement de rapports, ainsi que la bonne compréhension de concepts tels que le suivi et l'évaluation, l'action humanitaire et la responsabilité à l'égard des bénéficiaires.</p>	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduire ces concepts au début d'une intervention, lors du renforcement des capacités du personnel, afin qu'il comprenne bien les exigences et les attentes. • Envisager d'élaborer un calendrier de formation interne régulière, d'investir dans des modalités de formation en collaboration avec des acteurs locaux ou internationaux, promouvoir la présentation de bonnes pratiques et l'utilisation d'outils et modèles systématisés.
<p>Faible contrôle technique de la mise en œuvre</p>	<p>Fournir une assistance technique appropriée dans le cadre d'une gestion à distance peut être plus difficile.</p>	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envisager d'identifier un expert technique du suivi et de l'évaluation au sein de l'équipe (bureau extérieur ou de pays). S'il n'y en a pas, envisager de demander de l'aide auprès des bureaux régionaux pertinents ou des collègues compétents du Siège.
<p>Mauvaise communication entre le bureau de pays principal ou le bureau principal délocalisé et les bureaux auxiliaires sur le terrain</p>	<p>La communication peut être difficile dans des contextes de gestion à distance.</p>	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des réunions régulières, virtuelles ou en présentiel, qui réunissent le personnel du Siège et des bureaux extérieurs ou les partenaires afin de renforcer les liens. • Utiliser les modèles de rapport et les plateformes en ligne de partage de documents en temps réel, afin d'améliorer la communication, d'accroître la responsabilité, et de renforcer le suivi et le partage d'informations. • Introduire des protocoles de communication.
<p>Risque accru de fraude et de corruption</p>	<p>Les risques de fraude et de corruption sont présents d'un bout à l'autre de la mise en œuvre d'une intervention et peuvent survenir dans des contextes de gestion à distance où le suivi est plus difficile. Des cas de fraude ou de corruption peuvent survenir à différents niveaux : au niveau de l'organisation, avec son propre personnel, au niveau du bénéficiaire ou au niveau du partenaire d'exécution. Certains facteurs socioéconomiques et politiques peuvent accroître les risques de fraude et de corruption.</p>	<p>Dans la mesure du possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des facteurs contextuels pertinents lors de la mise en place de systèmes de contrôle, de suivi et de surveillance rigoureux. • Mettre en place suffisamment de vérifications et de mécanismes de contrôle adaptés aux procédures et processus propres à l'intervention.



Systèmes de suivi à distance

Dans la mesure du possible, les **systèmes de suivi à distance** doivent permettre un retour d'information en temps réel. De tels systèmes présentent de nombreux avantages : ils peuvent assurer une communication bidirectionnelle en temps réel et/ou en temps quasi-réel dans des environnements éloignés, servant ainsi d'outil de gestion mais aussi de mécanisme de contrôle et d'assurance qualité. En recevant des informations/données en temps quasi-réel, le personnel de l'OIM est capable d'identifier et de résoudre les difficultés beaucoup plus rapidement.



Microsoft Office 365 est disponible pour tous les membres du personnel de l'OIM, et contient des outils pouvant être utilisés pour le suivi (à distance), comme suit :

Collaboration/partage en temps réel	Espaces/plateformes de collaboration
<ul style="list-style-type: none">  • OneDrive  • MS Forms (for data collection; also mobile friendly)  • Word (for sharing documents for real-time collaboration)  • MS Excel (for sharing documents for real-time collaboration)  • MS Planner 	<ul style="list-style-type: none">  • SharePoint  • MS Teams  • Yammer
	Appels virtuels
	<ul style="list-style-type: none">  • Skype for Business  • MS Teams



Ressources de l'OIM

2020 [Continuity of Monitoring and Evaluation Interventions during COVID-19](#). Version du 8 avril. Unité d'évaluation d'OIG.

Autres ressources

Comité international de secours (IRC)

2016 [IRC – Syria, Remote Management Guidelines](#). Dernière mise à jour août 2016.

Norman, B.

2012 [Monitoring and Accountability Practices for Remotely Managed Projects Implemented in Volatile Operating Environments](#). Tearfund, Teddington, Royaume-Uni.

Price, R.

2018 [Approaches to remote monitoring in fragile states](#). GSDRC Helpdesk Research Report. Université de Birmingham.

➔ Ressources principalement liées à la COVID-19 qui peuvent aussi être appliquées à d'autres contextes.

Kopper, S. et A. Sautmann

2020 [Best practices for conducting phone surveys](#). Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-Pal), 20 mars.

3.6.3. Suivi par un tiers

Le suivi par un tiers s'entend du système qui consiste à confier à des tiers le suivi et/ou des fonctions de suivi telles que la collecte (et parfois la vérification) de données pour le compte de l'entité chargée de l'exécution ou du donateur. Cependant, cette définition peut être précisée en fonction du contexte, et les modalités du suivi par un tiers peuvent prendre différentes formes, en particulier dans des environnements non permissifs. Par conséquent, lorsqu'on parle du suivi par un tiers, il est important de préciser laquelle des situations suivantes est évoquée.

- a) L'OIM recourt au suivi par un tiers – En sa qualité d'entité de gestion, l'OIM utilise le suivi par un tiers pour suivre ses interventions : elle engage une équipe de suivi externe pour effectuer le suivi de ses propres performances et/ou de celles de ses partenaires d'exécution.
- b) L'OIM est le tiers chargé du suivi – Une autre entité de gestion fait appel à l'OIM pour assurer le suivi de ses interventions : l'OIM est le tiers qui effectue le suivi des interventions mises par un autre organisme.

- c) L'OIM est l'objet du suivi effectué par une autre entité – Une entité (généralement un organisme donateur) fait appel à une entité tierce pour assurer le suivi des performances de l'OIM : une intervention gérée par l'OIM est suivie par une entité tierce de suivi travaillant directement pour le donateur de l'intervention.



L'OIM a de l'expérience dans ces trois situations, comme le montrent les exemples suivants de l'OIM Pakistan :

- a) L'OIM recourt au suivi par un tiers – L'OIM recourt au suivi par un tiers pour qu'il assure le suivi de la mise en œuvre de sa propre intervention et/ou des activités de ses partenaires d'exécution (tels que des ONG locales) : dans le cadre d'un programme de stabilisation communautaire de grande envergure financé par USAID, la situation au regard de la sécurité et les protocoles en matière de sécurité restreignent l'accès du personnel de l'OIM aux activités sur le terrain. C'est pourquoi le programme a recruté du personnel de terrain sur la base de contrats avec des tiers pour procéder au suivi des projets en cours dans les zones dont l'accès restreint. Le personnel a été formé et supervisé par des chargés du suivi et de l'évaluation de l'OIM dans le cadre d'une gestion et d'un suivi à distance, grâce à un système d'information pour la gestion du suivi et d'évaluation conçu pour ce programme afin de permettre un suivi en temps réel.
- b) L'OIM est le tiers chargé du suivi – Une autre entité fait appel à l'OIM en tant que tiers pour assurer le suivi de ses interventions : l'OIM est le tiers chargé du suivi d'un projet exécuté par l'INL (Bureau of International Narcotics Law Enforcement Affairs) au moyen d'un système de suivi particulier⁵². L'OIM n'est pas associée à la mise en œuvre du projet, sous quelque forme que ce soit, et se contente de suivre les performances du projet en tant que tiers chargé du suivi.
- c) L'OIM est l'objet du suivi – Un organisme donateur recourt à un tiers pour assurer le suivi des performances de l'OIM : les activités de l'OIM ont été suivies par une entité tierce, financée par USAID. Cette entité était directement placée sous l'autorité de USAID, à qui elle signalait toute difficulté. Celle-ci était ensuite communiquée à l'OIM pour réponse. En cas de constatations contradictoires, l'OIM devait soumettre au donateur des rapports de suivi fondés sur des éléments factuels.

Le suivi par un tiers n'est pas seulement utilisé dans des situations d'urgence, mais aussi dans le cadre de programmes de grande envergure tels que, par exemple, le Programme d'admission des réfugiés des États-Unis (USRAP), qui fait appel au suivi par un tiers pour ses activités mises en œuvre aux quatre coins du monde par différents organismes, ou encore le programme du Fonds fiduciaire de l'Union européenne, où les performances de l'OIM font l'objet d'un suivi par une autre entité.



Accords de suivi par des tiers : principaux points à prendre en considération

Dans tout scénario de suivi par un tiers, il est important de veiller à ce que les parties en présence aient des attentes claires et réalistes. Les **accords contractuels** définissent les paramètres et les conditions régissant tout scénario de suivi par un tiers, y compris les obligations et exigences des différentes entités en présence. Dans chacun des trois scénarios indiqués plus haut, il convient de garder à l'esprit plusieurs points **essentiels** lors de la conclusion d'un accord avec un tiers à des fins de suivi, comme suit :

- a) **Rôles et responsabilités** : S'assurer que les rôles et responsabilités dans le cadre du scénario sont clairement définis pour chaque partie, y compris la fréquence du suivi et des rapports, les liens hiérarchiques, les voies et moyens de communication entre les parties, le personnel nécessaire à la mise en œuvre, les prestations et la répartition du travail entre les parties. D'autres obligations importantes peuvent être identifiées et incluses en fonction du contexte.
- b) **Protection des données** : Identifier les problèmes potentiels de protection des données et les prendre en compte directement dans l'accord, ainsi qu'au début du suivi de la mise en œuvre. Même si l'OIM s'engage à faire preuve de transparence avec les partenaires chargés du suivi, les accords doivent être conformes aux [Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#), aux orientations du [Manuel de protection des données de l'OIM](#), et aux instructions du Bureau des affaires juridiques (LEG) concernant le choix des termes relatifs à la confidentialité dans les accords contractuels.

⁵² INL est le sigle du Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs du Département d'État des États-Unis.

- ➔ Afin de renforcer l'attachement de l'OIM à la transparence, il convient d'envisager d'attirer l'attention sur toute limitation particulière prévue au sujet du partage des données dès le début d'un accord sur le suivi par un tiers, idéalement lors des négociations initiales entre les parties à l'accord.
- c) **Indicateurs** : Il est important de se mettre d'accord dès le départ sur l'objet du suivi et sur la manière dont les résultats sont mesurés. L'ajout ou la modification d'indicateurs, au-delà de ce qui a été initialement convenu dans le contrat avec le donateur et sans l'accord de toutes les parties, peut compliquer ou entraver la communication précise des résultats et dans certaines situations, compliquer considérablement les mécanismes établis de collecte de données.
- d) **Accords multiples** : Dans presque toutes les situations, un accord de suivi par un tiers sera conclu dans le cadre d'un projet ou d'un programme existant. Dans ces cas, un accord avec le donateur existera déjà. Il est donc essentiel que tous les accords de suivi par un tiers soient conformes aux obligations de l'OIM énoncées dans l'accord initiale avec le donateur. Dans la mesure du possible, si un suivi par un tiers est exigé par un donateur, il faut tenter de s'entendre sur les paramètres, y compris les considérations éthiques de l'OIM relatives à la protection des données, ainsi que sur les rôles et responsabilités de toutes les parties avant la conclusion de l'accord initial avec le donateur.
- ➔ Enfin, s'il existe des questions ou des désaccords au sujet des accords de suivi par un tiers et des termes qui y sont employés, il convient de demander l'aide de LEG. Pour de plus amples informations sur les questions relatives aux achats liées au suivi par un tiers, voir [IN/284](#).

Difficultés et risques du suivi par un tiers⁵³

Si le suivi par un tiers permet de suivre indirectement, de vérifier, de valider et de recueillir des données en temps réel ainsi que de changer le cap des interventions de l'OIM, il comporte également quelques limites : rapports de mauvaise qualité sur les visites de suivi, dépenses inattendues (entre autres, aux fins d'amélioration de la qualité), absence de transparence et difficulté à recueillir des données au niveau des effets directs). Une grande partie des risques inhérents à la gestion à distance sont également valables pour le suivi par un tiers.

Autres risques potentiels associés au suivi par un tiers	
Programmatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Conception inappropriée : Le budget ne prévoit pas, par exemple, les voyages en avion, ni un système de suivi et d'évaluation et des formations en bonne et due forme. • Surveillance technique/de la mise en œuvre : Supervision uniquement à distance. • Retour d'information et participation médiocres : S'il n'existe aucun retour d'information direct et régulier aux fins de suivi (par exemple parce que les visites de projet sont irrégulières ou que les cadres de suivi et d'évaluation sont inappropriés), les performances du programme peuvent être mises en péril, par exemple à cause d'un risque de corruption, du recrutement de compétences inadéquates ou d'une mauvaise gestion. • Communication : Collecte et communication de données inexactes/incohérentes/périmées ; triangulation des données extrêmement difficile ; faible communication avec le personnel de terrain et des sièges. • Relations limitées avec la communauté/acceptation et participation limitées.
Institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques financiers : Si un système de suivi par un tiers est faible en raison de limites financières, le suivi et les rapports peuvent s'en ressentir, ce qui affaiblit l'intérêt d'un suivi par un tiers. • Risques pour la réputation : Les personnes chargées du suivi par un tiers doivent être sélectionnés compte dûment tenu des comportements éthiques, du professionnalisme, des sensibilités culturelles et de la réputation. Une mauvaise sélection peut nuire à la réputation de l'organisation recourant au suivi par un tiers.
Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'intérêts au niveau du suivi par un tiers, engendrant un suivi biaisé en raison de ses avantages et d'autres occasions contractuelles.

⁵³ Les sections suivantes sont tirées des informations rassemblées par la Division des situations de transition et de relèvement, élaborées par l'Unité d'évaluation d'OIG en 2018.



Principaux enseignements tirés de l'expérience de l'OIM concernant la mise en œuvre du suivi par un tiers

- a) Affecter des ressources suffisantes au renforcement des capacités du personnel chargé du suivi par un tiers, afin de garantir un travail de qualité tout au long du processus de suivi. Il est fortement recommandé d'utiliser des manuels, des guides, des notes d'orientation et les différents modèles pour ces systèmes de suivi à distance. Dans un souci de conformité, il est important de respecter les normes de l'OIM, telles que les [Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#).
- b) Il est important, dès la conclusion d'un arrangement de suivi par un tiers, soit dans l'accord lui-même, soit dans un document en annexe ou un avenant, de s'entendre sur les paramètres régissant la collecte, la gestion et l'utilisation éthiques des données, et de relier les efforts de suivi par un tiers au cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées de l'OIM (voir le [chapitre 5 sur les thèmes transversaux de l'OIM : Responsabilité à l'égard des populations touchées](#)).
- c) Lors de la définition des rôles et responsabilités dans un accord de suivi par un tiers, veiller à ce que toutes les parties aient une compréhension réaliste des ressources humaines et autres requises pour faciliter les activités de suivi par un tiers. Que l'OIM recoure au suivi par un tiers ou qu'elle fasse elle-même l'objet d'un suivi par un tiers, les exigences en matière de collecte de données, comme la facilitation des visites de suivi ou la rédaction de rapports, ne doivent pas limiter la capacité de l'organisation chargée de la mise en œuvre de l'intervention.



Les ressources précitées concernant la gestion et le suivi à distance peuvent également s'appliquer au suivi par un tiers, selon la situation.

Ressources de l'OIM

- 2010a [Manuel de protection des données de l'OIM](#). Genève.
- 2010b [Annexe X : Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#) (lien interne uniquement).
- 2021 [Changes to Procurement, Implementing Partners Selection and Related Contracting Procedures \(IN/284\)](#) (lien interne uniquement).

3.7. Les éléments du plan de suivi et d'évaluation

Ce chapitre a, jusqu'ici, abordé les divers types de suivi, y compris les quatre domaines principaux à suivre : les résultats, les activités, le budget et les dépenses, et les risques.



Comme indiqué dans la section [Types de suivi](#) du présent chapitre, le système PRIMA peut également servir à suivre les résultats, à l'aide de la matrice des résultats et du cadre de suivi des résultats.

Pour plus d'informations sur l'utilisation de PRIMA pour le suivi des résultats, voir le document [PRIMA User Guide, Annex 5: Results Monitoring](#) (lien interne uniquement).

Ensemble, ils constituent les principaux éléments à utiliser pour planifier et effectuer le suivi des projets, programmes, stratégies et politiques. Conjointement avec la planification de l'évaluation traitée au chapitre 5 des [Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation](#), ces éléments forment le **plan de suivi et d'évaluation**. Celui-ci décrit le plan général appliqué au suivi et à l'évaluation de l'ensemble de l'intervention. Il doit préciser la stratégie de suivi, les approches, les études, les examens ou les évaluations à mener, en détaillant les sources de données, le calendrier et les processus de gestion, et résumer la théorie du programme dans son ensemble, y compris la théorie du changement ou la matrice des résultats.

Même s'il existe différentes définitions, les termes « plan de suivi et d'évaluation » et « cadre de suivi et d'évaluation » sont souvent utilisés de manière interchangeable. Cependant, bien qu'ils semblent identiques, ils renvoient à deux concepts différents.

Le tableau 3.6 présente certains éléments clés.

**Tableau 3.6. Comparaison des principaux éléments :
Plan de suivi et d'évaluation et cadre de suivi et d'évaluation**

Plan de suivi et d'évaluation	Cadre de suivi et d'évaluation
<p>Dans certains cas, une description détaillée de la logique du projet, des évaluations envisagées et des activités de suivi, ainsi que des outils de suivi et d'évaluation peut être requise. Par exemple, lorsqu'il faut mesurer le succès d'un projet très vaste ou très complexe, que divers partenaires seront associés aux activités de suivi et d'évaluation, ou que le donateur exige un plan plus précis de la manière dont le suivi et l'évaluation seront assurés au début de l'intervention.</p> <p> Cette version plus détaillée s'appelle un plan de suivi et d'évaluation et couvre toutes les activités prévues de suivi et d'évaluation. Elle peut également couvrir des domaines supplémentaires, tels que l'apprentissage et l'établissement de rapports.</p>	<p>La définition la plus courante d'un cadre de suivi et d'évaluation est un tableau énumérant tous les indicateurs (et leur brève définition), ainsi que la source des données, la base de référence, la cible, la fréquence de mesure, la méthode et les outils de collecte de données, ainsi que la personne chargée de mesurer les résultats. Pour l'OIM, le concept qui se rapproche le plus d'un cadre de suivi et d'évaluation est le cadre de suivi des résultats. Dans de nombreux cas, un cadre de suivi des résultats suffira pour suivre les résultats d'une intervention de l'OIM, accompagné des plans indiqués dans les sections Suivi et Évaluation du descriptif de projet.</p>
<p>Idéalement, un plan de suivi et d'évaluation doit être établi lors de la phase initiale (lancement) d'un projet, avant le démarrage de la mise en œuvre, et doit être revu périodiquement pour refléter les changements survenus dans le contexte de la mise en œuvre, ou après que d'importantes modifications ont été apportées à la conception du projet.</p>	<p>Le cadre de suivi et d'évaluation est, lui aussi, élaboré au début du projet. Il devra peut-être faire l'objet d'un examen périodique pour refléter les changements dans la mise en œuvre.</p>
<p>Le cadre de suivi et d'évaluation peut être une composante du plan de suivi et d'évaluation et y être inclus.</p>	



Même si les deux concepts sont présentés ici comme étant distincts, il est toujours conseillé de demander des précisions à un donateur ou à un partenaire particulier pour s'assurer que les termes employés et les attentes connexes sont compris de la même manière.

Un plan de suivi et d'évaluation permet de relier toutes les composantes du suivi et de l'évaluation, tels que les plans de visites sur le terrain, le cadre de suivi des résultats, la collecte et l'analyse des données et les exigences en matière d'utilisation, les activités d'apprentissage et de réflexion et d'autres informations. Dans certains cas, un plan de suivi et d'évaluation peut également contenir une description détaillée des indicateurs de l'intervention. Il est utile de rassembler tous les éléments qui permettent de suivre et d'évaluer une intervention dans un seul document ou dossier, afin de mieux gérer les processus de suivi et d'évaluation, de promouvoir l'accès à tous les documents et une compréhension commune au sein de l'équipe du projet, ainsi que faciliter les examens et évaluations éventuels.

Bien qu'il existe plusieurs modèles de plan de suivi et d'évaluation, les paragraphes suivants décrivent les principaux éléments d'un plan de suivi et d'évaluation de base et d'un plan avancé.

Modèle de plan de suivi et d'évaluation de base

a) Cadre de suivi des résultats
Inclure dans le document une copie du cadre de suivi des résultats élaboré. Les dernières colonnes – degré de réalisation et Progrès – peuvent être laissées en blanc. Une copie séparée du cadre de suivi des résultats peut être conservée afin de suivre les progrès réalisés.

b) Planification du suivi des activités, des questions financières et des risques
Parfois, le suivi des activités, le suivi des questions financières et le suivi des risques ne sont pas considérés comme faisant partie du plan de suivi et d'évaluation, mais plutôt comme une partie distincte de la gestion du projet. Cependant, le plan de suivi et d'évaluation peut inclure une référence à la manière dont ces éléments sont suivis.

Pour l'OIM, les principaux outils référencés dans le *Manuel des projets de l'OIM* sont : le plan de travail détaillé, les rapports PRISM et/ou les outils sur mesure, et le plan de gestion des risques. Les outils de collecte de données doivent également être mentionnés dans cette section du plan de suivi et d'évaluation. Pour plus d'informations sur les outils de collecte de données, voir le [chapitre 4](#) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

c) Plan de travail détaillé
Le plan de suivi et d'évaluation doit être entièrement relié au plan de travail détaillé, y compris en s'assurant que les activités de suivi et d'évaluation sont incluses dans le plan de travail général. Un plan de travail détaillé est complet et réaliste, avec les bonnes personnes affectées à chaque tâche, et prend en compte les flux de travail et les éventuels problèmes de calendrier dès le début du projet. Il peut également permettre de trouver des synergies entre les activités opérationnelles et les activités de suivi et d'évaluation, par exemple en programmant les visites de suivi en fonction des autres activités d'intervention prévues. L'administrateur de projet peut utiliser le plan de travail détaillé pour tenir chacun informé de l'état d'avancement, y compris l'équipe du projet, le chef de mission et le donateur (voir le [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) pour plus de détails).

d) Planification de l'examen et de l'évaluation
Sur la base des informations figurant dans la proposition de projet, des précisions peuvent être fournies dans les plans d'évaluation, y compris le type, la date estimée, l'usage ou les envisagés, les méthodologies, les outils de collecte de données, les évaluations internes ou externes et le budget. Des détails peuvent également être fournis au sujet des examens prévus (par exemple des analyses de la performance du projet), considérés comme une forme de suivi.

Modèle de plan de suivi et d'évaluation avancé

a) Aperçu et contexte
Décrire le contexte et l'historique et donner une brève description du projet.

b) Description de la théorie du changement
Une théorie du changement peut aussi être élaborée dans le cadre du plan de suivi et d'évaluation. Selon ce qui figure dans le descriptif de projet, la théorie du changement peut être élargie et comprendre une description et/ou une représentation visuelle des changements attendus et des hypothèses/postulats qui sous-tendent les relations causales entre les activités, les produits et les effets directs. Il est important de rappeler que la théorie du changement va au-delà de la matrice des résultats de l'OIM, donnant une image de la façon dont le changement se produit, y compris les voies conduisant aux résultats, que l'intervention en question peut ou non maîtriser. Pour plus d'informations sur la théorie du changement, voir la section [Théorie du changement](#) du présent chapitre.

c) Cadre de suivi des résultats
Inclure dans le document une copie du cadre de suivi des résultats. Les dernières colonnes – Degré de réalisation et Progrès – peuvent être laissées en blanc, et une copie séparée du cadre de suivi des résultats peut être conservée afin de suivre les progrès réalisés.

d) Planification du suivi des résultats

Sur la base des plans figurant dans le cadre de suivi des résultats, des précisions pourront être apportées sur les méthodologies, les approches et les outils connexes, y compris les outils de collecte de données à utiliser pour les indicateurs de suivi, ainsi que pour le suivi d'autres domaines, comme le contexte et les besoins de l'intervention et la satisfaction des bénéficiaires.

e) Planification du suivi des activités, des questions financières et des risques

Parfois, le suivi des activités, des questions financières et des risques n'est pas considéré comme faisant partie du plan de suivi et d'évaluation, mais comme une partie distincte de la gestion du projet. Néanmoins, le plan de suivi et d'évaluation peut inclure une référence sur la manière dont ces éléments sont suivis.

Pour l'OIM, les principaux outils référencés dans le Manuel des projets de l'OIM sont : le plan de travail détaillé, les rapports PRISM et/ou les outils sur mesure, ainsi que le plan de gestion des risques⁵⁴. Les outils de collecte de données doivent également être référencés dans cette section du plan de suivi et d'évaluation. Pour plus d'informations sur les outils de collecte de données, voir le [Chapitre 4 des Lignes directrices relatives de l'OIM au suivi et à l'évaluation](#).

f) Plan de travail détaillé

Le plan de suivi et d'évaluation doit être entièrement relié au plan de travail détaillé, et garantir que les activités de suivi et d'évaluation sont prévues dans le plan de travail général. Un plan de travail détaillé est complet et réaliste, avec les bonnes personnes affectées à chaque tâche, et tient compte des flux de travail et des éventuels problèmes de planification dès le début du projet. Il peut également permettre de trouver des synergies entre les activités opérationnelles et les activités de suivi et d'évaluation, par exemple en programmant les visites de suivi en fonction des autres interventions prévues. L'administrateur de projet peut utiliser le plan de travail détaillé pour tenir chacun informé de l'état d'avancement en œuvre, y compris l'équipe de projet, le chef de mission et le donateur (voir le [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) pour de plus amples informations).

g) Données : gestion, rôles et responsabilités

Indiquer comment les données de suivi seront recueillies, stockées (y compris leur saisie dans des systèmes de gestion des données tels que PRIMA) et gérées. Cela doit être fait non seulement pour les données utilisées pour communiquer sur les indicateurs, mais également pour toutes les données recueillies aux fins du suivi d'autres domaines. Cette section peut mentionner les limitations ou difficultés potentielles, donner des informations sur la ventilation des données, et renfermer des plans concernant le partage et l'examen des données avec des partenaires internes ou externes. La confidentialité des données doit également être prise en compte, y compris en indiquant la conformité de l'intervention avec la politique de l'OIM relative à la protection des données. Les normes et plans garantissant la qualité des données peuvent également y figurer. Enfin, les rôles et responsabilités de chaque équipe de projet en matière de collecte et d'analyse de données peuvent être mentionnés dans cette section.

h) Planification des visites de suivi par le personnel chargé du programme

Des orientations peuvent être fournies sur la manière de mener des visites de suivi, accompagnées de références aux formulaires normalisés à utiliser pour recueillir des données sur les activités, les résultats ou d'autres domaines à suivre, ainsi que sur la manière de documenter ou d'établir un rapport sur les visites de suivi.

i) Plan de collaboration avec les partenaires d'exécution en matière de suivi et d'évaluation

Une section peut être ajoutée pour décrire les plans visant à garantir que les partenaires d'exécution disposent de systèmes de suivi solides pour fournir régulièrement à l'OIM des données et des informations précises sur les progrès et l'efficacité de leurs activités mises en œuvre. Cela peut inclure une description de la collecte des données, y compris la fréquence, les formulaires normalisés à utiliser ou les formations à dispenser aux partenaires d'exécution. Ces éléments peuvent être particulièrement utiles dans des situations de gestion à distance.

⁵⁴ Pour des informations supplémentaires concernant l'élaboration d'outils de suivi des activités, des résultats, du budget et des dépenses et des risques, voir le [Module 4 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

j) Planification des rapports

Cette section peut indiquer les dates des rapports aux donateurs et les modèles correspondants, ou les mécanismes d'établissement de rapports conjoints. Les plans relatifs à l'établissement des rapports peuvent également porter sur les rapports de suivi internes, ainsi que sur tout rapport régulier demandé au bureau extérieur, tel que les rapports au Siège, aux bureaux régionaux ou à l'équipe de pays des Nations Unies. Il peut également s'agir de plans pour le partage et l'utilisation des rapports. Des graphiques peuvent être ajoutés pour montrer comment les diverses données recueillies contribuent aux différents rapports. Pour plus de détails sur les rapports, se reporter à la section suivante du présent chapitre.

k) Planification de l'examen et de l'évaluation

Sur la base des informations figurant dans la proposition de projet, des détails supplémentaires peuvent être fournis sur les plans d'évaluation, y compris le type, la date estimée, l'utilisation/les utilisateurs prévus, les méthodologies, les outils de collecte de données, l'évaluation interne ou externe et le budget. Un projet du mandat de l'évaluation peut également être annexé ou référencé et sauvegardé dans les fichiers du projet dès qu'il sera disponible. Des détails peuvent également être inclus sur tout examen prévu, comme les analyses de la performance du projet et les examens a posteriori (voir le [Chapitre 5 pour plus d'informations concernant ces exercices](#)).

l) Planification de la réflexion et de l'apprentissage

Une section pourrait également être envisagée dans le plan de suivi et d'évaluation avancé pour décrire tout autre mécanisme de réflexion et d'apprentissage à partir des résultats du suivi et de l'évaluation, y compris toute recommandation issue des examens et des évaluations. Il peut être fait référence aux mécanismes de coordination du projet, tels que les réunions de l'équipe de projet et les comités de pilotage du projet, ainsi qu'à d'autres moyens formels et informels de faciliter l'apprentissage, que ce soit en interne au sein de l'équipe du projet ou en externe avec les partenaires, tels que des ateliers d'examen annuel ou des ateliers sur les enseignements tirés. Il convient également de prévoir quand et comment le plan de suivi et d'évaluation proprement dit sera examiné et mis à jour selon que de besoin.

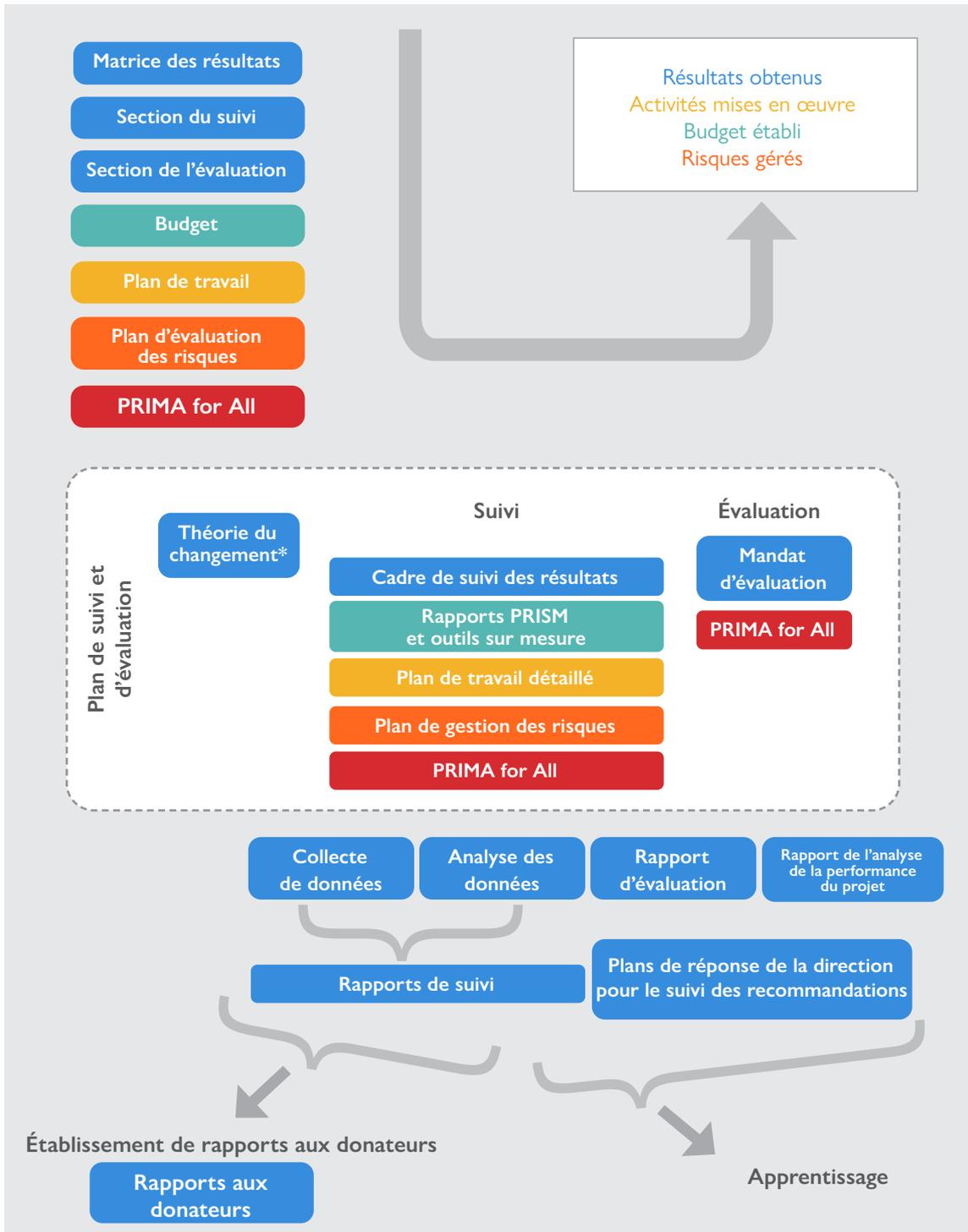
m) Ressources pour le suivi et l'évaluation

Enfin, le plan de suivi et d'évaluation pourrait renfermer des informations sur le budget total du suivi et de l'évaluation, y compris une ventilation du budget au cas où il y aurait plusieurs budgets liés aux activités de suivi et d'évaluation, et indiquer les autres ressources nécessaires pour l'exécution des fonctions de suivi et d'évaluation, telles que les ressources humaines et les matériels/équipements. Cette section doit détailler les ressources financières, les ressources humaines et les matériels disponibles pour le suivi et l'évaluation.



Le tableau suivant donne un aperçu graphique d'un plan de suivi et d'évaluation, en indiquant comment il s'appuie sur l'élaboration du projet et contribue à la responsabilité et à l'apprentissage.

Figure 3.14. Aperçu du plan de suivi et d'évaluation



Note : Modifié sur la base d'un graphique élaboré par le Bureau régional de l'OIM à Vienne (2017).

3.8. Suivi et établissement de rapports sur les résultats

L'établissement de rapports sur les résultats de l'intervention est un élément essentiel pour garantir la conformité avec l'approche axée sur les résultats. Des rapports sont établis à différents intervalles tout au long du cycle de vie d'une intervention. Fondés sur les connaissances opérationnelles et les pratiques exemplaires, les rapports contribuent également à l'approfondissement des connaissances institutionnelles de l'OIM. Ils permettent de communiquer des informations sur l'avancement de l'intervention, les résultats obtenus, les enseignements tirés, les obstacles rencontrés, les mesures prises pour surmonter et relever les défis, et sur les bonnes pratiques identifiées au cours de la mise en œuvre.

L'établissement de rapports est une composante obligatoire de la gestion des interventions. Des informations régulières aux donateurs, aux États Membres et aux autres parties prenantes sur l'état d'avancement d'une intervention contribue à la transparence et à la responsabilité et garantissent le respect des engagements contractuels. L'établissement de rapports internes, tels que les rapports de suivi, les rapports des partenaires d'exécution, les comptes rendus de réunions et les registres des enseignements tirés constituent un autre élément important de la gestion de projet qui peut également faciliter l'établissement de rapports externes. L'établissement de rapports nécessite de tenir un registre de toutes les mesures prises au cours de la mise en œuvre. Par conséquent, les rapports sont une précieuse source d'informations pour les vérificateurs et les évaluateurs qui déterminent si une intervention a été mise en œuvre avec succès, conformément aux règles et règlements de l'OIM ainsi qu'à l'accord conclu avec le donateur⁵⁵.



CONSEIL

Mise en œuvre d'un plan d'établissement de rapports

Les bureaux de l'OIM doivent envisager d'élaborer un plan d'établissement de rapports afin d'anticiper les besoins en la matière et de faire en sorte que suffisamment de temps est prévu pour la collecte des données et la préparation des rapports. Ce plan peut faire partie d'un plan de suivi et d'évaluation (voir la section précédente [Synthèse : plan de suivi et d'évaluation](#)) ou être élaboré en tant que plan autonome.

Un plan d'établissement de rapports peut porter sur les rôles en la matière (qui est chargé de l'établissement des rapports), les types de rapports nécessaires, la fréquence de production, les procédures d'examen des rapports et les destinataires des rapports⁵⁶. Les plans d'établissement de rapports peuvent inclure des rapports propres à l'intervention, ainsi que tous les rapports réguliers demandés au bureau extérieur, comme les rapports au Siège, aux bureaux régionaux ou à l'équipe de pays des Nations Unies.

Le [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) donne des orientations détaillées sur la procédure d'établissement de rapports aux donateurs et ses trois grandes phases : a) préparation ; b) examen et approbation et c) soumission. La présente section concerne l'établissement de rapports sur les résultats à l'aide des constatations issues du suivi, les sections spécifiques du rapport descriptif aux donateurs pour améliorer les rapports sur les résultats, et la manière dont les rapports peuvent contribuer à l'apprentissage institutionnel.

3.8.1. Établissement de rapports sur les résultats



INFORMATION

Rédiger un rapport consiste à communiquer des **résultats**.

⁵⁵ [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

⁵⁶ Adapté de UNICEF, 2017, p. 161 (lien interne uniquement).

L'établissement de rapports est une composante essentielle du suivi et de l'évaluation car il permet de présenter les données recueillies et les constatations destinées aux principales parties prenantes et pour déterminer la performance globale. Les rapports sur les résultats fournissent des éléments factuels et des informations aux décideurs afin d'éclairer les processus décisionnels. Les rapports de suivi internes et les rapports aux donateurs externes peuvent avoir plusieurs objectifs, selon les besoins d'information d'une intervention, ainsi que les informations dérivées du suivi et de l'évaluation, qui peuvent être utilisées à différentes fins. Les informations relatives au suivi et à l'évaluation peuvent servir à⁵⁷ :

	Mettre en relief la responsabilité
	Respecter les engagements conclus avec les différentes parties prenantes.
	Convaincre
	Utiliser les éléments factuels tirés des constatations.
	Former
	Communiquer des constatations pour faciliter l'apprentissage institutionnel.
	Apprendre
	Voir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi.
	Documenter
	Enregistrer et créer une mémoire institutionnelle
	Associer
	Mobiliser les parties prenantes à la faveur d'un processus participatif.
	Obtenir un soutien
	Présenter les résultats afin d'obtenir le soutien des parties prenantes.
	Prendre des décisions
	Fournir un retour d'information aux décideurs.

Collecte de données aux fins de rapports axés sur les résultats

Les données nécessaires pour rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des cibles fixées pour les indicateurs doivent être recueillies pendant toute la mise en œuvre d'une intervention, et compilées et analysées avant l'établissement du rapport. Ces données englobent celles requises des parties prenantes et des partenaires d'exécution. C'est pourquoi il est important de préciser **pourquoi**, **quand** et **comment** les données nécessaires à l'établissement des rapports seront recueillies.

La matrice des résultats et le cadre de suivi des résultats réunissent des informations importantes, si bien qu'ils peuvent servir de ressource pour l'établissement de rapports axés sur les résultats⁵⁸.

⁵⁷ Adapté de Kusek et Rist, 2004.

⁵⁸ Pour de plus amples informations sur le cadre de suivi des résultats, voir la section *Cadre de suivi des résultats* du présent chapitre.



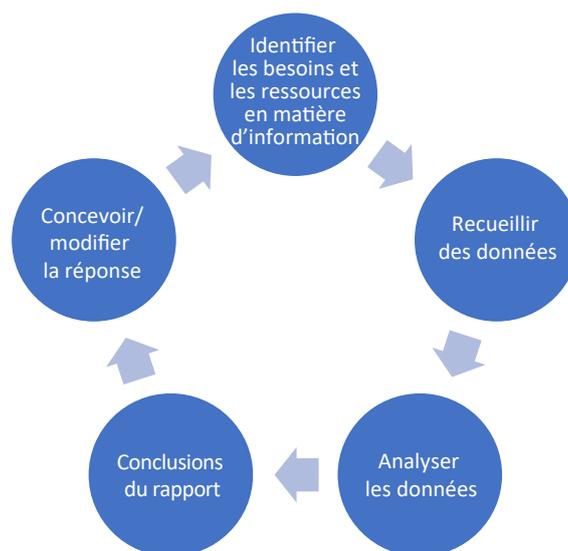
Recueillir des données aux fins de rapports axés sur les résultats, et non sur les activités

Dans le cas d'un résultat concernant le renforcement des capacités, si l'accent est mis sur les connaissances acquises, avec un indicateur mesurant le pourcentage de participants dont les connaissances ont augmenté ou le pourcentage de ceux déclarant être en mesure d'appliquer les connaissances acquises, il sera possible, une fois ces données recueillies, d'établir un rapport qui, sur la base de ces informations, pourra **mettre en relief un changement** dans les capacités grâce à des connaissances accrues.

En revanche, si l'indicateur n'est pas utilisé et que les données ne sont pas recueillies, alors le rapport ne peut qu'indiquer le nombre de personnes formées ou le nombre de formation assurées, ce qui ne suffit pas pour démontrer un changement, à savoir que la formation dispensée a permis d'obtenir un changement et que le résultat escompté de l'activité de renforcement des capacités a été atteint.

Quelle que soit la qualité de la collecte et de l'analyse des données, celles-ci doivent également être bien présentées, compte tenu du public cible. Si les données sont mal présentées, les rapports perdent de leur utilité, ce qui revient à un gaspillage de ressources et du temps. Au moment d'identifier la finalité de la collecte de données, il est important de prévoir, d'entrée de jeu, des structures de rapport solides. Le graphique ci-dessous représente le cycle de la collecte, de l'analyse, de la communication et de l'utilisation des données :

Figure 3.15. Cycle de la collecte, de l'analyse, de la communication et de l'utilisation des données



Rédiger un rapport axé sur les résultats

Lorsqu'on considère l'établissement de rapports du point de vue du suivi et de l'évaluation, certaines pratiques additionnelles peuvent être utilisées pour garantir un rapport axé sur les résultats⁵⁹. Il est important d'employer des formulations actives qui **rendent compte du processus du changement**, en expliquant un changement mesurable, visible et concret dans un contexte donné. Les formulations employées dans le rapport doivent mettre en lumière ce qui a changé par suite de l'intervention, plutôt que d'être focalisées sur ce qui est mis en œuvre pour créer ce changement.

⁵⁹ Le *Manuel des projets de l'OIM* fournit des informations sur le contenu des rapports, y compris des conseils généraux sur la rédaction des rapports dans le [Module 5](#) (lien interne uniquement).

Par le passé, les rapports étaient souvent axés sur les activités mises en œuvre, au détriment des résultats obtenus au niveau des produits et des effets directs, ou de l'impact de l'intervention sur la réalisation d'un objectif d'intervention. Les rapports doivent :

- Indiquer comment s'est déroulée la mise en œuvre, depuis les activités jusqu'aux résultats, et comment les ressources ont été utilisées pour obtenir ces résultats.
- Donner un aperçu des données quantitatives et qualitatives qui témoignent des progrès réalisés sur la voie des résultats.
- Souligner les difficultés rencontrées par le projet ou le programme et les points susceptibles d'amélioration⁶⁰.

Il existe encore d'autres conseils concernant la rédaction de rapports axés sur les résultats qui rendent dûment compte des changements survenus.

Conseils additionnels pour rendre compte des changements⁶¹

- Lors de l'établissement de rapports sur des activités achevées, veiller à analyser et à préciser leurs effets. L'accent doit être mis sur la communication des résultats plutôt que sur une description détaillée des activités, qu'il serait préférable de fournir dans des annexes séparées.
- Présenter les preuves du changement et analyser les progrès au moyen des indicateurs, des bases de référence et des cibles lors de la rédaction de rapports descriptifs. Les preuves du changement peuvent être présentées sous la forme d'histoires présentant un intérêt humain, de témoignages personnels, d'études de cas, de vérifications ou de recherches indépendantes, de photos ou d'analyses statistiques, entre autres.
- Fournir le contexte dans lequel s'inscrivent les progrès et les changements constatés, en se référant également à la théorie du changement.
- Intégrer les enseignements tirés et les pratiques couronnées de succès à tous les niveaux de l'établissement des rapports.
- Souligner comment les difficultés et les obstacles ont été surmontés.
- Réfléchir de manière critique à la contribution des activités du projet aux résultats, et aux autres facteurs susceptibles de contribuer aux résultats.



Des exemples de formulations axées sur les résultats sont donnés ci-après :

Activité	Rapport axé sur les résultats
L'OIM a acheté et installé 20 conteneurs adaptés aux conditions hivernales dans la zone frontalière.	En décembre, le nombre de migrants dormant dans des logements adaptés à l'hiver a augmenté de 25 % dans le pays.
L'OIM a enregistré des enfants migrants et assuré leur transport jusqu'à des écoles locales dans la zone où se trouve le centre d'hébergement.	En 2021, le taux de scolarisation des enfants migrants résidant dans des centres d'hébergement pour migrants est passé de 30 % à 90 %.

Pour plus d'exemples et d'informations, se reporter au [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#).

⁶⁰ Chapitre 6 de UNICEF, 2017, pages 146-148.

⁶¹ Adapté de UNICEF, 2017, p. 150.

Tout au long de l'établissement des rapports, il y a lieu de maintenir un juste équilibre entre les formulations descriptives et les formulations analytiques. Les formulations descriptives **expriment** ce qui s'est passé ; elles sont complétées par des formulations analytiques, qui expliquent le pourquoi de ce qui s'est passé, ce qui a pu être atteint (au-delà des activités et des produits immédiats) et les conséquences éventuelles.

Formulations descriptives	Formulations analytiques
Indiquent ce qui s'est passé	Identifient l'importance des constatations
Indiquent l'ordre dans lequel les choses se sont passées	Évaluent les points forts et les points faibles
Expliquent comment quelque chose fonctionne	Formulent des jugements raisonnés
Énumèrent les détails	Expliquent les raisons de chaque option choisie

Parallèlement à l'accent mis sur les résultats et aux formulations descriptives et analytiques, d'autres facteurs renforcent la qualité des rapports. Un rapport efficace est **pertinent, actuel, complet, précis, concis, facile d'utilisation, cohérent et d'un bon rapport qualité-prix**. Il présente également des données de qualité. La liste de questions donnée dans le tableau suivant permettant de savoir si un rapport répond à ces critères⁶² :

Pertinent	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'utilisation ou la finalité du rapport ? • Tout rapport excessif et inutile a-t-il été évité ?
Actuel	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport est-il présenté en temps voulu pour l'usage auquel il est destiné ?
Complet	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport fournit-il suffisamment d'informations pour l'usage auquel il est destiné ?
Précis	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport fournit-il des faits et des chiffres adéquats ?
Concis et facile d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • La formulation du rapport est-elle adaptée au public visé ? • Le langage est-il clair, concis et facile à comprendre ?
Cohérent	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport utilise-t-il des unités et des formats disponibles et comparables dans le temps pour permettre le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs ?
Rapport coût efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Le temps et les ressources consacrés sont-ils proportionnés à la pertinence et à l'utilisation du rapport ?

Des rapports solides peuvent contribuer aux relations de l'OIM avec les donateurs, renforcer le soutien de ces derniers et faciliter le suivi d'un projet. Des rapports insatisfaisants peuvent être révélateurs d'un manque de mécanismes de responsabilité et de transparence, ce qui risque de porter préjudice aux relations avec un donateur ou d'autres parties prenantes⁶³.

La planification de rapports efficaces peut permettre d'**identifier les besoins spécifiques en matière d'établissement de rapports ainsi que les besoins d'information du public cible dès le début du processus**. L'information peut également viser un objectif particulier, tel que la planification stratégique, l'exécution continue du projet, la conformité avec les exigences des donateurs, l'évaluation ou l'apprentissage organisationnel. Des rapports axés sur l'utilisation qui sera faite des informations qu'ils renferment parce qu'elles répondent à des besoins, permettent d'optimiser l'utilisation des constatations des rapports et d'éviter l'établissement de rapports inutiles.



Au cours de la phase de préparation de rapports, il est utile de savoir qui recevra quelle information, sous quel format et à quelle fréquence, et qui préparera et fournira l'information.

⁶² Adapté de FICR, 2011.

⁶³ Pour des exemples de conséquences, voir le [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

3.8.2. Établissement d'un rapport descriptif aux donateurs

L'administrateur de projet est responsable de la rédaction, de la préparation et de la coordination en temps utile des rapports aux donateurs⁶⁴. Au sein de l'OIM, il existe deux grands types de rapports aux donateurs en fonction de la périodicité : les rapports intérimaires et les rapports finals. Le [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) énonce en détails les étapes nécessaires à la rédaction et à la préparation d'un rapport descriptif aux donateurs⁶⁵. Ces étapes sont résumées ci-dessous :

- **Examen des documents relatifs au projet** (y compris les documents initiaux et les éventuelles révisions ultérieures), afin de s'assurer que le rapport renferme les informations les plus actuelles, notamment la version la plus récente de la matrice des résultats convenue, et qu'il soit conforme aux exigences en matière de rapports et aux délais fixés.
- **Examen des rapports intérimaires précédents**, afin de garantir la cohérence des informations fournies et de faire le point sur les difficultés évoquées dans des rapports antérieurs.
- **Examen de l'accord conclu avec le donateur et de toute modification qui lui aura été apportée**, afin de confirmer les principales exigences en matière de rapports stipulées dans l'accord, en particulier la périodicité, la structure de présentation des rapports et la langue dans laquelle le rapport doit être rédigé. Si ces éléments ne figurent pas dans l'accord, le *Manuel des projets de l'OIM* fournit des instructions additionnelles quant à la façon de procéder à la page 261.



Lors de l'examen des documents relatifs au projet, veillez à faire également référence à la matrice des résultats et à toute théorie du changement correspondante, au cadre de suivi des résultats ainsi qu'au plan de suivi et d'évaluation pour les contributions essentielles (si celui-ci a été élaboré). S'il existe un plan pour l'établissement des rapports, référez-vous aux calendriers et aux structures de présentation des rapports déjà établis. L'énoncé exact de l'objectif, des résultats attendus (effets directs et produits), ainsi que des indicateurs, des bases de référence et des cibles définies dans la matrice des résultats doit figurer dans la partie descriptive du rapport afin de mettre l'accent sur la présentation des résultats. Un examen minutieux de ces documents facilite en outre l'identification des résultats inattendus, qui doivent également figurer dans les rapports.

Modèle de rapport de l'OIM - section II (Progrès accomplis en vue de l'obtention des effets directs et des produits)⁶⁶

La section II du modèle de rapport décrit les résultats obtenus (effets directs et produits) ainsi que les activités connexes mises en œuvre pendant la période considérée. Si un suivi régulier a été effectué, les informations relatives aux résultats, tels que les effets directs et les produits, peuvent être tirées des rapports de suivi, de la matrice des résultats et/ou du cadre de suivi des résultats. Les progrès accomplis en vue de l'intégration des thèmes transversaux doivent également être mentionnés dans cette section du rapport⁶⁷.

Modèle de rapport de l'OIM - section III (Progrès accomplis par rapport aux indicateurs de la Matrice des résultats)⁶⁸

La troisième section du modèle de rapport se concentre sur la **présentation des progrès accomplis par rapport aux indicateurs de la matrice des résultats** et fournit des informations détaillées sur la façon dont il faut compléter chaque cellule.

⁶⁴ [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

⁶⁵ Voir le [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

⁶⁶ *Ibid.*, p. 364.

⁶⁷ Des questions clés relatives à l'intégration des thèmes transversaux dans les rapports aux donateurs figurent à l'annexe du chapitre 5 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

⁶⁸ [Module 5 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

Matrice des résultats figurant dans le modèle de rapport de l'OIM

Résultats	Indicateurs	Base de référence	Cible	Progrès accomplis durant la période considérée	Progrès globaux du projet
Objectif Insérez l'objectif tel qu'il apparaît dans le descriptif du projet.	Insérez l'indicateur tel qu'il est défini dans la matrice des résultats.	Insérez les données de référence correspondant à l'objectif.	Insérez la cible associée à l'objectif, telle qu'elle apparaît dans le descriptif de projet et la matrice des résultats.	Indiquez les progrès accomplis au cours de la période actuellement considérée qui contribuent à la réalisation de l'objectif, tels que mesurés par l'indicateur associé à l'objectif par rapport à la cible définie.	Indiquez les progrès accomplis depuis le début du projet jusqu'à la période actuellement considérée , tels que mesurés en comparant la base de référence à la cible de l'indicateur associé à l'objectif. Aucune information ne sera inscrite dans cette colonne pour le premier rapport.
Effet direct 1 Insérez l'effet direct (le premier) cité dans le descriptif de projet.	Insérez les indicateurs correspondant à l'effet direct 1 définis dans la matrice des résultats. Veillez à ajouter tout nouvel indicateur établi ultérieurement.	Insérez les données de référence se rapportant à l'effet direct 1.	Insérez la cible associée à l'effet direct 1, telle qu'elle apparaît dans le descriptif de projet et la matrice des résultats.	Faites état des progrès accomplis au cours de la période actuellement considérée qui influent sur l'obtention de l'effet direct, tels que mesurés par l'indicateur associé à l'effet direct par rapport à la cible définie.	Indiquez les progrès globaux accomplis depuis le début du projet jusqu'à la période actuellement considérée , tels que mesurés en comparant la base de référence à la cible de l'indicateur associé à l'effet direct. Aucune information ne sera inscrite dans cette colonne pour le premier rapport.
Produit 1.1 Insérez le (premier) produit mentionné dans le descriptif de projet.	Insérez les indicateurs correspondant au produit 1.1 tels qu'ils apparaissent dans la matrice des résultats. Veillez à ajouter tout nouvel indicateur établi ultérieurement.	Insérez les données de référence correspondant au produit 1.1.	Insérez la cible associée au produit 1.1, telle qu'elle apparaît dans le descriptif de projet et la matrice des résultats.	Indiquez les progrès accomplis en vue de l'obtention du produit au cours de la période actuellement considérée , tels que mesurés par l'indicateur associé au produit par rapport à la cible définie. Exemple de projet d'une durée de 12 mois : Dans le premier rapport intérimaire (janv. – mars) : 500 agents frontaliers, ventilés par sexe, formés à l'identification des documents de voyage falsifiés Dans le rapport final (oct. – déc.) : 350 agents frontaliers, ventilés par sexe, formés à l'identification des documents de voyage falsifiés.	Indiquez les progrès globaux accomplis depuis le début du projet jusqu'à la période actuellement considérée , tels que mesurés en comparant la base de référence à la cible de l'indicateur associé au produit. Exemple de projet d'une durée de 12 mois : Dans le premier rapport intérimaire (janv.- mars) : Aucune information ne sera inscrite dans cette colonne pour le premier rapport intérimaire.
Activités Énumérez les activités menées pendant la période considérée en vue de l'obtention du produit 1.1, sur la base des activités initiales figurant dans le cadre de résultats.					

Les progrès accomplis en vue de l'obtention de l'objectif, des effets directs et des produits sont présentés de manière concise dans la colonne « Progrès accomplis durant la période considérée », tandis que ceux accomplis en vue de l'obtention des résultats pour toute la durée de l'intervention, sont présentés dans la colonne

« Progrès globaux du projet ». Une matrice des résultats bien conçue, et un cadre de suivi des résultats connexe où figurent des indicateurs et des sources de données détaillés permettent d'indiquer comment le suivi des données peut être effectué pour chaque niveau de résultats – produits, effets directs et objectif. Après l'étape présentée ci-dessus, les données issues des résultats du suivi sont enregistrées et présentées dans la colonne « Progrès » du cadre de suivi des résultats et, lors de l'établissement des rapports, dans la colonne « Progrès accomplis durant la période considérée » pour chaque niveau de résultats (produits, effet directs ou objectif – voir supra). Au fur et à mesure de la mise en œuvre, les rapports de suivi et les progrès indiqués au fil du temps dans le cadre de suivi des résultats montreront comment les progrès accomplis au regard des indicateurs conduisent progressivement à des résultats généraux à différents niveaux qui permettront d'éclairer l'établissement des rapports.

Modèle de rapport de l'OIM – section IV (Difficultés rencontrées et mesures prises)⁶⁹

Cette section du modèle de rapport est une partie importante de la présentation des résultats, car c'est là qu'il est possible d'expliquer comment les résultats ont été influencés par des conséquences inattendues au cours de la mise en œuvre. Elle décrit et analyse les difficultés ou retards importants enregistrés pendant la mise en œuvre du projet et résume les mesures correctives déjà prises ou planifiées pour remédier à la situation. Cette section doit également comprendre une analyse des incidences de toute hypothèse figurant dans la matrice des résultats qui ne s'est pas vérifiée, ou de tout risque qui s'est concrétisé pendant la période considérée. L'incidence des hypothèses qui ne se sont pas vérifiées ou des risques qui se sont concrétisés sur l'obtention de résultats spécifiques ainsi que l'impact de la mise en œuvre du projet dans son ensemble, doivent faire l'objet d'un suivi régulier pour limiter les impacts négatifs potentiels. Le suivi peut également contribuer à déterminer si le problème échappait au contrôle de l'OIM, comme dans le cas d'un événement politique ou d'une catastrophe naturelle. Si le problème était dû à une erreur ou à une négligence lors de la conception du projet ou au fait que les mesures d'atténuation contenues dans le plan de gestion des risques étaient insuffisantes, cela doit également être mentionné. Enfin, il est important de décrire les mesures ou les plans de traitement mis en place ou planifiés pour remédier à la situation et d'expliquer comment le suivi sera réalisé. Un tableau est donné dans le modèle de rapport pour aider les utilisateurs à associer chaque difficulté aux mesures prises pour y remédier⁷⁰. Il est également important de faire état de ces problèmes dans les rapports à des fins d'évaluations futures. C'est également le moment d'actualiser le plan de gestion des risques si nécessaire.

Modèle de rapport de l'OIM – section V (Conclusion)⁷¹

Cette section doit présenter un bref résumé des résultats clés obtenus au cours de la période considérée et esquisser les prochaines étapes de la mise en œuvre du projet. Dans le cas d'un rapport intérimaire, rappelez succinctement toute difficulté importante ou persistante escomptée au cours de la période suivante. Il peut être utile d'indiquer comment les futures activités clés devront déboucher sur de nouveaux résultats. Dans le cas des rapports finals, toutes les bonnes pratiques et/ou les enseignements tirés pendant la mise en œuvre doivent également être soulignés. Pour rendre compte des enseignements tirés, il est important d'identifier précisément les difficultés, ainsi que les mesures correctives qui ont permis d'obtenir des résultats positifs lors d'activités ultérieures. S'il en existe, des registres des enseignements tirés peuvent être utiles pour compléter cette section du rapport. Les évaluations peuvent également contribuer au processus visant à tirer des enseignements et venir compléter le rapport final.

3.8.3. Établissement de rapports et apprentissage

Comme indiqué plus haut, des rapports fondés sur les constatations et les données issues du suivi et de l'évaluation peuvent contribuer à l'apprentissage institutionnel et aider à améliorer la qualité globale des interventions. L'apprentissage par l'évaluation est développé au chapitre 5 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*. Pour sa part, la présente section s'intéresse au lien existant entre l'établissement de rapports et l'apprentissage, en portant une attention particulière aux rapports fondés sur les constatations et les données issues des activités de suivi et d'évaluation.

⁶⁹ Module 5 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

Des rapports axés sur les résultats sont essentiels à la prise de décisions et à la planification durant la phase de mise en œuvre d'une intervention, car ils peuvent fournir les informations nécessaires à des prises de décision fondées sur des éléments factuels. Les constatations et données issues des activités de suivi et d'évaluation contribuent de façon essentielle à la gestion du projet et éclairent les prises de décision. Par ailleurs, une réflexion sur les constatations générées par le processus de suivi et d'évaluation permet de tirer des enseignements des activités menées au jour le jour. Ces enseignements, pour leur part, permettent d'améliorer la qualité des activités actuelles et futures, ainsi que celle des programmes futurs.

L'établissement des rapports, la réflexion et l'apprentissage doivent intervenir tout au long du cycle de vie de l'intervention. Si, lors de la **phase de conceptualisation**, les constatations et les enseignements peuvent être repris d'évaluations antérieures, à la **phase de mise en œuvre**, le suivi et/ou l'évaluation à mi-parcours permettent d'obtenir des informations susceptibles d'éclairer les prises de décision visant à améliorer les performances et l'impact et de contribuer à l'apprentissage. Enfin, lors de la **phase de finalisation**, le personnel de projet/programme peut réfléchir à l'intervention pour se préparer à l'établissement des rapports aux donateurs, et la conduite d'une évaluation facilitera la collecte d'enseignements tirés de haut niveau.



Ressources de l'OIM

2017a [Module 5](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

Autres ressources

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)

2011 [Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes](#) (en anglais). Genève.

Kusek, J.Z. et R. Rist

2004 [Ten Steps to Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners](#). Banque mondiale, Washington, D.C.

UNICEF

2017 [Guide de la gestion axée sur les résultats : mobilisons-nous pour les enfants](#). New York.



CHAPITRE 4

Méthodologies de collecte et d'analyse des données pour le suivi et l'évaluation

4



MÉTHODOLOGIES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Liste des sigles et abréviations	107
4.1. Aperçu du chapitre 4	108
4.2. Normes professionnelles et directives éthiques.....	109
4.2.1. Comportement éthique.....	109
4.2.2. Évaluation et politique.....	109
4.3. Planification et conception des outils de collecte de données	111
4.3.1. Planification de la collecte de données	112
4.3.2. Sources de données.....	115
4.3.3. Étude documentaire.....	115
4.3.4. Type de mesure.....	116
4.3.5. Qualité de la mesure.....	117
4.3.6. Niveaux de mesure.....	118
4.3.7. Échantillonnage.....	121
4.3.8. Déterminer la taille de l'échantillon.....	127
4.4. Méthodes, approches et outils pour le suivi et l'évaluation	129
4.4.1. Enquêtes.....	131
4.4.2. Entretiens.....	132
4.4.3. Discussions en groupe.....	133
4.4.4. Étude de cas.....	134
4.4.5. Observation.....	135
4.4.6. Méthodes additionnelles de collecte de données pour le suivi et l'évaluation	136
4.5. Collecte et gestion des données	141
4.5.1. Collecte des données	141
4.5.2. Saisie des données.....	142
4.5.3. Nettoyage des données.....	143
4.5.4. Diagnostic	144
4.5.5. Traitement	145
4.5.6. Données manquantes.....	145
4.5.7. Recoder et créer de nouvelles variables.....	147
4.5.8. Documenter le changement.....	148
4.6. Analyser les données	148
4.6.1. Analyse des données qualitatives.....	148
4.6.2. Analyse des données quantitatives.....	151
4.6.3. Analyse des variables numériques.....	152
4.6.4. Triangulation des sources de données.....	154
4.7. Présentation des constatations	155
4.7.1. Comment visualiser les constatations.....	155
Annexes.....	157

Le chapitre suivant contient des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines d'entre elles sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources sont régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce [lien](#).

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.

Liste des sigles et abréviations

ALNAP/ODI	Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire/Overseas Development Institute
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CDC	Centers for Disease Control and Prevention
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FIDA	Fonds international de développement agricole
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIM	Organisation internationale pour les migrations
SIG	Système d'information géographique
SWOT	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
Unité d'évaluation d'OIG	Fonction d'évaluation du Bureau de l'inspecteur général

Chapitre 4 | Méthodologies de collecte et d'analyse des données pour le suivi et l'évaluation

La qualité et l'utilité des données découlant du suivi ou de l'évaluation d'une intervention de l'OIM dépendent des phases de planification de la collecte de données, de conception, de mise en œuvre, de gestion et d'analyse des processus correspondants. Il est important de bien comprendre chacune de ces phases, ainsi que leurs corrélations, afin de recueillir des données pertinentes et de qualité pouvant éclairer les prises de décision et l'apprentissage fondés sur des éléments factuels. Le présent chapitre examine les méthodologies de planification, de conception et d'utilisation des divers outils de collecte de données à des fins de suivi et d'évaluation. Il s'intéresse en outre à la gestion et à l'analyse des données recueillies et à la manière de présenter les constatations.

4.1. Aperçu du chapitre 4



Ce chapitre présente les principes méthodologiques de base nécessaires à la collecte et à l'analyse des données. Des questions et des aspects spécifiques concernant les différences entre les méthodologies sont abordées tout au long du chapitre. La connaissance des principes méthodologiques fondamentaux permet de fixer des normes et de garantir une cohérence sous l'angle de la méthodologie, de la qualité des données et de l'établissement des rapports dans l'ensemble de l'Organisation. Elle renforce la solidité et la rigueur des produits de suivi et d'évaluation de l'OIM et facilite la comparaison des résultats ainsi que leur agrégation.

S'il est nécessaire d'obtenir des données tant pour le suivi que pour l'évaluation, il est important de noter que les méthodologies peuvent varier en fonction des besoins d'information respectifs¹. La méthodologie suivie peut, par la suite, déterminer la finalité de la collecte de données, qui dépendra de la disponibilité des données, du contexte local, des ressources et du temps à disposition, ainsi que d'autres variables.

Le présent chapitre se borne à traiter des concepts qui permettront aux utilisateurs d'acquérir une large compréhension des méthodologies de collecte et d'analyse des données de suivi et d'évaluation. Des liens vers des ressources additionnelles figurent à la fin de chaque section.

Les praticiens du suivi et de l'évaluation connaîtront les méthodologies de suivi et d'évaluation, et sauront notamment comment sélectionner, concevoir et mettre en œuvre des méthodes utiles à leur travail. Ils posséderont en outre les connaissances nécessaires pour effectuer des choix éclairés.

¹ Voir le [chapitre 1](#) sur les fonctions afférentes au suivi et à l'évaluation et ce qui les distingue.

4.2. Normes professionnelles et directives éthiques

Aux différentes phases du suivi ou de l'évaluation, y compris lors de la collecte et de l'utilisation des données, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent observer des comportements éthiques qui les protègent contre toutes pressions internes et externes visant à une modification des constatations avant leur publication ou à une utilisation inappropriée².

4.2.1. Comportement éthique

L'éthique s'entend d'un ensemble de valeurs et de croyances fondées sur ce qu'une personne considère comme juste, faux, bien et mal et qui influencent les décisions que les personnes prennent. Ces valeurs peuvent être dictées par l'organisation, mais aussi par les lois du pays où travaillent les praticiens du suivi et de l'évaluation, ou encore par ce que les personnes jugent conforme à l'éthique dans un contexte donné.



Les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent également agir conformément aux sources suivantes :

Ressource de l'OIM

2014 [Normes de conduite de l'OIM](#) (en anglais). IN/15 Rev. 1 (lien interne uniquement).

Autre ressource

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2016 [Norme et règles d'évaluation](#). New York³.

- ➔ Pour de plus amples informations relatives à la façon dont les normes et règles professionnelles en matière de suivi et d'évaluation, y compris l'éthique, guident les activités de suivi et d'évaluation au sein de l'OIM, référez-vous au [chapitre 2 : Normes, règles et gestion en matière de suivi et d'évaluation](#).

4.2.2. Évaluation et politique

Les données recueillies constituent une importante source d'informations pour les décideurs au sujet de l'intervention visée par le suivi et/ou l'évaluation. Alors que les évaluations positives peuvent permettre d'obtenir davantage de financements, de développer un projet pilote ou d'améliorer la réputation, l'identification de problèmes graves peut, pour sa part, conduire à des situations difficiles où la crédibilité du travail réalisé est en jeu. Il est fondamental de comprendre et de gérer les situations et les influences politiques afin de préserver l'intégrité du travail de suivi et d'évaluation. Il est par ailleurs essentiel d'appliquer des méthodologies bien définies et solides pour la collecte et l'analyse des données⁴.

Directives et principes éthiques

Lors de la planification, de la conception, de la mise en œuvre, de la gestion et de l'établissement de rapports sur les activités de suivi et d'évaluation, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent s'assurer que leur travail est éclairé par des directives éthiques, notamment les suivantes :

- [IOM Evaluation Policy](#) et [Monitoring Policy](#) (septembre 2018);
- [Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#) (IN/00138) (mai 2009) (lien interne uniquement) ;
- [Normes de conduite de l'OIM](#) (IN/15 Rev.1) (lien interne uniquement) ;
- [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#) (mars 2008, révisé en 2020).

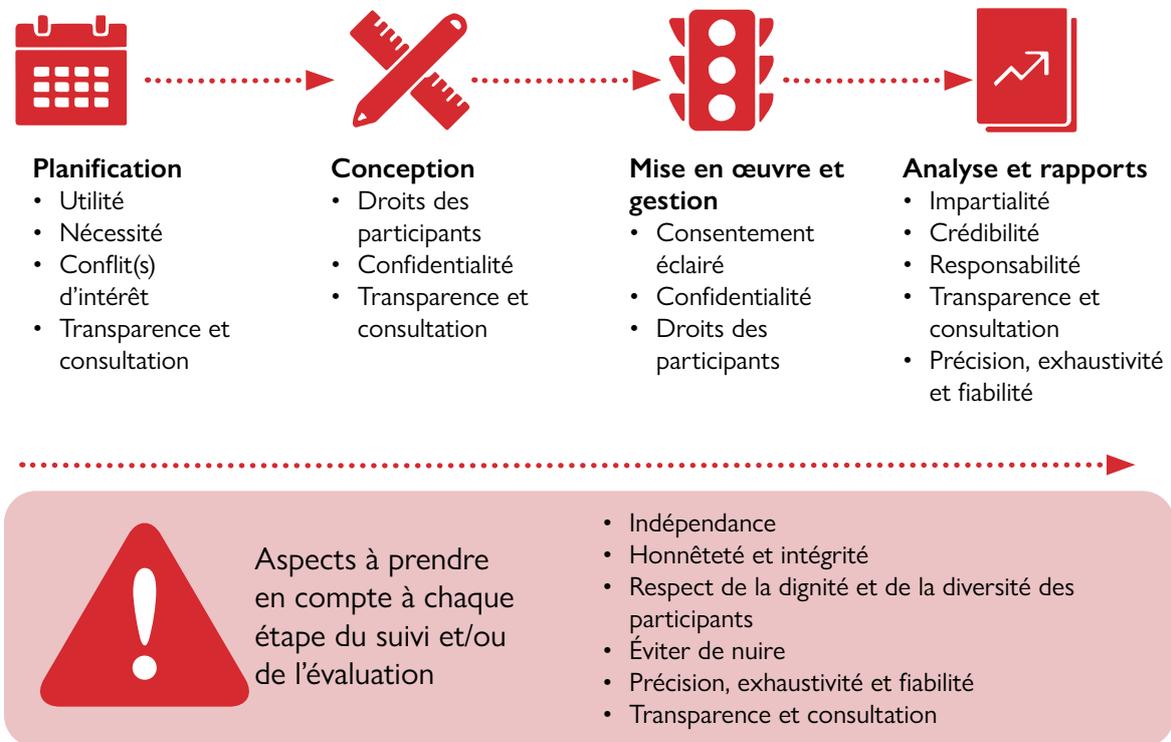
² Voir également le [chapitre 2 : Normes, règles et gestion du suivi et de l'évaluation](#).

³ L'OIM est membre du GNUE, ce qui l'oblige à se conformer aux normes et règles professionnelles ainsi qu'aux directives éthiques établies.

⁴ Morra Imas et Rist, 2009. Voir également le [chapitre 2 : Normes, règles et gestion du suivi et de l'évaluation](#).

Certains des principes éthiques communs énoncés dans les documents ci-dessus « doivent être appliqués dans le respect total des droits de l'homme, de la protection et de la confidentialité des données, des questions relatives à l'égalité entre les sexes, de l'appartenance ethnique, de l'âge, de l'orientation sexuelle, de la langue, du handicap et d'autres considérations lors de la conception et de la réalisation de l'évaluation »⁵. Ils peuvent être résumés comme suit :

Figure 4.1. Principes éthiques applicables au suivi et à l'évaluation



L'adhésion à des principes éthiques communs contribue également à garantir que les informations recueillies sont exactes, pertinentes, actuelles et utilisées de manière responsable (voir le [chapitre 2](#) et l'[annexe 2.1 : Liste de vérification pour un suivi et/ou une évaluation éthique](#)).

- ➔ L'indépendance suppose aussi d'éviter tout conflit d'intérêts et d'être capable de conserver une indépendance de jugement et de ne pas se laisser influencer par les pressions exercées par l'une ou l'autre partie en vue de modifier les constatations de l'évaluation.



Ressource de l'OIM

2017b *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

Autres ressources

Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner

2016 *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*. Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire/Overseas Development Institute (ALNAP/ODI), Londres.

Fitzpatrick, J.L., J.R. Sanders et B.R. Worthen

2004 *Programme Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Troisième édition. Pearson Education Inc., New York.

⁵ OIM, 2017b.

- House, E.R.
1995 Principled evaluation: A critique of the AEA Guiding Principles. *New Directions for Programme Evaluation*, 66:27-34.
- Morra Imas, L.G. et R.C. Rist
2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Morris, M. et R. Cohn
1993 Programme evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17:621-642.
- Thomson, S., A. Ansoms et J. Murison (eds.)
2013 *Emotional and Ethical Challenges for Field Research in Africa: The Story behind the Findings*. Palgrave Macmillan, Chippenham and Eastbourne.

4.3. Planification et conception des outils de collecte de données

Une planification et une conception rigoureuses de la collecte de données peuvent permettre d'améliorer la qualité de l'approche et des méthodes en matière de collecte de données et, par conséquent, la qualité des données recueillies. Il est impératif d'identifier l'approche envisagée pour effectuer le suivi ou l'évaluation d'une intervention et d'établir ensuite un plan de collecte de données. Le choix d'une approche appropriée permettra en outre d'évaluer correctement les questions de suivi ou d'évaluation qui orientent tout examen, en tenant compte du contexte précis, des contraintes existantes, de l'accès, du calendrier, du budget et de la disponibilité des données.



Gouvernance des données sur la migration de l'OIM

De quoi s'agit-il ?

La gouvernance des données s'entend du cadre utilisé par l'OIM pour gérer les structures, les politiques, les principes fondamentaux et la qualité organisationnels de façon que les données et les informations sur la migration soient précises et sans risque. Elle énonce des normes et des responsabilités et garantit que l'utilisation des données et des informations sur la migration soit optimale pour l'OIM, tout en gérant le coût et la qualité du traitement des informations. La gouvernance des données impose une utilisation cohérente, intégrée et rigoureuse des données sur la migration au sein de l'OIM.

En quoi cela est-il pertinent pour l'action de l'OIM ?

La gouvernance des données permet à l'OIM de considérer les données comme un atout dans chacune de ses interventions et, surtout, elle constitue le fondement sur lequel peuvent s'appuyer toutes les initiatives menées par l'OIM. Il est important de garder à l'esprit le cycle de vie des données sur la migration tout au long du cycle de projet. Ce cycle de vie comprend la planification et la conception, la saisie et le traitement, l'organisation, le stockage et la protection, l'utilisation, le suivi et l'examen, et éventuellement l'amélioration des données ou leur élimination.

Notions essentielles à prendre en compte :

- Gestionnaire de données
- Rôles et responsabilités
- Qualité des données
- Classification des données à des fins de sécurité et de respect de la vie privée
- Traitement des données, y compris leur collecte et leur utilisation

➔ Pour plus de détails sur les informations relatives à la gouvernance des données sur la migration au sein de l'OIM, voir l'[annexe 4.1. Gouvernance des données sur la migration de l'OIM et suivi et évaluation](#).

Ressources de l'OIM

- 2009 [Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#). IN/00138 (lien interne uniquement).
- 2010 [Manuel de protection des données de l'OIM](#). Genève.
- 2017a [Politique relative à la gouvernance des données sur la migration](#) (en anglais). IN/253 (lien interne uniquement).
- 2020a [Stratégie de l'OIM en matière de données sur la migration : Éclairer les politiques et les mesures relatives à la migration, à la mobilité et aux déplacements 2020-2025](#) (en anglais).
- s.d. [Data Protection FAQs](#) (lien interne uniquement).

4.3.1. Planification de la collecte de données

Lors de la planification de la collecte des données, la prise en compte de certains aspects fondamentaux permet de garantir la validité et la fiabilité des données qui seront recueillies et analysées. Ces aspects sont les suivants : finalité de la collecte de données, méthodologie de la collecte de données, ressources pour la collecte de données et calendrier de la collecte de données. Une approche mixte de la collecte de données associant des méthodes qualitatives et quantitatives peut être envisagée à cet égard.

Figure 4.2. Aspects fondamentaux à prendre en compte lors de la planification de la collecte de données



<p>Méthodologie et méthodes de collecte de données</p>	<p>Divers aspects doivent être pris en compte, tels que l'identification de la source de données, la périodicité de la collecte de données, comment les données seront mesurées, les noms et le nombre de personnes qui se chargeront de la collecte de données et, enfin, le choix de la méthodologie appropriée pour concevoir le ou les bon(s) outil(s) de collecte des données.</p> <p>Quelques questions à poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les critères et questions auxquels les outils de collecte de données doivent répondre ? • De quel type de données a-t-on besoin pour répondre aux besoins d'information ? • De multiples sources de données sont-elles nécessaires/utilisées pour répondre aux besoins d'information ? • Quels types de données existent déjà ? • Quelles données sont manquantes ? • Les mesures utilisées pour recueillir des données sont-elles valides et fiables ? • Une approche structurée ou semi-structurée sera-t-elle utilisée pour collecter les données ? • Quelle est la méthode d'échantillonnage nécessaire pour suivre les progrès accomplis ou pour répondre aux questions d'évaluation ?
<p>Ressources pour la collecte de données</p>	<p>Les ressources permettront de mettre en œuvre les choix effectués.</p> <p>Quelques questions à poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il suffisamment de ressources, notamment sur le plan des effectifs et du budget, pour assurer la collecte de données sur une base régulière ? • Qui est responsable de la collecte de données ? Des agents de recensement externes devront-ils être recrutés ? • Comment les agents de recensement devront-ils se rendre sur les sites de collecte de données ? Quels sont les coûts y afférents ? • La collecte et l'analyse de données engendrent-elles des coûts additionnels ?
<p>Calendrier pour la collecte de données</p>	<p>Le calendrier peut influencer la disponibilité des ressources, ainsi que la pertinence des données (éviter les données obsolètes).</p> <p>Quelques questions à poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À quel stade du cycle de mise en œuvre les données seront-elles recueillies ? • Combien de temps la collecte de données est-elle censée durer ? • Les données seront-elles recueillies en temps voulu afin de refléter une situation actuelle ?

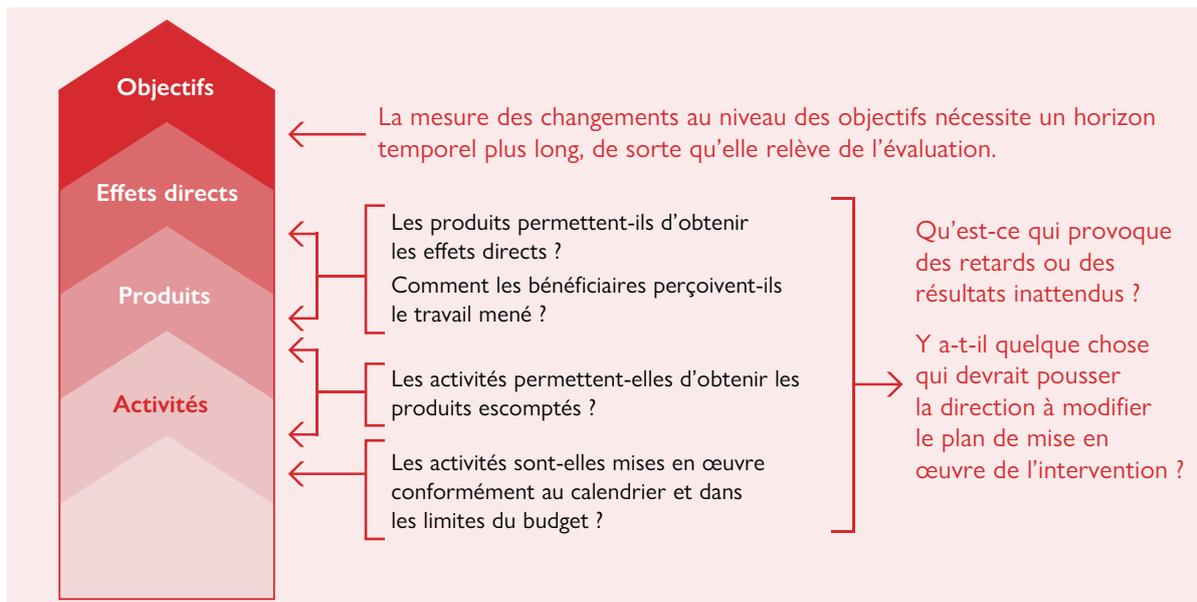
Identifier la finalité de la collecte de données

La finalité de la collecte de données vise à répondre aux différents besoins d'information. Les besoins d'information peuvent différer selon qu'il s'agit d'un suivi ou d'une évaluation.

La collecte de données à des fins de suivi, qui a lieu pendant la mise en œuvre, contribue aux besoins d'information afférents à la mise en œuvre au moyen d'outils de collecte de données conçus pour recueillir des données qui permettent de mesurer les progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats par rapport à des indicateurs prédéfinis. **Les données recueillies à des fins d'évaluation** servent à évaluer les résultats de l'intervention et les changements qu'elle a pu susciter à un niveau plus large au moyen d'outils de collecte de données conçus pour répondre aux questions d'évaluation figurant dans le mandat de l'évaluation, la matrice ou le rapport initial (voir également le [chapitre 5, Planification de l'évaluation](#)).

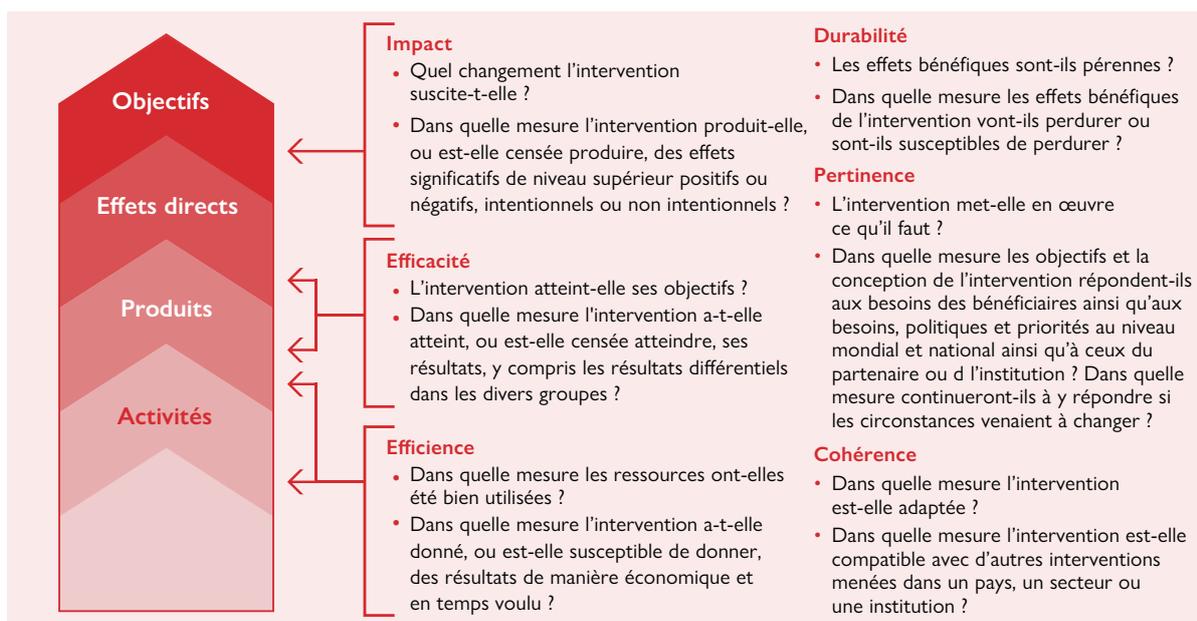
Les processus de planification et de conception des outils destinés à la collecte de données de suivi et d'évaluation peuvent être similaires, car les données recueillies pour le suivi peuvent également être utilisées pour l'évaluation, ce qui permettra de répondre aux divers besoins d'information de l'une ou l'autre de ces activités. Une première étape de la planification consiste à déterminer si la collecte de données est destinée au suivi ou à l'évaluation, ce qui influencera ensuite le choix d'une méthodologie et d'outils appropriés pour la collecte et l'analyse des données. Les tableaux suivants montrent comment certaines questions peuvent déterminer le **type de données** à recueillir pour, respectivement, le suivi et l'évaluation.

Figure 4.3. Suivi et logique verticale



Source: Adapté de Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2011.

Figure 4.4. Évaluation et logique verticale



Source: Adapté de FICR, 2011.



Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)
2011 *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes* (en anglais). Genève.

4.3.2. Sources de données

Dans le *Manuel des projets de l'OIM*, il est précisé que les **sources de données** indiquent où et comment les informations seront recueillies en vue de mesurer les indicateurs choisis⁶.

En général, il existe deux sources de données qui peuvent être utilisées à des fins de suivi et/ou d'évaluation :

- a) **Les données primaires**, qui sont les données que les praticiens du suivi et de l'évaluation recueillent eux-mêmes au moyen de divers instruments, tels que les entretiens avec des personnes sources, les enquêtes, les discussions en groupe et les observations.
- b) **Les données secondaires**, qui sont les données obtenues auprès d'autres sources préexistantes, telles que le recensement national ou les données d'enquêtes réalisées par des partenaires, des donateurs ou le gouvernement.



- ➔ Lorsque l'OIM travaille avec des partenaires d'exécution qu'elle gère directement, les données recueillies sont considérées comme des données primaires directement recueillies par l'OIM.



Disponibilité et qualité des données secondaires

Il est important d'évaluer la disponibilité et la qualité des données secondaires, car cela permet aux praticiens du suivi et de l'évaluation de cibler leurs efforts de collecte de données additionnelles. Par exemple, il est important de vérifier si des données de référence (telles que les données de recensement) sont disponibles et, dans l'affirmative, d'évaluer leur qualité. Si ce n'est pas le cas, ou si les données sont de mauvaise qualité, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent alors planifier la collecte de données de référence.

4.3.3. Étude documentaire

Au moment de choisir les sources de données, il est utile de commencer par une **étude documentaire** pour mieux évaluer le type de données à utiliser. Pour le suivi, cela correspond aux informations de la colonne « Source et méthode de collecte de données » de la matrice des résultats et du cadre de suivi des résultats de l'OIM (voir le [chapitre 3](#)). Pour l'évaluation, le type de données à utiliser sera précisé dans le mandat de l'évaluation, le rapport initial et/ou la matrice d'évaluation, et peut englober les données issues du suivi.

L'étude documentaire se concentre généralement sur l'analyse des sources existantes de données primaires et secondaires pertinentes. Elle peut être structurée ou non. **Les études documentaires structurées utilisent une structure** formelle pour l'analyse des documents, tandis que **les études documentaires non structurées** correspondent à une lecture de fond. Des conseils détaillés sur la façon de procéder à une étude documentaire sont fournis à l'[annexe 4.2. Comment procéder à une étude documentaire](#).

⁶ Module 2 du *Manuel des projets de l'OIM*, p. 143.

4.3.4. Type de mesure

Lors de la planification de la collecte et de l'analyse des données, le fait de connaître le type de mesure, c'est-à-dire la **manière dont les données seront mesurées**, peut influencer le choix de la méthodologie appropriée. Cet aspect revêt une importance particulière pour la conception d'outils de collecte de données tels que les enquêtes.

Questions à prendre en considération



- Que voulez-vous mesurer ?
- Dans quel but cette mesure est-elle réalisée ?
- Comment allez-vous procéder pour effectuer cette mesure ?

Les mesures des indicateurs identifiés dans la matrice des résultats ou la matrice d'évaluation peuvent inclure des variables **catégorielles (qualitatives)** et/ou **numériques (quantitatives)**. Une **variable** est une caractéristique ou un attribut qui peut prendre différentes valeurs et peut être mesuré pour chaque unité d'un échantillon ou d'une population (voir la section « [Échantillonnage](#) »).

- Les variables catégorielles** sont des types de données qualitatives pouvant être divisées en groupes ou en catégories⁷. Ces groupes peuvent être constitués d'étiquettes alphabétiques (telles que le sexe, la couleur des cheveux ou la religion) ou numériques (telles que femme = 1, homme = 0), ou d'étiquettes binaires (par exemple, oui ou non) qui ne contiennent pas d'informations autres que les fréquences relatives à l'appartenance au groupe⁸.
- Les variables numériques** (également appelées variables quantitatives) sont utilisées pour mesurer des éléments objectifs pouvant être exprimés en termes numériques, tels que des chiffres absolus. Par exemple, le nombre de personnes ayant reçu une formation, ventilé par sexe, un pourcentage, un taux ou un rapport.

Lors de la conception des indicateurs, il est de la plus haute importance d'établir des liens logiques entre ces derniers et les résultats de l'intervention et de déterminer comment ils permettront de mesurer les résultats.



Effet direct A	Les migrants font valoir leurs droits en recourant à des moyens légaux.	Que voulez-vous mesurer ?
Indicateur pour l'effet direct A	Nombre de migrants qui saisissent la justice pour faire valoir leurs droits de l'homme.	Quel est la finalité de la mesure ? <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les progrès accomplis en vue de l'obtention de l'effet direct.
Méthode potentielle pour recueillir des informations	Demander aux bénéficiaires s'ils ont ou non saisi la justice au cours des dernières années pour faire valoir leurs droits de l'homme et, dans l'affirmative, combien de fois ⁹ .	Comment allez-vous procéder ? <ul style="list-style-type: none"> En réalisant à une enquête

⁷ Les variables catégorielles peuvent être classées en trois catégories : nominales, dichotomiques (binaires) et ordinales.

⁸ Pour plus d'informations, voir [Laerd Statistics, s.d.](#) concernant les différents types de variables.

⁹ Aux fins des Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation, l'OIM utilise la définition des bénéficiaires et des personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance proposée par le CAD de l'OCDE, à savoir : les « individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ». Voir [OCDE, 2019](#), p. 7. L'expression bénéficiaire(s) ou personnes auxquelles tente de prêter assistance sera régulièrement employée tout au long des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* et se réfère à la définition mentionnée ci-dessus, y compris lorsqu'il est question du contexte humanitaire.

4.3.5. Qualité de la mesure

Toute mesure destinée à être utilisée doit être pertinente, crédible, valide, fiable et d'un bon rapport coût/efficacité. La qualité des indicateurs est déterminée par quatre facteurs principaux :

- a) La qualité du lien logique entre l'indicateur et ce qui est mesuré (par exemple, l'objectif, l'effet direct, le produit et/ou l'impact d'une intervention)
 - Qu'est-ce qui est mesuré et pourquoi ? Quels sont les indicateurs potentiels ?
 - Pourquoi le ou les indicateur(s) permettent-ils de mesurer l'objectif, l'effet direct, le produit et/ou l'impact ?
 - Comment l'indicateur permet-il de mesurer l'objectif, l'effet direct, le produit et/ou l'impact ?

- b) La qualité de la mesure
 - Les indicateurs mesurent-ils ce qu'ils sont censés mesurer (validité) ?
 - Les indicateurs donnent-ils les mêmes résultats lorsque les mesures sont répétées (fiabilité) ?

- c) La qualité de la mise en œuvre
 - Les coûts financiers liés à la mesure des indicateurs valent-ils la peine d'être engagés au regard des informations à recueillir (rapport coût/efficacité) ?
 - Les outils de collecte de données sont-ils les plus appropriés compte tenu des indicateurs établis pour mesurer les objectifs, les effets directs, les produits et/ou l'impact de l'intervention (pertinence) ? Des ressources limitées (temps, personnel et budget) peuvent souvent entraver l'utilisation des outils de collecte de données les plus appropriés.

- d) La qualité de la reconnaissance accordée aux résultats des mesures et à leur interprétation
 - Dans quelle mesure les résultats des mesures et leur interprétation sont-ils acceptés en tant que fondement des décisions prises par les parties en présence (crédibilité) ?

Le tableau 4.1 présente une liste de vérification permettant de garantir des mesures de qualité.

Tableau 4.1. Liste de vérification concernant la mesure de la qualité

Critères	Liste de vérification concernant la réflexion	✓
Pertinence	L'indicateur mesure-t-il ce qui importe réellement et non pas ce qui est le plus facilement mesurable ?	
Crédibilité	L'indicateur fournira-t-il des informations crédibles sur la situation réelle ?	
Validité	Le contenu de la mesure semble-t-il mesurer ce qu'il est supposé mesurer ? La mesure va-t-elle permettre de refléter correctement ce que vous voulez mesurer ?	
Fiabilité	Obtiendra-t-on les mêmes résultats si les données relatives à la mesure sont recueillies de la même manière, à partir de la même source et en utilisant les mêmes règles décisionnelles à chaque fois ?	
Rapport coût/efficacité	Quels sont les coûts associés à la collecte et à l'analyse des données ? La mesure présente-t-elle un bon rapport coût/efficacité ?	

Source: Adapté de Morra Imas et Rist, 2009, p. 293.

Ressources de l'OIM

2017b *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

Autres ressources

Laerd Statistics

s.d. [Types of variable](#).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

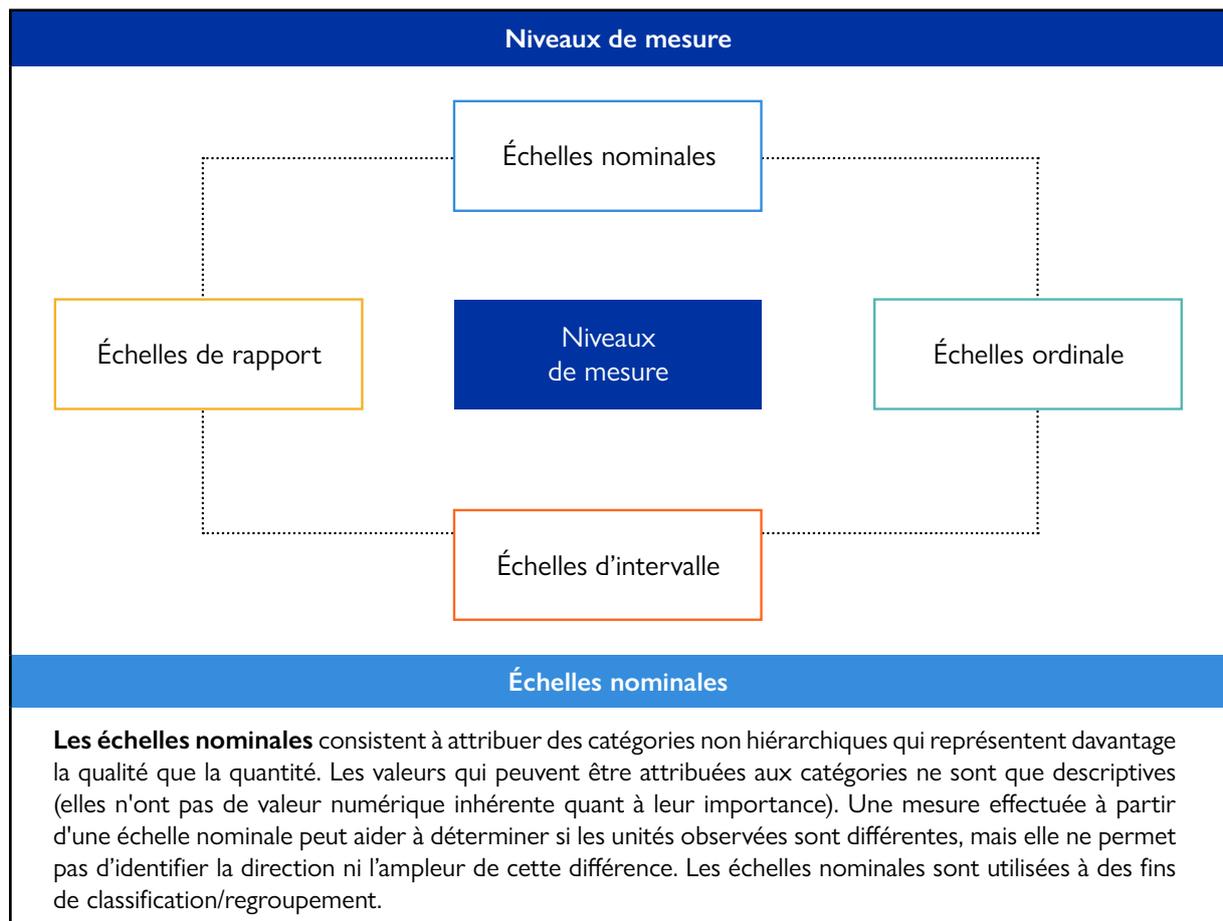
2019 *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations Définitions adaptées et principes d'utilisation*. OCDE/Réseau du Comité d'aide au développement (CAD) sur l'évaluation du développement.

Stockmann, R. (ed.)

2011 *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar, Cheltenham et Northampton.

4.3.6. Niveaux de mesure

Les valeurs que prend une variable forment une échelle de mesure qui est utilisée pour catégoriser et/ou quantifier les indicateurs. Il peut s'agir d'échelles nominales, ordinales, d'intervalle ou de rapport. Les niveaux de mesure utilisés déterminent le type de techniques d'analyse des données qui peuvent ou non être appliquées.



EXEMPLE



Question

Type de site
(sélectionner une option)

- a) Communautés d'accueil
- b) Installation collective/centre
- c) Centre de transition
- d) Camp/Site
- e) Autre (préciser) : _____

Échelles ordinales

Les échelles ordinales sont une forme ordonnée de mesure qui est constituée de catégories hiérarchisées. Cependant, les différences entre les catégories ne sont pas significatives. Chaque valeur de l'échelle ordinale a une signification unique et une relation ordonnée avec toutes les autres valeurs de l'échelle. Une mesure effectuée à partir d'une échelle ordinale peut aider à déterminer si les unités observées sont différentes les unes des autres et à identifier la direction de cette différence. Une échelle ordinale est utilisée à des fins de comparaison/tri.

EXEMPLE



Question

À quelle fréquence interagissez-vous avec la population locale ?

- a) Tous les jours (5)
- b) Plusieurs fois par semaine (4)
- c) Plusieurs fois par mois (3)
- d) Plusieurs fois par an (2)
- e) Pas du tout (1)

Étant donné que les échelles ordinales ressemblent beaucoup aux échelles d'intervalle, des scores numériques (comme dans l'exemple ci-dessus) sont souvent attribués aux catégories. L'attribution de scores numériques permet d'utiliser des techniques d'analyse de données quantitatives plus puissantes que celles qui seraient autrement possibles avec des données non numériques.

Échelles d'intervalle

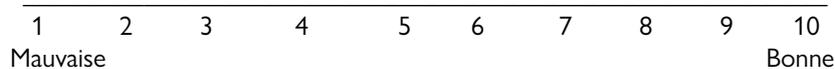
Les échelles d'intervalle sont constituées de données numériques qui n'ont pas de vrai point zéro, les différences entre chaque intervalle étant les mêmes quel que soit l'endroit où l'on se place sur l'échelle. Une mesure effectuée à partir d'une échelle d'intervalle peut aider à déterminer à la fois l'ampleur et la direction de la différence entre les unités. Cependant, comme il n'y a pas de véritable point zéro, il n'est pas possible de dire combien de fois un score est plus élevé qu'un autre (par exemple, un score de 8 sur l'échelle ci-dessous n'est pas deux fois plus élevé qu'un score de 4). Les échelles d'intervalle sont utilisées pour évaluer le degré de différence entre les valeurs.

EXEMPLE



Question

Comment évalueriez-vous votre situation financière actuelle par rapport à votre situation financière avant votre départ ?



Échelles de rapport

Les échelles de rapport sont constituées de données numériques ayant un véritable point zéro significatif (c'est-à-dire que quelque chose n'existe pas), et elles ne comportant pas de nombres négatifs. À l'instar des échelles d'intervalle, les échelles de rapport déterminent à la fois l'ampleur absolue (c'est à-dire la mesure de l'écart par rapport au véritable point zéro) et la direction de la différence entre les unités. Cette mesure permet également de décrire la différence entre les unités sous l'angle des rapports, ce qui n'est pas possible avec les échelles d'intervalle. Les échelles de rapport sont donc utilisées pour évaluer la quantité absolue d'une variable et pour comparer des mesures sous l'angle des rapports.



Question

Quels ont été vos revenus le mois dernier ? _____

➔ Note: un revenu annuel de 20 000 dollars É.-U. est 4 fois plus élevé qu'un revenu annuel de 5 000 dollars É.-U..

Tableau 4.2. Récapitulatif des échelles de mesure

Échelle	Valeurs	Type	Ce qu'elle indique	Exemples
Nominale	Discrète	Catégorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs n'ont pas d'ordre • Fréquence • Mode 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexe : Homme (1), Femme (2) État civil : Marié(e) (4), Célibataire (3), Divorcé(e) (2), veuf(ve) (1)
Ordinale	Discrète	Catégorielle	<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre des valeurs est connu • Fréquence de distribution • Mode • Médiane • Moyenne* 	<ul style="list-style-type: none"> • L'assistance reçue était appropriée et fournie en temps voulu. • Complètement d'accord (4), D'accord (3), Pas d'accord (2), Pas du tout d'accord (1)
D'intervalle	Continue	Numérique	<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre des valeurs est connu • Fréquence de distribution • Mode • Médiane • Moyenne • Quantifier la différence entre chaque valeur • Permet d'ajouter ou de soustraire des valeurs • Pas de vrai point zéro 	<ul style="list-style-type: none"> • Score attribué à l'état de santé mentale • Orientation politique
De rapport	Continue	Numérique	<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre des valeurs est connu • Fréquence de distribution • Mode • Médiane • Moyenne • Quantifier la différence entre chaque valeur • Permet d'ajouter ou de soustraire des valeurs • Permet de multiplier ou de diviser les valeurs • Possède un vrai point zéro 	<ul style="list-style-type: none"> • Distance parcourue depuis le point de départ jusqu'à la destination • Revenu

* Les échelles ordinales sont souvent traitées de manière quantitative en attribuant des scores aux différentes catégories puis en utilisant des résumés numériques, tels que la moyenne ou l'écart type.

La fonction la plus importante de tout indicateur est d'assurer la meilleure répartition possible des caractéristiques mesurées sur l'échelle de mesure. Cette répartition des caractéristiques « et leur dispersion statistique mesurable (variance) sur l'échelle constituent les principales connaissances acquises grâce à l'indicateur (les variables) »¹⁰.

4.3.7. Échantillonnage

Au moment de planifier la collecte de données et que l'on réfléchit au type de données qui seront recueillies, il est important d'analyser le public cible auprès duquel les données seront recueillies. Il est essentiel de déterminer la taille de l'échantillon et la stratégie d'échantillonnage en vue de sélectionner un échantillon représentatif de personnes interrogées, car cela a des conséquences budgétaires.

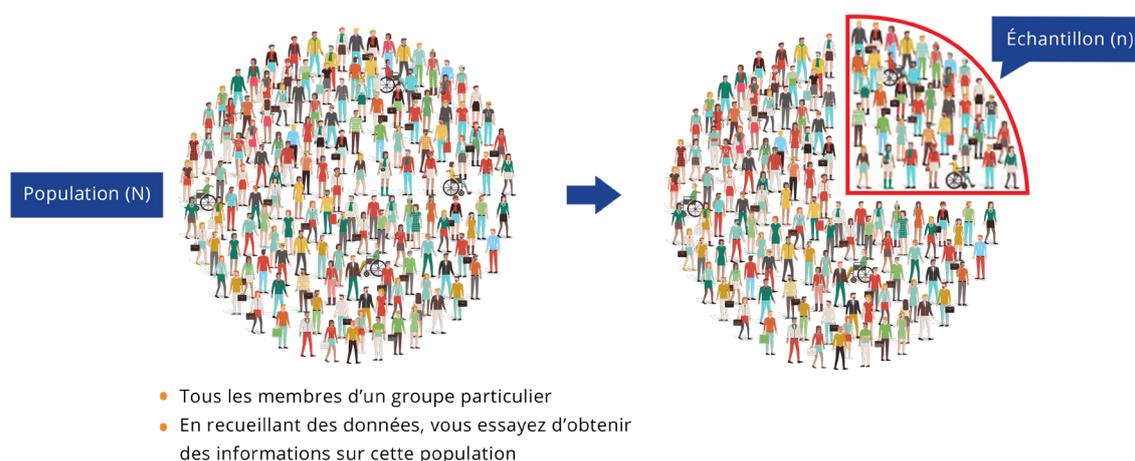
S'il est parfois faisable d'inclure l'ensemble de la population dans le processus de collecte de données, il arrive aussi que cela ne soit pas le cas ni nécessaire en raison de contraintes liées au temps, aux ressources et au contexte. Dans ces conditions, un échantillon doit être sélectionné.



Une **population**, généralement désignée par la lettre N, est constituée des membres d'un groupe particulier. Par exemple, pour connaître l'âge moyen des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays vivant dans un camp de personnes déplacées dans la ville X, l'ensemble des personnes déplacées vivant dans ce camp sera considéré comme étant la population.

Parce que les ressources disponibles ne permettront peut-être pas de recueillir des informations auprès de toutes les personnes déplacées vivant dans le camp situé dans la ville X, un échantillon de cette population devra être sélectionné. Cette sélection est généralement désignée par la lettre minuscule n. Un **échantillon** désigne un ensemble d'observations tirées d'une population. Il s'agit d'une partie de la population qui est utilisée pour faire des déductions sur l'ensemble de la population/est représentative de l'ensemble de la population.

Figure 4.5. Illustration de la population (N) et de l'échantillon (n)



L'échantillonnage est le processus consistant à sélectionner des unités au sein d'une population (c'est-à-dire un échantillon) dans le but de décrire ou de faire des déductions sur cette population (c'est-à-dire estimer quelles sont les caractéristiques de la population sur la base des résultats de l'échantillon).

¹⁰ Stockmann, *A Practitioner Handbook on Evaluation*, p. 204.

Questions à se poser lors de l'échantillonnage



Échantillonnage

- Qui seront les personnes interrogées pour la collecte de données ?
- Auprès de combien de personnes des données seront-elles recueillies ?
- Pourquoi est-il préférable de recueillir des données auprès du groupe A plutôt que du groupe B ?
- Combien de réponses faut-il recueillir pour que les résultats soient fiables, valides et représentatifs d'une population ou d'un groupe plus large ?
- Quelle est la quantité de données qu'il faut recueillir pour pouvoir réaliser une analyse approfondie ?
- Est-il suffisant de discuter des résultats d'une activité particulière avec uniquement quelques bénéficiaires, ou faut-il inclure toute la population cible ?
- Quel est l'équilibre idéal entre les informations que les participants peuvent fournir et le nombre de participants requis jusqu'à ce que les informations nécessaires soient rassemblées ?

L'échantillonnage s'applique aux méthodes de suivi/d'évaluation tant qualitatives que quantitatives. Alors que **l'échantillonnage aléatoire** (également appelé **échantillonnage probabiliste**) est souvent appliqué lorsque des outils de collecte de données essentiellement quantitatives sont utilisés à des fins de suivi/d'évaluation, **l'échantillonnage non aléatoire** (également appelé échantillonnage non probabiliste ou dirigé) tend à être appliqué dans le cadre d'un travail de suivi/évaluation qui s'appuie principalement sur des données qualitatives¹¹.

Une sélection appropriée, idéalement aléatoire, d'un échantillon peut réduire les risques de biais dans les données, et améliorer ainsi la mesure dans laquelle les données recueillies reflètent la situation réelle d'une intervention. On entend par **biais** tout processus, à n'importe quel stade de la conception, de la planification, de la mise en œuvre, de l'analyse et de la communication des données, qui génère des résultats ou des conclusions qui diffèrent systématiquement de la vérité¹². Pour plus d'informations sur les types de biais, voir l'[annexe 4.3. Types de biais](#).

EXEMPLE



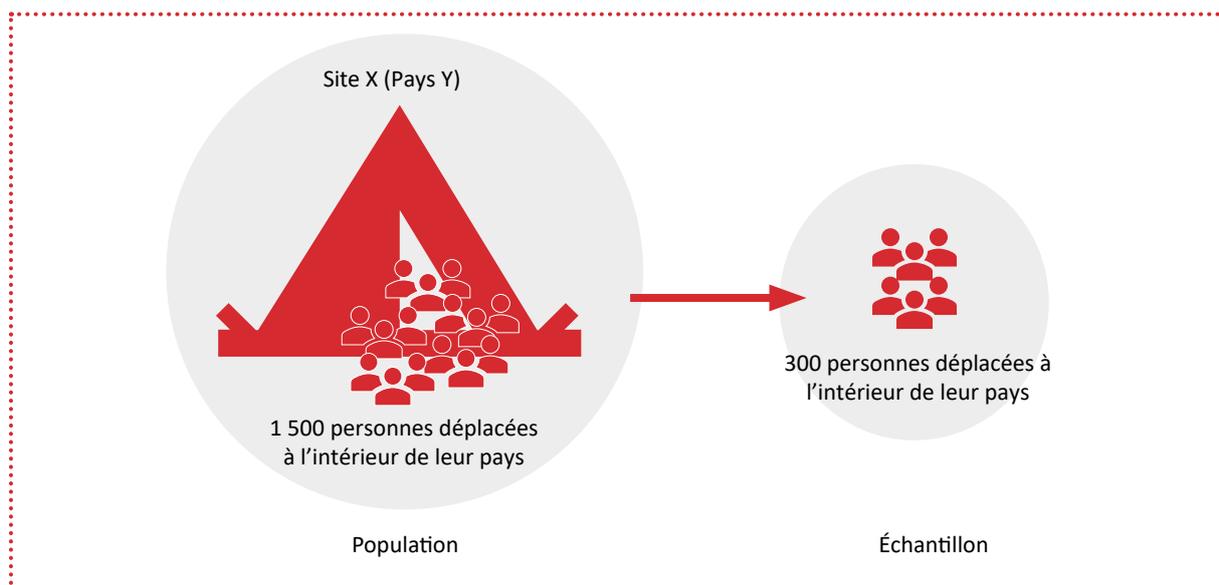
Le pays Y abrite un site qui accueille 1 536 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays ; il s'agit de la population totale (N).

L'OIM met en œuvre diverses activités aux côtés d'autres acteurs humanitaires en vue de répondre aux besoins des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays qui sont accueillies dans ce site. Vous souhaitez procéder à un suivi/une évaluation de ces activités. Plus particulièrement, vous essayez de recueillir les points de vue d'un bénéficiaire ordinaire de l'intervention.

En raison de contraintes de temps et de budget, il est impossible d'interroger chacune des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays bénéficiant des services de l'OIM. Par conséquent, vous sélectionnez un échantillon (n) qui représente l'opinion générale des 1 536 bénéficiaires concernés. Compte tenu des ressources disponibles, il a été décidé que l'échantillon représentatif de la population cible serait composé de 300 personnes.

¹¹ Adapté de Trochim, 2020a et Lærd Dissertation, s.d.

¹² Adapté de Sackett, 1979.



Échantillonnage aléatoire

L'**échantillonnage** aléatoire est une méthode d'échantillonnage utilisée lorsqu'il est nécessaire d'interroger un grand nombre de personnes et que les résultats de l'échantillon sont généralisés à l'ensemble de la population cible. En d'autres termes, pour s'assurer que l'échantillon représente réellement la population cible dans son ensemble et qu'il ne reflète pas uniquement les points de vue d'un très petit groupe au sein de l'échantillon, des individus représentatifs sont sélectionnés de façon aléatoire. L'échantillonnage aléatoire est une méthode efficace qui permet d'éviter les biais d'échantillonnage.

Un véritable échantillonnage aléatoire nécessite une **base d'échantillonnage**, c'est-à-dire une liste de l'ensemble de la population cible à partir de laquelle l'échantillon peut être sélectionné. Cette méthode est souvent difficile à appliquer. C'est pourquoi il existe d'autres techniques d'échantillonnage aléatoire qui ne nécessitent pas de disposer d'une base d'échantillonnage complète (échantillonnage aléatoire systématique, stratifié et par grappes).

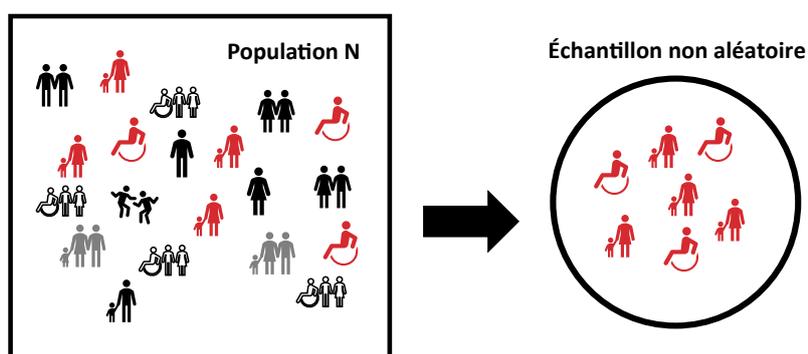
Tableau 4.3. Récapitulatif des différents types d'échantillonnage aléatoire

Types d'échantillonnage aléatoire	Définition	Champ d'application	Avantages	Inconvénients
Échantillonnage aléatoire simple	L'échantillonnage aléatoire simple est une technique selon laquelle chaque membre de la population a la même probabilité d'être sélectionné en tant que sujet.	Lorsque la population cible est de petite taille, homogène et facilement accessible	Haut degré de représentativité de la population cible	<ul style="list-style-type: none"> • Coûteux en temps et en argent • Nécessite une base d'échantillonnage • Les résultats peuvent fortement varier si la population cible est très hétérogène • Difficile à appliquer pour des populations importantes/dispersées • De petites sous-populations présentant un intérêt risquent de ne pas être représentées en nombre suffisant au sein de l'échantillon
Échantillonnage aléatoire systématique	L'échantillonnage aléatoire systématique est une technique qui consiste à sélectionner de façon aléatoire un nombre vers le début de la liste de la base d'échantillonnage, puis à sauter quelques nombres et à sélectionner le nombre suivant et ainsi de suite. Le nombre de noms sautés à chaque étape dépend de la taille souhaitée de l'échantillon.			

Échantillonnage aléatoire stratifié	L'échantillonnage aléatoire stratifié consiste à diviser la base d'échantillonnage en deux ou plusieurs strates (sous-populations) en fonction de caractéristiques significatives, telles que le type de migrant ou le sexe. Les participants sont ensuite sélectionnés de façon aléatoire au sein de ces strates.	Lorsque la population est hétérogène et englobe plusieurs sous-populations différentes, dont certaines présentent un intérêt dans le cadre du suivi/évaluation	Haut degré de représentativité des sous-populations présentes au sein de la population cible	<ul style="list-style-type: none"> • Coûteux en temps et en argent • Plus complexe que l'échantillonnage aléatoire simple ou systématique • Les strates doivent être soigneusement définies
Échantillonnage aléatoire par grappes	L'échantillonnage aléatoire par grappes consiste à diviser la population en plusieurs grappes (par exemple, les quartiers d'une ville) et à sélectionner ensuite un échantillon aléatoire simple de ces grappes. Les unités au sein de chaque grappe constituent l'échantillon.	Lorsque non seulement la population cible, mais aussi la taille souhaitée de l'échantillon sont importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Facile et pratique • Permet de sélectionner un échantillon aléatoire lorsque les bases d'échantillonnage de la population cible sont très localisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grappes peuvent ne pas être représentatives de la population cible • Des sous-populations importantes peuvent être laissées de côté • Analyse statistique plus compliquée
Échantillonnage aléatoire à plusieurs degrés	L'échantillonnage aléatoire à plusieurs degrés combine de façon séquentielle deux ou plusieurs techniques d'échantillonnage aléatoire (par exemple, en commençant par un échantillonnage aléatoire par grappes, suivi d'un échantillonnage aléatoire simple ou d'un échantillonnage aléatoire stratifié).	Lorsqu'il n'existe pas de base d'échantillonnage et que celle-ci est inappropriée	<ul style="list-style-type: none"> • Randomisations multiples • Permet de sélectionner un échantillon aléatoire lorsque les listes de la population cible sont très localisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être moins coûteux mais plus complexe que l'échantillonnage par grappes

Échantillonnage non aléatoire/dirigé

Figure 4.7. Échantillon non aléatoire



Source: Unité d'évaluation d'OIG.

L'échantillonnage non aléatoire est utilisé quand :

- Il n'est pas nécessaire d'interroger un grand nombre de personnes ;
- La recherche est exploratoire ;
- Des méthodes qualitatives sont utilisées ;
- L'accès est difficile ;
- La population est très dispersée.

Un échantillonnage non aléatoire/dirigé est indiqué quand : l'étude porte sur un **petit échantillon « n »** ; la recherche est exploratoire ; des méthodes qualitatives sont utilisées ; l'accès est difficile ; ou la population est très dispersée. Pour savoir plus précisément quand un échantillonnage non aléatoire est approprié, voir Patton (2011) et Daniel (2012). La technique d'échantillonnage choisie dépendra des besoins d'information, de la méthodologie (quantitative ou qualitative) et des outils de collecte de données qui seront nécessaires.

Tableau 4.4. Récapitulatif des types de techniques les plus courantes d'échantillonnage non aléatoire/dirigé

Types d'échantillonnage non aléatoire	Définition	Champ d'application	Avantages	Inconvénients
Échantillonnage dirigé	L'échantillonnage dirigé consiste à sélectionner des individus au sein de la population cible en fonction d'une série de critères.	Lorsque l'échantillon doit répondre à une finalité particulière	<ul style="list-style-type: none"> • Garantit un équilibre sur le plan de la taille des groupes lorsque plusieurs groupes doivent être sélectionnés • Garantit que l'échantillon répond à des critères précis 	<ul style="list-style-type: none"> • L'échantillon n'est pas facilement défendable comme étant représentatif de la population cible en raison du biais potentiellement induit par le chercheur
Échantillonnage en boule de neige	L'échantillonnage en boule de neige consiste à entrer en contact avec un individu de la population cible, qui donne ensuite les noms d'autres personnes pertinentes à contacter au sein de la population cible.	Lorsqu'il est difficile d'entrer en contacts avec des membres de la population cible	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'inclure des individus issus de groupes pour lesquels il n'existe pas de base d'échantillonnage ni de grappes identifiables 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile de savoir si l'échantillon est représentatif de la population cible
Échantillonnage par quotas	L'échantillonnage par quotas consiste à sélectionner directement des individus appartenant à certaines catégories ou sous-populations de manière directement proportionnelle à leur présence au sein de la population cible.	Lorsque des strates sont présentes au sein de la population cible mais qu'il est impossible de procéder à un échantillonnage stratifié	<ul style="list-style-type: none"> • Garantit la sélection d'un nombre suffisant d'individus présentant les caractéristiques recherchées au sein de la population cible 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite une bonne connaissance de la population cible • L'échantillon par quotas peut ne pas être représentatif
Échantillonnage de commodité	L'échantillonnage de commodité consiste à interroger une série d'individus de la population cible simplement parce qu'ils sont disponibles.	Lorsque des individus de la population cible sont faciles à interroger	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode facile et peu coûteuse permettant d'assurer un nombre suffisant de personnes interrogées dans le cadre d'un exercice de suivi/évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillon probablement non représentatif • Ne peut pas être généralisé à l'ensemble de la population cible

Remarque : Le tableau ci-dessus présente les types les plus courants d'échantillonnage non aléatoire/dirigé, mais d'autres types d'échantillonnage non aléatoire/dirigé figurent dans Patton, 2015.

Limites de l'échantillonnage non aléatoire/dirigé

L'utilisation d'échantillons non aléatoires/dirigés, en particulier les échantillons de commodité et les échantillons en boule de neige, présente plusieurs limites. Premièrement, il n'est pas possible de faire des généralisations s'appliquant à l'ensemble de la population cible. Deuxièmement, les tests statistiques pour faire des déductions ne peuvent pas être appliqués aux données quantitatives. Enfin, les échantillons non aléatoires peuvent être sujets à divers biais qui sont réduits quand l'échantillon est sélectionné de façon aléatoire. S'ils utilisent un échantillon non aléatoire, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent se poser la question suivante : « Y a-t-il un élément de cet échantillon particulier qui pourrait différer de la population dans son ensemble ? ». Si la réponse est affirmative, il se peut que l'échantillon ne soit pas suffisamment représentatif de certains groupes de la population. Une présentation des caractéristiques démographiques de l'échantillon peut donner une idée de sa représentativité par rapport à la population cible dont l'échantillon a été tiré.

Tableau 4.5. Différences entre l'échantillonnage non aléatoire/dirigé et l'échantillonnage aléatoire

Échantillonnage non aléatoire/dirigé	Échantillonnage aléatoire
<ul style="list-style-type: none"> • La sélection de l'échantillon est fondée sur le jugement subjectif du chercheur 	<ul style="list-style-type: none"> • L'échantillon est sélectionné de façon aléatoire
<ul style="list-style-type: none"> • Méthode subjective 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode objective
<ul style="list-style-type: none"> • Déduction analytique 	<ul style="list-style-type: none"> • Déduction statistique
<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres de la population n'ont pas la même probabilité d'être sélectionnés 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres de la population ont la même probabilité d'être sélectionnés
<ul style="list-style-type: none"> • Les biais d'échantillonnage risquent de ne pas être pris en compte 	<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour limiter les biais d'échantillonnage
<ul style="list-style-type: none"> • Utile quand la population présente des caractéristiques similaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Utile lorsque la population est hétérogène
<ul style="list-style-type: none"> • L'échantillon ne représente pas fidèlement la population 	<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour obtenir un échantillon fidèle
<ul style="list-style-type: none"> • Il est facile de trouver des personnes interrogées appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut être difficile de trouver des personnes interrogées appropriées
<ul style="list-style-type: none"> • Constatations préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Constatations définitives

Source: Adapté de Sheppard, 2020.



Quelle que soit l'approche ou la technique d'échantillonnage que vous décidez d'utiliser, il est important de savoir exactement quels sont les critères de sélection de l'échantillon, les procédures et les limites correspondantes.



Des ressources relatives à l'échantillonnage aléatoire et à l'échantillonnage non aléatoire/dirigé sont présentées à l'annexe 4.4. [Appliquer les divers types d'échantillonnage.](#)

- Daniel, J.
2012 *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Lærd Dissertation
s.d. [Purposive sampling](#).
- Patton, M.Q.
2015 *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Fourth edition. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Sackett, D.L.
1979 [Bias in analytic research](#). *Journal of Chronic Diseases*, 32:51-63.
- Sheppard, V.
2020 [Chapter 7: Sampling techniques](#). In: *Research Methods for Social Sciences: An Introduction*. Pressbooks.
- Stockmann, R. (ed.)
2011 *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar, Cheltenham et Northampton.
- Trochim, W.M.K.
2020a [Nonprobability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.
2020b [Probability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.

4.3.8. Déterminer la taille de l'échantillon



- Qu'essayez-vous de mesurer ?
- Dans quel but ?
- Comment allez-vous procéder ?

La taille de l'échantillon est déterminée par ce qui doit être mesuré, le but visé et la façon dont la mesure sera réalisée. La taille de l'échantillon doit également garantir, avec le plus haut niveau de confiance possible, qu'un changement ou une différence observée entre les groupes résulte de l'intervention et n'est pas le fruit du hasard. Cependant, tel n'est pas toujours le cas quand on utilise un échantillonnage non aléatoire/dirigé.

Déterminer la taille de l'échantillon : échantillonnage

Quand il faut interroger un grand nombre de personnes, la taille appropriée de l'échantillon est déterminée compte tenu du **niveau de confiance** et de l'**erreur d'échantillonnage**.

Tableau 4.6. Niveau de confiance et erreur d'échantillonnage

Niveau de confiance	Erreur d'échantillonnage
<p>Quel niveau de confiance la personne qui recueille les données doit-elle avoir dans les résultats de l'échantillon et dans la fidélité avec laquelle ils rendent compte de l'ensemble de la population ?</p> <p>En général, le niveau de confiance est fixé à 95 %, ce qui signifie qu'il y a un risque de 5 % que les résultats ne reflètent pas exactement l'ensemble de la population.</p> <p>En d'autres termes, si une enquête est menée et qu'elle est reproduite plusieurs fois, les résultats correspondront 95 % du temps à ceux de la population réelle.</p> <p>➔ Pour un niveau de confiance de 99 %, la taille de l'échantillon doit être plus importante que pour atteindre un niveau de confiance de 90 %.</p> <p>Augmenter le niveau de confiance nécessite d'augmenter la taille de l'échantillon.</p>	<p>Pour les besoins de la collecte de données, il est important de déterminer le degré de précision que doivent avoir les estimations. C'est ce qu'on appelle l'erreur d'échantillonnage ou la marge d'erreur.</p> <p>L'erreur d'échantillonnage ou la marge d'erreur correspond à l'estimation de l'erreur qui apparaît lorsque les données sont recueillies auprès d'un échantillon, et non auprès de l'ensemble de la population.</p> <p>Une erreur d'échantillonnage ou une marge d'erreur survient lorsqu'un échantillon sélectionné ne représente pas l'ensemble de la population.</p>

EXEMPLE**Niveau de confiance et erreur d'échantillonnage**

L'OIM met actuellement en œuvre un projet sur les moyens de subsistance dans la région M du pays Y. Un sondage est effectué dans la région M, qui révèle que 62 % des personnes sont satisfaites des activités organisées au titre de ce projet et que 38% des personnes interrogées ne sont pas satisfaites de l'assistance fournie.

Le chargé du suivi et de l'évaluation responsable de la collecte des données dans ce cas a décidé que l'erreur d'échantillonnage pour le sondage est de **+/- 3 points de pourcentage**. Cela signifie que si tous les habitants de la région M étaient interrogés, entre 59 (62 -3) et 65 (62 +3) % seraient satisfaits, et entre 35 (38 -3) et 41 (38 +3) % ne seraient pas satisfaits de l'assistance fournie au **niveau de confiance de 95 %**. Les points de plus ou moins 3 % sont appelés **intervalle de confiance**, c'est-à-dire la fourchette dans laquelle se situe la valeur réelle de la population avec une probabilité donnée (c'est-à-dire un niveau de confiance de 95 %). En d'autres termes, les +/- 3 points de pourcentage constituent l'intervalle de confiance et représentent la largeur du niveau de confiance, qui en dit plus quant à l'incertitude ou la certitude que nous avons concernant la valeur réelle au sein de la population. Lorsqu'on regroupe l'intervalle de confiance et le niveau de confiance, on obtient un écart en points de pourcentage.

RESSOURCES**Calculateur en ligne pour déterminer la taille d'un échantillon**

Un certain nombre d'outils sont disponibles en ligne pour aider à calculer la taille de l'échantillon nécessaire pour un niveau de confiance et une marge d'erreur donnés. L'un d'eux est le [Survey System Sample Size Calculator](#) ou le [Population Proportion – Sample Size Calculator](#).

EXEMPLE**Comment calculer la taille d'un échantillon en utilisant un calculateur en ligne**

Le site de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays situé dans le pays Y abrite 1 536 personnes déplacées. Vous souhaitez vous assurer que l'échantillon que vous sélectionnez est suffisant. Vous décidez qu'un niveau de confiance de 95 % dans les résultats de l'échantillon avec une marge d'erreur de 5 % est acceptable. Le degré d'exactitude et de précision souhaité pour la population concernée vous indique que vous avez besoin d'un échantillon de 307 personnes déplacées pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble de la population de personnes déplacées présentes sur le site.

Déterminer la taille de l'échantillon

Niveau de confiance : 95 % 99 %

Intervalle de confiance :

Population :

Taille de l'échantillon nécessaire :

- ➔ Pour une étude nécessitant un petit nombre de participants, la sélection de petits échantillons aléatoires peut donner des estimations très trompeuses concernant la population cible. Par conséquent, l'échantillonnage non aléatoire est, dans ce cas, plus approprié.

Déterminer la taille de l'échantillon : échantillonnage non aléatoire/dirigé

Dans le cas d'un échantillonnage non aléatoire/dirigé, la **saturation des données** permet de savoir si un échantillon était suffisant ou non. Une fois ce point atteint, il n'est plus nécessaire de collecter d'autres données. Cependant, en raison du peu d'indications sur le nombre d'entretiens nécessaires pour atteindre la saturation, ce point peut parfois être difficile à identifier.

Les questions suivantes peuvent aider à déterminer le nombre de personnes à inclure dans l'échantillon pour atteindre aussi bien l'objectif de saturation des données que de crédibilité :

- Tous les segments de la population doivent-ils être inclus dans l'échantillon ?
- Des personnes avec des points de vue divers doivent-elles être incluses dans l'échantillon ?
- Les résultats doivent-ils faire l'objet d'une triangulation (voir la section « Triangulation ») ?

4.4. Méthodes, approches et outils pour le suivi et l'évaluation

Une fois que la collecte de données a été planifiée et que les sources de données et l'échantillon ont été définis, il faut se concentrer sur les approches et méthodes relatives à la conception des outils de collecte des données. Les indicateurs figurant dans la matrice des résultats, ainsi que les critères d'évaluation et les questions connexes, détermineront l'approche et les outils qui seront utilisés pour recueillir les données nécessaires pour suivre les progrès ou évaluer l'intervention.

Les contraintes de temps et de budget, ainsi que les difficultés éthiques et logistiques détermineront le choix de l'approche et des outils utilisés pour la collecte des données. Un recours à de multiples outils pour recueillir des informations, également appelé **triangulation des sources**, peut permettre d'augmenter le degré de précision des informations collectées au sujet de l'intervention. Par exemple, si l'intervention est gérée à distance en raison de la difficulté d'accès et qu'elle doit être effectuée par des équipes de collecte de données, la triangulation des informations à distance constitue un mécanisme essentiel de contrôle de la qualité.

Bien qu'il soit idéalement conseillé de procéder à une triangulation des informations, cela peut également se révéler très coûteux. En général, les praticiens du suivi et de l'évaluation utilisent une combinaison d'enquêtes, d'entretiens, de discussions en groupe et/ou d'observations. Les études fondées sur le recours à un type d'outil seulement sont plus vulnérables aux biais associés à la méthode choisie.

Les méthodes et approches de collecte de données sont des procédures systématiques qui sont utiles pour appuyer le processus de conception des outils de collecte de données. Aux fins du suivi et de l'évaluation, l'on utilise en général une combinaison de méthodes et d'approches de collecte de données qualitatives et quantitatives. Bien qu'il existe de multiples définitions pour ces concepts, l'on peut considérer que les **méthodes et approches quantitatives** sont fondées sur des données numériques pouvant être analysées à l'aide d'outils statistiques. Elles visent à identifier précisément ce qui se passe, où, quand, à quelle fréquence et pendant combien de temps, et peuvent fournir des faits objectifs et concrets, mais elles ne permettent pas d'expliquer pourquoi quelque chose se produit. Les **méthodes et approches qualitatives** sont fondées sur des données à caractère descriptif, plutôt que sur des données pouvant être mesurées ou comptées. Les méthodes de recherche qualitatives peuvent employer des termes descriptifs pouvant être analysés en vue d'identifier des schémas ou des significations, et cherchent donc à déterminer pourquoi ou comment quelque chose se produit.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des cas où il convient d'utiliser une approche quantitative et/ou qualitative, ainsi que des outils correspondants permettant de recueillir des données de suivi et/ou d'évaluation :

Tableau 4.7. Différences entre l'approche quantitative et l'approche qualitative pour le suivi et l'évaluation

	Approche quantitative	Approche qualitative
Quoi	<ul style="list-style-type: none"> • Structurée • Renforce la fiabilité • Plus difficile à élaborer • Plus facile à analyser 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins structurée • Renforce la validité • Plus facile à élaborer • Peut fournir des « données riches » mais nécessite plus de travail de collecte et d'analyse
Pourquoi	<ul style="list-style-type: none"> • Compter des éléments pour expliquer ce qui est observé • Généraliser à l'ensemble de la population cible • Faire des prévisions/établir un lien de causalité • Savoir ce qu'on veut mesurer 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir une description complète et détaillée de ce qui est observé • Comprendre ce qui est observé • Obtenir des informations descriptives ou approfondies • Vous n'êtes pas certain de ce que vous êtes capable de mesurer • Parvenir à une compréhension des connaissances plus approfondies
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Entretiens • Observations 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Entretiens • Discussions en groupe • Études de cas • Observations
Échantillon	<ul style="list-style-type: none"> • Grand échantillon (n) représentatif de la population cible • Personnes interrogées sélectionnées sur la base d'une forme d'échantillonnage aléatoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Petit échantillon (n) qui n'est pas représentatif de la population cible • Personnes interrogées généralement sélectionnées en fonction de leur expérience
Produit	Données numériques	Mots et images
Analyse	Statistique	Interprétative

Source: Adapté de Morra-lmas et Rist, 2009.

Le graphique ci-dessous donne un aperçu des méthodes de collecte de données utilisées tant pour le suivi que pour l'évaluation.

Méthodes de collecte de données fréquemment utilisées				
Enquêtes 	Entretiens 	Discussions en groupe 	Études de cas 	Observation 
Autres méthodes de collecte de données				
Réflexion collective	Forces, faiblesses, possibilités et menaces (SWOT)	Visualisation des aspirations	Théâtre et jeux de rôles	Photographies et vidéos
		Cartographie établie grâce à un système d'information géographique (SIG)		

4.4.1. Enquêtes



Les **enquêtes** sont une technique courante de collecte de données. Elles permettent de recueillir des informations ciblées auprès d'un échantillon de la population cible aux fins d'un projet, un programme ou d'une politique, notamment des données relatives aux perceptions, aux opinions et aux idées. Si les enquêtes peuvent également être utilisées pour mesurer un comportement visé, elles offrent toujours une latitude d'interprétation, et les données recueillies peuvent être moins « factuelles », dans la mesure où ce que les personnes déclarent faire ou avoir l'intention de faire peut ne pas correspondre à ce qu'elles font en réalité.

En général, une enquête est menée auprès d'un échantillon relativement important, sélectionné de manière aléatoire, de sorte que les résultats obtenus représentent la population cible dans son ensemble (voir la section relative à [l'échantillonnage](#)). Le format de l'enquête peut être structuré ou semi-structuré, selon la finalité de la collecte de données (voir le tableau 4.8), et les enquêtes peuvent être mises en œuvre de manière ponctuelle (transversales) ou être échelonnées dans le temps (longitudinales).

Les enquêtes transversales sont utilisées pour recueillir des informations sur la population cible à un moment précis, par exemple à la fin d'un projet. Ce format d'enquête peut être utilisé pour déterminer la relation entre deux facteurs, par exemple pour savoir quel impact un projet axé sur les moyens de subsistance a eu sur le niveau de connaissances de la personne interrogée pour créer une activité génératrice de revenus.

Les enquêtes longitudinales permettent de recueillir des données sur une période donnée, et donc d'analyser les changements survenus au sein de la population cible au fil du temps ainsi que l'évolution de la relation entre les facteurs au fil du temps. Il existe différents types d'enquêtes longitudinales, telles que les études par panel et les études de cohortes¹³.

Tableau 4.8. Différences entre les enquêtes structurées et les enquêtes semi-structurées

Structurées	Semi-structurées
Contenu <ul style="list-style-type: none">• Questions fermées avec une série préétablie de possibilités de réponse.• Les mêmes questions sont posées à chaque personne interrogée, de la même manière et avec les mêmes possibilités de réponse.	Contenu <ul style="list-style-type: none">• Combinaison de questions ouvertes et fermées avec quelques séries préétablies de possibilités de réponse.• Les mêmes questions sont posées de la même manière à chaque personne interrogée. Toutefois, pour les questions ouvertes, il n'y a pas de série préétablie de possibilités de réponse.
Finalité <p>Agréger les données et faire des comparaisons entre les groupes et/ou au fil du temps, sur des questions que l'on comprend déjà parfaitement.</p>	Finalité <p>Acquérir une compréhension approfondie des questions faisant l'objet du suivi et/ou de l'évaluation.</p>

¹³ Les études par panel et les études de cohortes sont des approches en matière de conception d'études longitudinales. Les études de cohortes suivent des personnes identifiées en fonction de certaines caractéristiques spécifiques au cours d'une période définie, tandis que les études par panel visent à couvrir l'ensemble de la population (Lugtig et Smith, 2019).

Pour de plus amples informations sur les différents types d'enquêtes longitudinales, leur conception et leur mise en œuvre, se référer aux sources suivantes :

Ressource de l'OIM

2019a [Formulaire d'évaluation post-formation](#) (en anglais) (lien interne uniquement).

Autres ressources

Lugtig, P. et P.A. Smith

2019 [The choice between a panel and cohort study design](#).

Lynn, P. (ed.)

2009 *Methodology of Longitudinal Surveys*. Wiley, West Sussex.

Morra-lmas, L.G. et R.C. Rist

2009 [The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations](#). Banque mondiale, Washington, D.C.

(Ces ressources peuvent être adaptées selon que de besoin).

Les enquêtes peuvent revêtir diverses formes, telles que des entretiens en personne, des entretiens téléphoniques, ou des questionnaires sur papier ou en ligne exigeant des réponses écrites.



Entretiens en personne



Entretiens téléphoniques



Entretiens en ligne



Questionnaires papier

Pour de plus amples informations sur les modalités de conception et de mise en œuvre d'une enquête, voir l'annexe 4.5. [Conception et mise en œuvre d'une enquête](#), et l'annexe 4.6. [Exemple d'enquête](#).

4.4.2. Entretiens

Les entretiens sont une technique de recherche qualitative visant à mettre en lumière l'expérience subjective et les points de vue des personnes interrogées concernant une question précise ou un ensemble de questions, qui font l'objet d'un suivi ou d'une évaluation pour une intervention donnée. Les entretiens offrent des possibilités de découverte mutuelle, de compréhension, de réflexion et d'explication. Il existe trois types d'entretiens : structurés, semi-structurés et non structurés. Le tableau 4.9 donne un aperçu de chacun d'eux, précise quand les utiliser et propose quelques exemples.

Tableau 4.9. Types d'entretiens

	Structurés	Semi-structurés	Non structurés
De quoi s'agit-il ?	<ul style="list-style-type: none"> • Principalement des questions fermées. • Les mêmes questions sont posées dans le même ordre à toutes les personnes interrogées. • Pas d'approfondissement au-delà de la série de questions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinaison de questions fermées et ouvertes. • Peuvent omettre certaines questions, modifier l'ordre des questions ou poser certaines questions types de manière différente selon le contexte. • Permettent d'approfondir et de clarifier des questions au-delà de la série initiale de questions préétablie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de questions ni de possibilités de réponses préétablies. • Conversation ouverte sur un sujet ou un thème central (tel que la vie de la personne interrogée), qui laisse la personne interrogée guider l'entretien. • Permettent d'approfondir et de clarifier certains éléments.
Quand les utiliser ?	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'on dispose déjà d'une compréhension approfondie d'une ou de plusieurs questions complexes faisant l'objet du suivi ou de l'évaluation. • Lorsque des données comparables sont souhaitées/nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour acquérir une compréhension approfondie d'une ou de plusieurs questions complexes faisant l'objet du suivi et/ou de l'évaluation. • Lorsqu'il y a une moindre nécessité d'obtenir des données comparables. 	



Formuler des questions d'entretien

Les questions d'entretien de qualité doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- Être simples et claires, sans sigles, abréviations ni jargon.
- Ne pas être doubles, c'est-à-dire ne pas porter sur plus d'un sujet tout en ne permettant qu'une seule réponse.
- Favoriser des réponses ouvertes et détaillées. Si elles appellent des réponses de type « oui/non », elles doivent être suivies de demandes d'explications complémentaires : « Pourquoi ? », « De quelle manière ? », ou être reformulées afin d'encourager une réponse plus détaillée.
- Être directes (pas de double négation), neutres et non-suggestives.
- Ne pas présenter de caractère menaçant ou embarrassant pour la personne interrogée.
- Être accompagnées de questions exploratoires appropriées¹⁴.

Pour en savoir davantage sur les entretiens et consulter des exemples de structures d'entretien et de questions exploratoires, voir l'[annexe 4.7. Structure des entretiens et questions d'entretien](#) (exemples dans toute l'annexe) ainsi que l'[annexe 4.8. Exemple d'entretien](#).

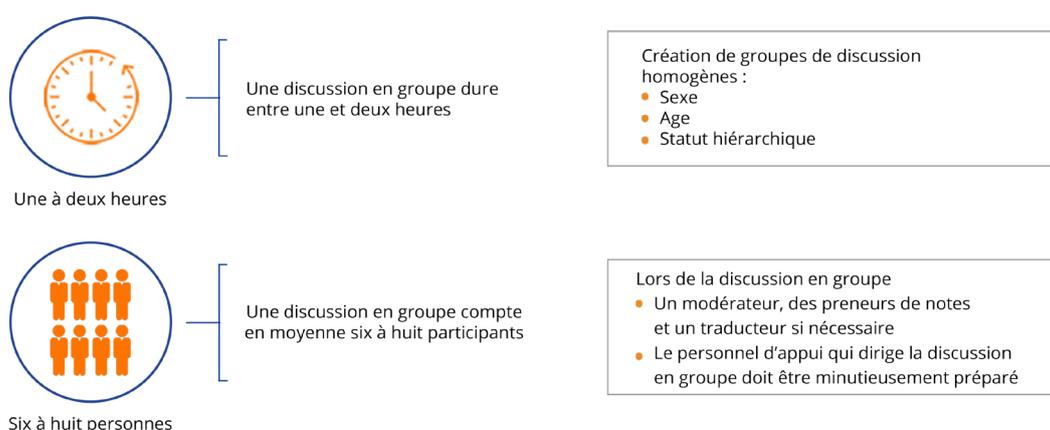
4.4.3. Discussions en groupe

Les **groupes de discussion** sont une autre technique de recherche qualitative, qui revêt la forme d'une discussion planifiée entre un nombre limité de personnes, avec un modérateur et, si possible, des personnes chargées de prendre des notes, ainsi que des observateurs si l'on souhaite également utiliser des observations¹⁵.

¹⁴ Les *questions exploratoires* sont des questions réactives posées en vue de clarifier ce qui a été dit par la personne interrogée. L'objectif est d'obtenir des clarifications, des précisions ou une compréhension approfondie au sujet du ou des points visés par le suivi ou l'évaluation. Pour plus d'informations, voir l'[annexe 4.7. Structure des entretiens et questions d'entretien](#).

¹⁵ En général, les discussions en groupe ne doivent pas compter plus de 15 participants. Pour un plus grand nombre de participants, des techniques d'entretien avec des groupes communautaires pourront être utilisées.

Cette technique vise à recueillir diverses idées et perceptions sur un sujet de recherche dans un cadre et ouvert permettant l'expression de différents points de vue, sans pressions en vue de parvenir à un consensus. Les groupes de discussion sont également utilisés pour acquérir une compréhension approfondie d'un sujet ou d'une question, ce que ne permet généralement pas une enquête. Par exemple, une enquête pourra indiquer que 63 % de la population préfère l'activité Y, alors qu'un groupe de discussion pourra expliquer les raisons de cette préférence. Les groupes de discussion peuvent également aider à vérifier l'existence d'un biais de **désirabilité sociale**, qui désigne la tendance des personnes interrogées à répondre ce qu'elles pensent que l'enquêteur veut entendre plutôt que d'exprimer leur réelle opinion. Une discussion en groupe peut, par exemple, révéler que les participants préfèrent en réalité l'activité Z, et non l'activité Y comme le suggéraient leurs réponses à l'enquête. Cependant, les groupes de discussion sont moins propices à l'expression de récits individuels détaillés sur le sujet ou la question étudiée. Si ce type de données est nécessaire, il faudra plutôt se tourner vers des entretiens. Si une même personne répond trop souvent aux questions posées lors de la discussion de groupe, il est important de s'assurer si ce comportement intimide les autres participants et d'inviter les autres personnes à participer. Il est également important de comprendre qui est cette personne. Par exemple, il pourrait s'agir d'un dirigeant politique qui tente d'imposer des réponses au groupe.



Pour en savoir plus sur les discussions en groupe, voir l'[annexe 4.9. Préparer, mener et animer une discussion en groupe](#) et l'[annexe 4.10. Exemple de l'OIM – Guide de discussion en groupe](#).

4.4.4. Étude de cas

L'**étude de cas** est une méthode de collecte de données qualitative qui est utilisée pour analyser des situations réelles et déterminer si les constatations tirées du cas étudié peuvent illustrer des aspects de l'intervention visés par le suivi et/ou l'évaluation. Il s'agit d'un examen détaillé de cas effectué pour obtenir des informations approfondies, dans le but de comprendre les dynamiques opérationnelles, les activités, les produits, les effets directs et les interactions d'une intervention.

Les études de cas supposent une analyse contextuelle détaillée d'un nombre limité d'événements ou de situations et de leurs relations. Elles servent de base à l'application d'idées et au développement des méthodes. Les données recueillies sur la base d'une étude de cas peuvent aider à comprendre une question ou un objet complexe et consolider les connaissances dont on dispose déjà.

Une étude de cas est utile pour analyser les facteurs qui contribuent aux produits et aux effets directs. Cependant, cette méthode de collecte de données peut nécessiter beaucoup de temps et des ressources considérables, et les informations qu'elle permet d'obtenir peuvent être difficiles à analyser et à extrapoler.



Pour de plus amples informations sur les études de cas et la façon de les mener, se référer aux sources suivantes :

Gerring, J.
2007 *Case Study Research Principles and Practices*. Cambridge University Press, New York.

Neuman, W.L.
2014 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Septième édition. Pearson Education Limited, Essex.

4.4.5. Observation

L'observation est une technique de recherche que les praticiens du suivi et de l'évaluation peuvent utiliser pour mieux comprendre le comportement des participants, ainsi que l'environnement physique dans lequel un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre. Observer signifie regarder les individus et les environnements dans lesquels ils évoluent, et relever leurs comportements et interactions en mobilisant les cinq sens : la vue, le toucher, le goût, l'ouïe et l'odorat.

Les observations doivent être utilisées dans les cas suivants :

- Pour recueillir des données sur les comportements individuels ou sur les interactions entre les personnes et leur environnement ;
- Lorsqu'il est nécessaire de connaître un environnement physique ;
- Lorsqu'il n'est pas possible de recueillir des données à partir d'entretiens ou d'enquêtes¹⁶.

L'approche suivie pour mener des observations peut être structurée, semi-structurée ou non structurée.

Tableau 4.10. Aperçu des méthodes d'observation

	Structurée	Semi-structurée	Non structurée
Quoi	S'intéresser à un comportement, un objet ou un événement précis	S'intéresser à un comportement, un objet ou un événement précis, voir comment il survient ou en quoi il consiste, et quelles sont les autres questions particulières en jeu	S'intéresser à la façon dont les choses sont faites et aux questions qui se posent sans se limiter à un comportement, un objet ou un événement précis
Pourquoi	Recueillir des informations sur l'ampleur de comportements ou événements particuliers, ainsi que des informations sur la fréquence, l'intensité et la durée de ces comportements	Recueillir des informations sur l'ampleur et les raisons de comportements ou événements particuliers sans avoir de critères préétablis, tels que la fréquence, l'intensité ou la durée	Observer et comprendre des comportements et des événements dans leur contexte physique et socioculturel sans intention ou critères préétablis
Comment	Une série de questions fermées et/ou une liste de vérification faisant fonction d'aide-mémoire et d'outil pour consigner les observations	Une série de questions fermées et ouvertes et/ou une liste de vérification	Une série de questions ouvertes et/ou de points auxquels des réponses seront apportées/qui seront examinés sur la base des observations

Pour de plus amples informations, conseils et exemples concernant les observations ainsi que leur planification et leur réalisation, voir l'annexe 4.11. [Exemples, planification et réalisation d'observations](#).

¹⁶ CDC, 2018.

4.4.6. Méthodes additionnelles de collecte de données pour le suivi et l'évaluation

Méthodes additionnelles de collecte de données ¹⁷	
Méthode	Définition
Réflexion collective	La réflexion collective consiste à faire émerger rapidement des idées d'un groupe sans aborder un débat détaillé et approfondi. Un tel exercice permet de réfléchir de manière critique et créative et de ne pas se contenter de produire une liste d'options, de réponses ou d'intérêts. Du point de vue du suivi et de l'évaluation, cette méthode est souvent une première étape dans une animation et sera suivie par l'application d'autres méthodes.
Théâtre et jeux de rôle	Le théâtre et les jeux de rôle sont utilisés pour encourager les groupes à jouer des scènes de leur vie qui permettent de comprendre leurs points de vue, leurs problèmes et leurs questions sur une intervention du projet, dont on pourra ensuite discuter. La dramatisation aide également un groupe à définir les indicateurs qui lui seraient utiles pour assurer le suivi ou l'évaluation et à repérer les changements découlant d'une intervention du projet.
Visualisation des aspirations	La méthode de la visualisation des aspirations a pour but de comprendre les aspirations ou l'idéal commun des participants concernant l'avenir d'une intervention, au moyen d'une discussion ciblée. Il s'agit d'une bonne méthode pour définir les indicateurs, comprendre si les principales parties prenantes jugent que leurs conditions de vie s'améliorent ou non et aider les différents acteurs concernés à réfléchir à la pertinence des activités d'un projet en se fondant sur leur manière de concevoir le développement.
Cartographie SIG	L'utilisation d'un système d'information géographique informatisé qui représente des coordonnées géographiques très précises sur une carte peut aider à présenter des informations relatives à l'évolution des indicateurs géographiques, sociaux ou de développement. Du point de vue du suivi et de l'évaluation, un SIG peut aider à analyser des données complexes collectées à travers d'autres méthodes, dans la mesure où les diverses couches thématiques d'informations spatiales peuvent être superposées en vue d'examiner plus facilement les rapports entre les divers thèmes.
Photographies et vidéos	Cette méthode de collecte de données permet de suivre l'évolution d'une situation à partir d'une série de photographies ou de séquences vidéo. Du point de vue du suivi et de l'évaluation, cette méthode peut être orientée sur des indicateurs de performance ou des problèmes spécifiques ou peut être de nature plus large si nécessaire. Il est par exemple possible de demander aux parties prenantes de documenter/évaluer les changements selon leur point de vue.
Analyse SWOT	Une analyse SWOT vise à identifier les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces concernant une intervention ou un groupe et de voir comment ces différents éléments évoluent dans le temps. Du point de vue du suivi et de l'évaluation, cette méthode est utile pour effectuer une évaluation qualitative, par exemple, des services fournis par le projet et des liens existant entre les différentes parties prenantes.

¹⁷ Les informations figurant dans le tableau sont adaptées de FIDA, 2002.

Les évaluations d'impact visent à identifier un contrefactuel acceptable et à déterminer avec certitude si l'impact peut être attribué à une intervention¹⁸. Plus précisément, cela peut se faire en évaluant la situation des bénéficiaires « avant et après » et « avec ou sans » l'intervention. En comparant les scénarios « avant et après » et/ou « avec ou sans », les différences/changements observés peuvent alors être attribués à l'intervention, avec néanmoins quelques réserves car cela n'est pas toujours évident. En effet, l'attribution de l'impact à l'intervention peut s'avérer plus complexe à évaluer et il ne suffit pas toujours de répondre aux questions posées par les scénarios ci-dessus.

La première étape d'une évaluation d'impact consiste généralement à déterminer la taille de l'échantillon et la stratégie d'échantillonnage pour sélectionner un échantillon représentatif du groupe de traitement (participant à l'intervention) et du groupe de comparaison (ne participant pas à l'intervention). La constitution d'un bon échantillon représentatif dépend de divers facteurs.

S'il existe diverses conceptions de l'évaluation d'impact, il existe également diverses méthodes applicables dans le cadre de ces conceptions¹⁹. Afin de répondre aux questions d'évaluation spécifiques, les méthodes sont flexibles et peuvent être utilisées selon différentes combinaisons dans le cadre des conceptions de l'évaluation d'impact. Il existe trois types de conceptions de l'évaluation d'impact, à savoir la conception **expérimentale**, **quasi expérimentale** et non **expérimentale**.

Méthodes expérimentales

Les **méthodes expérimentales**, également appelées « **essais comparatifs aléatoires** », font appel à des techniques de randomisation au début de l'intervention pour échantillonner les groupes de traitement et de contrôle²⁰. While there are different methods to randomize a population, a general requirement is that the two groups remain as similar as possible in terms of socioeconomic characteristics and that their size should be broadly equivalent. Ensuring these makes them comparable and maximizes the statistical degree of precision of the impact on the target group.²¹

Compte tenu de l'approche rigoureuse suivie pour sélectionner les groupes de traitement et de contrôle et de la fréquence des collectes des données primaires pour générer les ensembles de données nécessaires, les méthodes expérimentales sont considérées comme les méthodes d'évaluation les plus fiables pour évaluer un impact et l'attribuer à une intervention. Cependant, elles impliquent des coûts et des délais et peuvent soulever des questions d'éthique (compte tenu de l'exclusion intentionnelle d'un groupe de personnes des avantages du projet) auxquelles il faudra réfléchir dès le départ. Plusieurs méthodes permettent de sélectionner les participants de manière relativement équitable. On pourra par exemple recourir à une loterie, échelonner le programme ou alterner les participants à l'intervention pour veiller à ce que tout le monde en bénéficie.

Méthodes quasi expérimentales

Les **conceptions quasi expérimentales** identifient un groupe de comparaison aussi semblable que possible au groupe expérimental sur le plan des caractéristiques présentes avant l'intervention, avec pour principale différence que la conception quasi expérimentale ne prévoit pas de répartition aléatoire²². Les principales approches quasi expérimentales sont les suivantes : avant et après, différence simple, double différence (divergence dans la différence), régression à variables multiple, appariement sur les scores de propension et régression sur la discontinuité (voir le tableau 4.10 pour les définitions).²³

¹⁸ Les informations présentées sont adaptées de FIDA, 2015 et de BetterEvaluation, s.d.

¹⁹ GNUE, 2013.

²⁰ Un *essai comparatif aléatoire* est une forme expérimentale d'évaluation d'impact dans laquelle la population bénéficiaire de l'intervention (groupe expérimental) est sélectionnée de façon aléatoire au sein de la population admissible, et le groupe de contrôle (non bénéficiaire de l'intervention) est également sélectionné de façon aléatoire parmi la même population admissible. Les deux groupes sont sélectionnés de façon aléatoire et ont la même chance de participer (voir White et al., 2014).

²¹ FIDA, 2002.

²² White et Sabarwal, 2014.

²³ White et Raitzer, 2017.

Méthodes non expérimentales

Dans les méthodes non expérimentales utilisées pour les évaluations de l'impact a posteriori, les participants ainsi que les groupes de comparaison ne sont pas sélectionnés de manière aléatoire avant l'intervention, mais le groupe de comparaison est reconstitué après coup, c'est-à-dire au moment de l'évaluation. Pour déterminer les changements a posteriori qui peuvent résulter de l'intervention, les évaluations d'impact qui utilisent des méthodes non expérimentales procèdent à au moins deux analyses complémentaires : « avant et après » et « avec ou sans ».

Les méthodes non expérimentales sont souvent envisagées si la décision d'effectuer une évaluation d'impact est prise après que l'intervention a eu lieu²⁴.

Diverses méthodes sont utilisées dans les méthodes quasi expérimentales pour s'assurer que le groupe expérimental et le groupe de comparaison sont aussi semblables que possible et pour minimiser les biais de sélection. Elles incluent l'**appariement sur les scores (de propension)**, la méthode de la **régression sur la discontinuité**, la méthode de la **divergence dans la différence** et les **variables instrumentales**²⁵. Une description des différentes techniques est donnée dans le tableau suivant.

Tableau 4.11. Méthodes quasi expérimentales et non expérimentales

Méthodologie	Description	Qui fait partie du groupe de comparaison ?	Hypothèses requises	Données requises
Avant et après	Mesure comment la situation des participants au programme s'est améliorée (ou a changé) au fil du temps.	Les participants au programme eux-mêmes – avant de participer au programme.	Le programme a été le seul facteur ayant influé sur les changements dans l'effet direct mesuré au fil du temps.	Données avant et après pour les participants au programme.
Différence simple	Mesure la différence entre les participants au programme et les non participants après l'achèvement du programme.	Personnes n'ayant pas participé au programme (quelle que soit la raison), mais pour qui des données ont été recueillies après le programme.	Les non-participants sont identiques aux participants à l'exception de la participation au programme et ils avaient les mêmes chances d'entrer dans le programme avant son démarrage.	Données « après » sur la situation avant et après pour les participants au programme et les non participants.
Divergence dans la différence	Mesure l'amélioration (le changement) au fil du temps des participants au programme par rapport aux non participants.	Personnes n'ayant pas participé au programme (quelle que soit la raison), mais pour qui des données ont été recueillies avant et après le programme.	Si le programme n'existait pas, les deux groupes auraient eu des trajectoires identiques au cours de cette période.	Données avant et après pour les participants au programme et pour les non participants.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Gertler *et al.* (2011) présente une description exhaustive des méthodes non expérimentales.

Régression à variable multiple	Les personnes traitées sont comparées à celles qui ne l'ont pas été, et d'autres facteurs qui pourraient expliquer les différences dans les effets directs sont « neutralisés ».	Personnes n'ayant pas participé au programme (quelle que soit la raison), mais pour qui des données ont été recueillies avant et après le programme. Dans ce cas, les données n'incluent pas seulement les indicateurs des effets directs, mais aussi d'autres variables « explicatives ».	Les facteurs qui ont été exclus (parce qu'ils ne sont pas observables ou n'ont pas été mesurés) ne faussent pas les résultats, car soit ils ne sont pas corrélés avec l'effet direct, soit ils ne sont pas différents entre les participants et les non participants.	Résultats et « variables de contrôle » pour les participants et les non participants.
Appariement statistique	Les personnes du groupe de contrôle sont comparées à des personnes similaires du groupe expérimental.	Correspondance exacte: Pour chaque participant, au moins un non-participant qui est identique pour certaines caractéristiques. Appariement sur les scores de propension: les non-participants qui présentent un mélange de caractéristiques prédisant qu'ils seraient susceptibles de participer en tant que participants.	Les facteurs qui ont été exclus (parce qu'ils ne sont pas observables ou n'ont pas été mesurés) ne faussent pas les résultats, car soit ils ne sont pas corrélés avec l'effet direct, soit ils ne sont pas différents entre les participants et les non participants.	Effets directs et « variables d'appariement » pour les participants et les non participants.
Méthode de la régression sur la discontinuité	Les personnes sont classées en fonction de critères précis, mesurables. Une limite d'inclusion détermine si une personne est admissible à participer. Les participants sont ensuite comparés aux non-participants, et le critère d'admissibilité est neutralisé.	Personnes qui sont proches de la limite d'inclusion, mais tombent du « mauvais » côté et ne bénéficient donc pas du programme.	Après avoir neutralisé les critères (et d'autres mesures retenues), les différences restantes entre les personnes directement au-dessous et au-dessus de la valeur limite ne sont pas statistiquement significatives et ne fausseront pas les résultats. Pour ce faire, la condition nécessaire mais suffisante est que les critères d'inclusion soient scrupuleusement respectés.	Effets directs et mesures sur les critères (et tous les autres contrôles).
Variabes instrumentales	La participation peut être prédite par un facteur incident (presque aléatoire), ou variable « instrumentale », qui est non corrélé avec l'effet direct, mis à part le fait qu'il prédit la participation (et que la participation influe sur l'effet direct).	Personnes dont on a prédit, à cause de ce facteur quasi aléatoire, qu'elles ne participeraient pas et qui (peut-être de ce fait) n'ont pas participé.	Si ce n'était pas pour la capacité de la variable instrumentale à prédire la participation, cet « instrument » n'aurait pas d'incidence sur l'effet direct ou ne serait pas corrélé à celui-ci.	Effets directs, « l'instrument » et d'autres variables de contrôle.

Évaluation aléatoire	Méthode expérimentale permettant de mesurer un lien de causalité entre deux variables.	Les participants sont affectés aux groupes de contrôle de manière aléatoire.	La randomisation a « marché ». Autrement dit, les deux groupes sont statistiquement identiques (au regard des facteurs observés et non observés).	Données sur les effets directs pour le groupe de contrôle et le groupe expérimental. Les variables de contrôle peuvent aider à absorber la variance et améliorer la « puissance ».
-----------------------------	--	--	---	--

Source: FIDA, 2015.

➔ Pour plus d'informations sur l'évaluation d'impact, voir également le [chapter 5, Types of evaluation – Key considerations regarding impact evaluations](#).



BetterEvaluation

s.d. [Compare results to the counterfactual](#).

Département de la santé et des services sociaux des États-Unis, Centers for Disease Control and Protection (CDC)

2018 [Data collection methods for program evaluation: Observation](#). Evaluation Brief no. 16.

Fonds international de développement agricole (FIDA)

2002 [Annexe D: Méthodes et outils de suivi-évaluation](#) (en anglais). In : *Pour une gestion orientée vers l'impact* : Guide pratique de S&E des projets. Rome.

2014 [Republic of India, Impact Evaluation of Jharkhand – Chhattisgarh Tribal Development Programme \(JCTDP\). Document d'orientation](#) (en anglais). Bureau indépendant de l'évaluation.

2015 [Manuel de l'évaluation](#). Deuxième édition. Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, Rome.

Gertler, P.J., S. Martinez, P. Premand, L.B. Rawlings et C.M.J. Vermeersch

2011 [Impact Evaluation in Practice](#). Banque mondiale, Washington, D.C.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2013 [Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management](#). Document d'orientation.

Leeuw, F. et J. Vaessen

2009 [Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation](#). Banque mondiale, Washington, D.C.

White, H. et D. Raitzer

2017 [Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide](#). Banque asiatique de développement, Metro Manila.

White, H. et S. Sabarwal

2014 [Méthodes et modèles quasi expérimentaux](#) (en anglais). Notes méthodologiques, Evaluation d'impact no 8. UNICEF, Florence.

White, H., S. Sabarwal et T. de Hoop

2014 [Essais contrôlés randomisés \(ECR\)](#). Methodological Briefs, Impact Evaluation No. 7. UNICEF, Florence.

4.5. Collecte et gestion des données

4.5.1. Collecte des données

Une fois que la conception du suivi et de l'évaluation a été identifiée et que la ou les méthode(s) et outils ont été élaborés, la collecte de données peut commencer. Il est recommandé d'organiser une formation sur la méthodologie avec la ou les équipe(s) de collecte de données. Cette formation doit porter de façon détaillée sur chacun des outils de collecte de données qui seront utilisés, et comporter des exercices pratiques sur la façon de les mettre en œuvre.

Un guide de la collecte de données contenant des instructions claires à l'usage des agents de recensement est un outil de référence utile, pendant et après la formation, pour la collecte de données proprement dite. L'exemple ci-dessous présente un extrait d'une enquête figurant dans un guide de la collecte de données. En vous conformant à ces étapes, vous aurez la garantie que les données recueillies sont exactes et qu'elles comportent un nombre minimum d'erreurs. Dans certains cas, toutefois, il n'est pas possible d'organiser une formation complète faute de temps et de ressources, si bien qu'il peut être important d'élaborer un guide de la collecte de données.



Extrait d'un guide de la collecte de données

Section 1 : Situation économique

Cette section s'intéresse à la situation économique/financière de la personne interrogée.

1. Avez-vous une source régulière de revenus ?	Oui	Non		
Objectif : Savoir si la personne interrogée a ou non des rentrées d'argent régulières. Parmi les sources de revenu possibles, il convient de citer l'emploi, une petite entreprise, ou la participation à un groupe de crédit et d'épargne.				
Instructions : Lisez d'abord la question et les possibilités de réponse à voix haute, puis entourez la réponse de la personne interrogée (oui ou non).				
a) (Si la réponse à la question no 1 est OUI) Quel a été votre revenu mensuel moyen au cours des six derniers mois ? _____				
Instructions : Lisez d'abord la question à voix haute puis notez le revenu moyen mensuel de la personne interrogée dans l'espace prévu à cet effet à côté de la question. Cette question ne doit être posée que si la personne interrogée a répondu « oui » à la question no 1.				
b) (Si la réponse à la question n°1 est NON) Quel a été votre revenu le mois dernier ? _____				
Instructions : Lisez d'abord la question à voix haute, puis notez le montant du revenu de la personne interrogée dans l'espace prévu à cet effet à côté de la question. Cette question ne doit être posée que si la personne interrogée a répondu « non » à la question no 1.				
2. A quelle fréquence recevez-vous un soutien financier de la part d'un tiers ?	Toujours	Très souvent	Rarement	Jamais
Objectif : Savoir à quelle fréquence la personne interrogée reçoit un soutien financier d'un tiers, qu'il s'agisse d'une personne ou d'une organisation.				
Instructions : Lisez d'abord la question et les possibilités de réponse à voix haute, puis entourez la réponse de la personne interrogée (une des quatre possibilités proposées à côté de la question).				

Chaque équipe de collecte de données doit avoir un supérieur hiérarchique chargé de superviser la collecte de données et de vérifier la présence d'erreurs éventuelles. Pendant la collecte de données, il est impératif que ce supérieur hiérarchique effectue régulièrement les contrôles suivants :

- Manque-t-il des formulaires ?
- Y a-t-il des formulaires en double pour une même personne interrogée ?
- Y a-t-il des encadrés ou des espaces de réponse laissés vides ?
- Plus d'une possibilité de réponse a-t-elle été sélectionnée pour les questions fermées avec une seule réponse possible ?
- Des valeurs correctes ont-elles été inscrites dans les mauvaises cases ?
- Les réponses sont-elles lisibles ?
- Y a-t-il des erreurs d'écriture ?
- Y a-t-il des réponses qui se situent en dehors de la fourchette attendue (aberrations) ?

Ces vérifications permettent de réduire le nombre d'erreurs dans les données recueillies.

4.5.2. Saisie des données

Les données recueillies doivent ensuite être transférées dans une application informatique, telle que Microsoft Word ou Excel. La conversion des données en format électronique facilitera leur nettoyage et leur analyse. Pour les **données quantitatives**, la première étape de la saisie consiste à créer le(s) fichier(s) de données afin d'assurer un transfert sans heurts entre une feuille de calcul et un logiciel statistique, tel que **SPSS** ou **Stata**, pour procéder aux analyses statistiques.

Comment structurer une feuille de calcul contenant des données

- **Structure des données pour les données transversales** : Tableau composé de chiffres et de texte dans lequel chaque ligne correspond à un sujet individuel (ou unité d'analyse), et chaque colonne correspond à une variable ou mesure différente. Il y a une saisie (ligne) par sujet.
- **Structure des données pour les données longitudinales** : Les données peuvent être structurées dans un format large de fichier de données ou un format long de fichier de données. Dans le format large (voir le tableau 4.12), les réponses répétées d'un sujet figurent sur une seule ligne, et chaque réponse figure dans une colonne distincte. Dans le format long (voir le tableau 4.13), chaque ligne correspond à un point temporel par sujet, de sorte que pour chaque sujet des données figureront sur plusieurs lignes. Les variables qui ne changent pas avec le temps conserveront la même valeur pour toutes les lignes.

Tableau 4.12. Exemple de format large de fichier de données

	Identifiant	Âge	Revenu 2015	Revenu 2016	Revenu 2017
1	067	43	30 000	30 000	32 000
2	135	37	28 000	31 000	30 000

Tableau 4.13. Exemple de format long de fichier de données

	Identifiant	Âge	Revenu	Année
1	067	43	30 000	2015
2	067	43	30 000	2016
3	067	43	32 000	2017
4	135	37	28 000	2015
5	135	37	31 000	2016
6	135	37	30 000	2017

Pour les **données qualitatives**, la première étape du processus de saisie des données consiste à transférer toutes les notes des entretiens, des discussions en groupe et des observations dans un document Word afin de procéder à une analyse de contenu à l'aide de logiciels d'analyse de données qualitatives, tels que **NVivo** ou **MAXQDA**.

Une autre composante de la saisie des données consiste à attribuer à chaque sujet (ou unité d'analyse) un identifiant (ID) unique (par exemple : 01, 02, 03, etc.), à moins que cela ne soit directement fait pendant le processus de collecte de données. Pour ce faire, il faut créer un fichier distinct où l'on apparie les informations d'identification de chaque sujet (unité d'analyse) à son identifiant unique. L'attribution d'un identifiant unique à chaque personne interrogée garantit que les données demeureront anonymes dans le cas où elles seraient divulguées à d'autres parties.

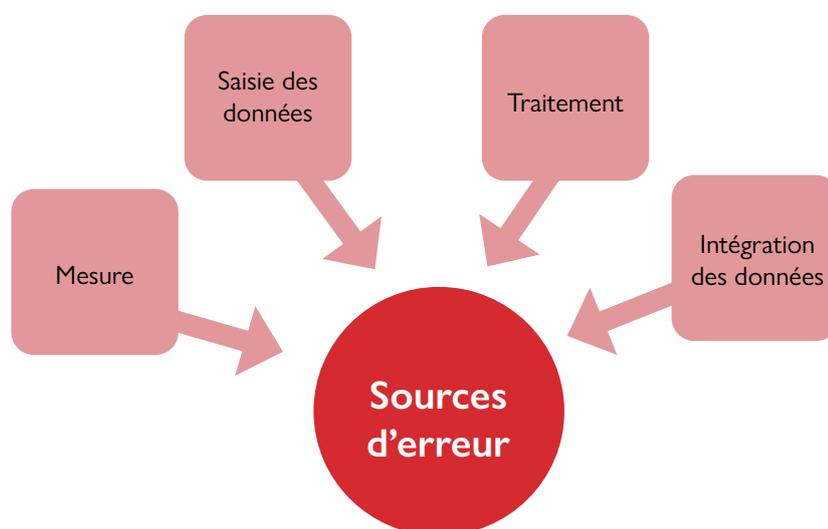
4.5.3. Nettoyage des données

Une fois que les données ont été transférées du support utilisé pour consigner les informations vers une application informatique (Word ou Excel), elles doivent être examinées afin de détecter la présence d'erreurs. Après quoi, toute erreur doit être diagnostiquée et traitée.

Des erreurs de données peuvent se produire à différentes étapes de la conception, de la mise en œuvre et de l'analyse des données (voir la figure 4.8) :

- Lors de la conception des outils de collecte de données (par exemple, stratégies d'échantillonnage inappropriées, mesures invalides, biais, etc.) ;
- Lors de la collecte ou de la saisie des données ;
- Lors de la transformation, de l'extraction ou du transfert des données ;
- Lors de l'étude ou de l'analyse des données ;
- Lors de la soumission du projet de rapport pour examen par les pairs²⁶.

Figure 4.8. Sources d'erreur



²⁶ HCR, 2015.

Principales erreurs à rechercher lors de la vérification des données²⁷

- **Erreurs orthographiques et de mise en forme** : Les variables catégorielles sont-elles écrites de manière incorrecte ? Les formats de date sont-ils cohérents ?
- **Absence de données** : Certaines questions obtiennent-elles moins de réponses que les questions voisines ?
- **Données excessives** : Existe-t-il des doublons ? Existe-t-il plus de réponses que celles prévues à l'origine ?
- **Aberrations/incohérences** : Existe-t-il des valeurs qui s'éloignent tellement de la distribution normale qu'elles semblent potentiellement erronées ?
- **Schémas étranges** : Y a-t-il des schémas qui suggèrent qu'il y a eu tromperie et que les réponses ne sont pas honnêtes (c'est-à-dire plusieurs questionnaires comportant exactement les mêmes réponses) ?
- **Résultats de l'analyse suspects** : les réponses à certaines questions semblent-elles contre-intuitives ou extrêmement improbables ?

Tableau 4.14. Méthodes de vérification des données

Données quantitatives	Données qualitatives
<ul style="list-style-type: none"> • Parcourir les tableaux de données après le tri • Calculer des statistiques récapitulatives • Lorsqu'on en a le temps, valider la saisie des données • Créer des distributions de fréquence et des tabulations croisées • Analyser de manière graphique les distributions de données à l'aide de diagrammes en boîte, d'histogrammes et de diagrammes de dispersion un utilisant des logiciels d'analyse visuelle tels que Tableau desktop • Détecter les aberrations* 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les fautes de frappe • Comparer les données avec les hypothèses ou les critères • Compter les mots et les phrases • Créer des distributions de fréquence et des tabulations croisées
<p>En fonction du nombre d'outils de collecte de données utilisés et de la quantité de données collectées, il peut être nécessaire de recruter et de former des personnes chargées de la saisie (et du nettoyage) des données.</p>	

*HCR, 2015.

4.5.4. Diagnostic

Une fois les données suspectes identifiées, l'étape suivante consiste à examiner toutes les réponses données par une personne interrogée afin de déterminer si les données font sens compte tenu du contexte dans lequel elles ont été recueillies. À l'issue de cet examen, il existe plusieurs diagnostics possibles pour chaque point de données suspect identifié :

- Le point de données est **manquant**. Les données manquantes peuvent résulter de réponses omises par les personnes interrogées (absence de réponse), de questions sautées par l'enquêteur (saisie ou saut de questions erronés) ou par les agents de saisie des données, ou encore d'abandons (pour les recherches longitudinales).
- Le point de données est une **vraie valeur extrême**. Les vraies valeurs extrêmes sont des réponses qui semblent élevées mais qui peuvent en réalité être justifiées par d'autres réponses.
- Le point de données est une **vraie valeur normale**. Les vraies valeurs normales constituent des réponses valides.
- Le point de données est une **erreur**. Les erreurs peuvent être des fautes de frappe ou des réponses inappropriées (les questions posées ont été mal comprises par les personnes interrogées). Parfois, les erreurs peuvent être rapidement identifiées, lorsqu'il existe des seuils prédéfinis parce que les valeurs sont logiquement ou biologiquement impossibles. Tel est le cas, par exemple, quand un échantillon ne comprend que des personnes âgées de 18 à 35 ans mais que, dans l'enquête, il est indiqué qu'une personne interrogée a 80 ans, ce qui n'est pas possible²⁸.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

4.5.5. Traitement

Une fois que les observations problématiques ont été identifiées, il faut les traiter avant de procéder à l'analyse des données. Voici quelques-unes des principales approches permettant de traiter les erreurs de données :

- **Laisser les données inchangées.** Cette approche est la plus conservatrice, car elle suppose d'accepter les données erronées comme s'il s'agissait de réponses valides sans effectuer aucun changement. Pour les études portant sur un large échantillon, laisser une réponse erronée n'a pas nécessairement de conséquences pour l'analyse. Cependant, pour les études portant sur un petit échantillon, la décision de laisser les données telles quelles peut être plus problématique.
- **Corriger les données,** sans toutefois modifier l'intention de la personne interrogée ou le sens que celle-ci a voulu donner.
- **Supprimer les données.** Il est important de se rappeler que l'exclusion de données peut donner l'impression que les données ont été « sélectionnées » pour obtenir les résultats souhaités. Une autre possibilité consiste à créer une variable binaire (1 = enregistrement suspect ; 0 = enregistrement non suspect) et à l'utiliser comme un filtre d'enregistrement dans des tableaux croisés dynamiques ou dans le filtrage des tableaux afin de comprendre l'impact de données potentiellement erronées sur les résultats finaux.
- **Mesurer à nouveau** les valeurs suspectes ou erronées si le temps et les ressources le permettent²⁹.

Règles générales de décision³⁰ :

- Si la personne chargée de la saisie des données a saisi des valeurs différentes de celles de l'enquête, la valeur doit être modifiée pour correspondre à celle qui figure dans le formulaire d'enquête.
- Lorsque les valeurs des variables sont absurdes et qu'il n'y a pas d'erreur de saisie des données ni de notes permettant de savoir d'où vient l'erreur, la valeur doit être laissée telle quelle. Tout changement aura pour effet de biaiser les données.
- Lorsque des cases sont vides pour des questions qui nécessitaient une réponse, ou si des valeurs erronées ne peuvent être corrigées, celles-ci peuvent alors être supprimées du fichier de données.
- Lorsqu'il reste des valeurs suspectes et de vraies valeurs extrêmes après la phase de diagnostic, il faut examiner l'influence de ces points de données, tant individuellement que collectivement, sur les résultats avant de décider s'il y a lieu de laisser ou non les données inchangées.
- Tout point de données retiré de l'ensemble de données doit être signalé comme « exclu de l'analyse » dans le chapitre du rapport final consacré à la méthodologie.

4.5.6. Données manquantes

Les valeurs manquantes appellent une attention particulière car elles ne peuvent être simplement ignorées. La première étape consiste à décider quelles cellules vides doivent être remplies de zéros (parce qu'elles représentent une observation négative ; par exemple « non », « absent » et « option non choisie ») et lesquelles doivent être laissées vides (si l'on utilise des cellules vides pour indiquer une valeur manquante ou non applicable). Les cellules vides peuvent également être remplacées par des codes de valeur manquante. Par exemple, 96 (je ne sais pas), 97 (refus de répondre), 98 (sauter la question/sans objet) et 99 (vide/manquant).

Si la proportion de données manquantes ou incomplètes est importante pour une catégorie de données, cela pose un problème grave pour le suivi et l'évaluation. Dès qu'on sait qu'il manque un ensemble de données, il est important de savoir si les données manquantes sont aléatoires ou si elles varient de manière systématique, et de déterminer l'ampleur du problème. Les valeurs manquantes aléatoires peuvent être dues au fait que le sujet a omis de répondre à certaines questions par inadvertance. L'enquête peut être trop complexe et/ou longue, ou l'enquêteur peut être fatigué et/ou distrait et avoir manqué une question. Les **valeurs manquantes aléatoires** peuvent également provenir d'erreurs de saisie des données. S'il n'y a qu'un petit nombre de valeurs

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

manquantes au sein de l'ensemble de données (habituellement, moins de 5 %), il est extrêmement probable qu'il s'agisse de valeurs manquantes aléatoires. Les **valeurs manquantes non aléatoires** peuvent être dues au fait que la personne source a délibérément omis de répondre à certaines questions (question prêtant à confusion ou sensible, absence de choix appropriés tels que « sans opinion » ou « ne s'applique pas »).

L'option par défaut pour traiter les données manquantes consiste à les filtrer et à les exclure de l'analyse :

- a) **Suppression par liste/par cas** : Les cas pour lesquels il manque des valeurs concernant la ou les variable(s) analysée(s) sont exclus. Si l'on analyse une seule variable, la suppression par liste consiste simplement à analyser les données existantes. Si l'on analyse plusieurs variables, la suppression par liste élimine les cas pour lesquels il manque une valeur concernant l'une des variables. L'inconvénient est que cela engendre une perte de données, car toutes les données concernant les cas qui auront répondu à certaines questions et pas à d'autres (les données manquantes) sont supprimées.
- b) **Suppression par paire** : Toutes les données disponibles sont incluses. Contrairement à la suppression par liste, qui consiste à supprimer les cas (sujets) pour lesquels il manque des valeurs concernant l'une quelconque des variables analysées, la suppression par paire ne supprime de l'analyse que les valeurs manquantes spécifiques (et non pas le cas entier). En d'autres termes, toutes les données disponibles sont incluses. Si vous effectuez une corrélation entre plusieurs variables, cette technique permet d'effectuer une corrélation bivariée entre tous les points de données disponibles et d'ignorer uniquement les valeurs manquantes potentielles correspondant à certaines variables. Dans ce cas, la suppression par paire donnera des tailles d'échantillon différentes pour chaque corrélation effectuée. La suppression par paire est utile lorsqu'on travaille sur un échantillon de petite taille ou que les valeurs manquantes sont importantes. En effet, si l'on ne dispose déjà que d'un petit nombre de valeurs au départ, il n'est pas judicieux d'en éliminer encore davantage en appliquant une suppression par liste.

➔ *Remarque* : La **suppression** signifie l'exclusion dans le cadre d'une procédure statistique, et non la suppression (des variables ou des cas) de l'ensemble de données.

- c) **Suppression de tous les cas présentant des valeurs manquantes** : Seuls les cas dont les données sont complètes sont retenus. Cette approche réduit la taille de l'échantillon de données, ce qui entraîne une perte de puissance statistique et une augmentation de l'erreur d'estimation (intervalles de confiance plus larges). Cela ne pose pas de problème pour les grands ensembles de données mais constitue un grand inconvénient lorsqu'on travaille avec de petits ensembles de données. Les résultats peuvent également être biaisés si les sujets présentant des valeurs manquantes sont différents des sujets sans valeurs manquantes (c'est-à-dire non aléatoires), ce qui engendre un échantillon non représentatif.
- d) **Imputation** (remplacer les valeurs manquantes) : Tous les cas sont préservés grâce au remplacement des données manquantes par une valeur probable fondée sur d'autres informations disponibles (telles que la moyenne ou la médiane des observations concernant la variable pour laquelle la valeur est manquante). Une fois que toutes les données manquantes ont été imputées, l'ensemble de données peut être analysé à l'aide des techniques standard applicables aux données complètes. Il existe des méthodes d'imputation plus sophistiquées, qui s'appuient sur des équations visant à prédire les valeurs des données manquantes sur la base d'un certain nombre de variables pour lesquelles les données sont disponibles. Toute méthode d'imputation peut donner lieu à des estimations biaisées. Une présentation détaillée des aspects techniques, de la pertinence et de la validité de chaque technique dépasse le cadre du présent document. En fin de compte, le choix de la bonne technique dépend des aspects suivants : i) la quantité de données manquantes (et les raisons de ce manque) ; ii) les schémas, le caractère aléatoire et la distribution des valeurs manquantes ; et iii) les effets produits par les données manquantes et la façon dont les données seront utilisées dans l'analyse. Il est fortement recommandé de faire appel à un statisticien dans des cas où les praticiens du suivi et de l'évaluation sont confrontés à un petit ensemble de données présentant une grande quantité de valeurs manquantes.

En pratique, dans des cas de suivi et d'évaluation sans grandes ressources statistiques, créer une copie de la variable et remplacer les valeurs manquantes par la moyenne ou la médiane peut être souvent suffisant et préférable à la perte de cas due à des méthodes de suppression.

4.5.7. Recoder et créer de nouvelles variables

Au cours du processus de nettoyage des données, il peut être nécessaire de recoder certaines variables et d'en créer de nouvelles afin de répondre aux besoins analytiques de l'exercice de suivi et d'évaluation. Les variables peuvent être recodées à différents niveaux, comme suit :

- Mise en forme : date (jour, mois et année), préfixes pour permettre un meilleur tri dans les tableaux et des arrondis (pour les variables continues).
- Syntaxe : Traduction, style et simplification.
- Recodage d'une variable catégorielle (par exemple, appartenance ethnique, profession, catégorie « autre », et corrections orthographiques).
- Recodage d'une variable continue (telle que l'âge) en variable catégorielle (telle qu'un groupe d'âge).
- Combiner les valeurs d'une variable en un plus petit nombre de catégories (par exemple, regrouper tous les problèmes causés par des difficultés d'accès).
- Combiner plusieurs variables pour en créer une nouvelle (par exemple, créer un indice basé sur un ensemble de variables).
- Définir une condition sur la base de certaines valeurs seuil (par exemple, population « à risque » contre « population à haut risque »).
- Changer un niveau de mesure (par exemple, passer d'une échelle d'intervalle à une échelle ordinale).
- Une distinction doit être faite entre les valeurs (sur le plan conceptuel).

Les variables catégorielles peuvent être recodées de trois façons :

- a) Décomposer une variable catégorielle en un plus petit nombre de catégories en combinant des catégories qui vont logiquement ensemble ou éliminer les catégories présentant un petit nombre d'observations ;
- b) Diviser une variable catégorielle en plusieurs variables avec moins de catégories ;
- c) Combiner plusieurs variables catégorielles en un moins grand nombre de variables avec plus de catégories.

Principes relatifs à la réduction des données

- Les variables ordinales doivent être décomposées de façon à préserver l'ordre des catégories.
- Ne combiner que les catégories qui vont ensemble.
- La façon dont les catégories sont décomposées peut facilement influencer sur le niveau de signification des tests statistiques. Les catégories doivent être décomposées à priori afin d'éviter tout soupçon de manipulation des données en vue d'obtenir un résultat particulier.
- Ne pas trop simplifier les données. La réduction excessive du nombre de catégories peut réduire la puissance statistique et rendre les relations entre les données ambiguës. De manière générale, toutes les catégories contenant 10 % ou plus des données (ou 5 cas pour des échantillons de très petite taille) doivent être conservées intactes.



CONSEIL

Conseils pour un recodage efficace

- Utiliser des noms distincts et faciles à retenir pour les variables.
- Faire attention aux valeurs manquantes. Lorsque le recodage est fait, le nombre de cas présentant des données manquantes doit être le même qu'avant le recodage.
- Utiliser des graphiques pour s'assurer que le recodage a été correctement réalisé.
- Utiliser les codes attribués aux variables de façon cohérente. Par exemple, avec des variables dichotomiques « oui/non », toujours utiliser 0 = non et 1 = oui. Pour une variable qui peut avoir plus d'une seule valeur, toujours faire du 0 la catégorie de référence.
- Conserver en permanence une trace de tout le recodage effectué.

4.5.8. Documenter le changement

La transparence et des preuves documentaires appropriées de toutes les procédures suivies, y compris le processus de nettoyage des données, sont deux bonnes pratiques en matière de gestion de données.

Il est essentiel de documenter les erreurs, les modifications et les ajouts en vue de :

- Déterminer et préserver la qualité des données.
- Éviter que les erreurs ne soient vérifiées deux fois par différents agents de saisie des données.
- Savoir quels contrôles de la qualité des données ont été effectués et qui s'en est chargé.
- Restaurer les erreurs de nettoyage des données.
- Informer les utilisateurs des données des modifications apportées à la dernière version consultée des données.

Afin de conserver la trace de toutes les modifications apportées aux données, un journal des modifications peut être créé. De la sorte, il sera possible, le cas échéant, de revenir aux valeurs d'origine. Voici quelques-uns des champs à inclure dans un journal des modifications :

- Tableau (si l'on utilise plusieurs tableaux)
- Colonne, ligne
- Date de la modification
- Modification effectuées par
- Ancienne valeur
- Nouvelle valeur
- Commentaires



Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)
2015 [Dealing with messy data](#). Coordination Toolkit.

Ruel, E., W.E. Wagner III et B.J. Gillespie
2016a Chapter 12: Data entry. In: *The Practice of Survey Research: Theory and Applications*. SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie, pp. 195-207.

2016b Chapter 13: Data cleaning. In: *The Practice of Survey Research: Theory and Applications*. SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie, pp. 208-237.

4.6. Analyser les données

Une fois les données recueillies et nettoyées, elles sont prêtes à être analysées. L'analyse des données permet de savoir si, comment et pourquoi l'intervention faisant l'objet du suivi et/ou de l'évaluation est en voie d'atteindre, ou a atteint, les objectifs fixés. Cette partie du chapitre est consacrée à l'analyse des données qualitatives et quantitatives à des fins de suivi et d'évaluation et à la triangulation des sources de données. Des exemples seront également fournis.

4.6.1. Analyse des données qualitatives

L'analyse des données qualitatives est un processus visant à réduire et à donner un sens à de grandes quantités d'informations qualitatives – provenant très souvent de sources multiples, telles que des notes de discussions de groupe, des notes d'entretiens individuels et des observations – afin de dégager des thèmes et schémas pertinents qui répondent aux questions de suivi et d'évaluation posées. L'analyse des données qualitatives se concentre sur la parole des personnes interrogées, le contexte dans lequel les données ont été recueillies, la cohérence et les contradictions des points de vue des personnes interrogées, la fréquence et

l'intensité des commentaires des participants, leur spécificité, ainsi que les thèmes et schémas qui se dégagent. Par exemple, dans le cadre du suivi d'un projet en cours, il est décidé d'organiser dix groupes de discussion avec un nombre restreint de bénéficiaires. Que faire une fois que toutes les notes des discussions ont été recueillies ? Faut-il analyser les données de manière ad hoc ou systématique, c'est-à-dire, mettre en évidence les informations pertinentes ou les coder ?

Les codes sont des mots ou de courtes phrases qui rendent compte d'un « attribut récapitulatif, saillant, essentiel et/ou évocateur pour [...] des données linguistiques ou visuelles »³¹. **Le codage** est le processus qui consiste à étiqueter comme « appartenant à » ou comme représentatif d'un certain type de phénomènes qui peuvent être un concept, une croyance, une action, un thème, une pratique culturelle ou une relation. Le codage peut être réalisé manuellement, avec du papier et des surligneurs, ou par ordinateur dans un document Word, sur une feuille de calcul Excel ou à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives comme NVivo.

Pour commencer à coder des données manuellement, rassemblez les exemplaires papier de toutes les données, annotez le texte à l'aide de stylos, de crayons, de surligneurs et de marqueurs et, enfin, coupez, collez, découpez, regroupez et associez les données. Il est conseillé de laisser de grandes marges et des espaces vides pour les annotations.



Figure 4.9. Exemple de codage manuel et d'annotations dans la marge

REACTION { It was really good. There was a variety of activities, the overhead and information where they talked about it, and the opportunity to practice the activities together. I liked it. The 5 hours went really quickly. We had a good group, and felt very comfortable because everyone was open and sharing. And the lunch was wonderful. Having lunch was a good idea. } STRUCTURE ACTIVITIES
COMFORT LEVEL

Yes, the structure helped my grasp the information, and I enjoyed the group size and variety of activities. 5.5 hours was good enough, and it went quickly. It all seemed to follow their outline, and it gave the opportunity to listen and then practice and get to know other people, because I was there by myself. } STRUCTURE VARIETY
SOCIAL NETWORKING

ONSITE SOCIAL ASPECT { I think I would have gotten the same information either way with the overheads and printouts, but the interpersonal and opportunity to relate to other people and have back and forth and the ability to ask questions was more personal and enjoyable. In a webinar, I don't feel comfortable asking questions to someone I don't know, so the personal, face to face was better than if I did the webinar. I imagine I would have gotten the same information, but it wouldn't have been as enjoyable, and without the activities and other people's questions, I probably wouldn't remember as much. } FACE-TO-FACE VS REMOTE
ONSITE IMPACT

1. What was your overall impression of the training in terms of its usefulness to your work?

REACTION { It is great because I do survey development and work with people that develop surveys. It was really helpful. Afterward, I analyzed surveys and it made me wish I had attended the training before, because now I know there's better ways to do it. Yes, it has definitely met my expectations. } EXPECTATIONS

2. Has your confidence level about designing or adapting surveys changed at all because of what you learned in the training?

CONFIDENCE INCREASE IN KNOWLEDGE { I think my confidence increased because before I just did it, and now I know the reason why I should be doing such things. I am more confident in my abilities. I feel more knowledgeable. The one trap I know to be very careful of the double barreled questions and to use simpler words in the surveys so it's more easily understood. I also like the idea of putting similar kinds of questions together, like putting yes/no questions together and putting multiple choice questions together, and other formatting issues that make it pleasing to the eye and easy to follow. The double barrel one is the one that I have encountered in the past. } SURVEY FRAMEWORK TRAPS & "BILLMAN"

And another thing I've never done, and made me wish I had the training before I did a survey, was that I would have known to field test the survey first to make sure that the questions are clear and easily understood and you're getting a clear idea of what their thoughts are instead of things that can be ambiguous. } PILOT TESTING

Source: Center for Evaluation and Research, s.d.

³¹ Saldana, 2009, p. 3.

Étant donné que la plupart des praticiens du suivi et de l'évaluation ont accès à des programmes de traitement de texte et à des tableurs, ceux-ci sont couramment utilisés pour l'analyse des données qualitatives (voir la figure 4.10 qui illustre le codage dans un document Word).



Figure 4.10. Exemple de codage dans un document Word

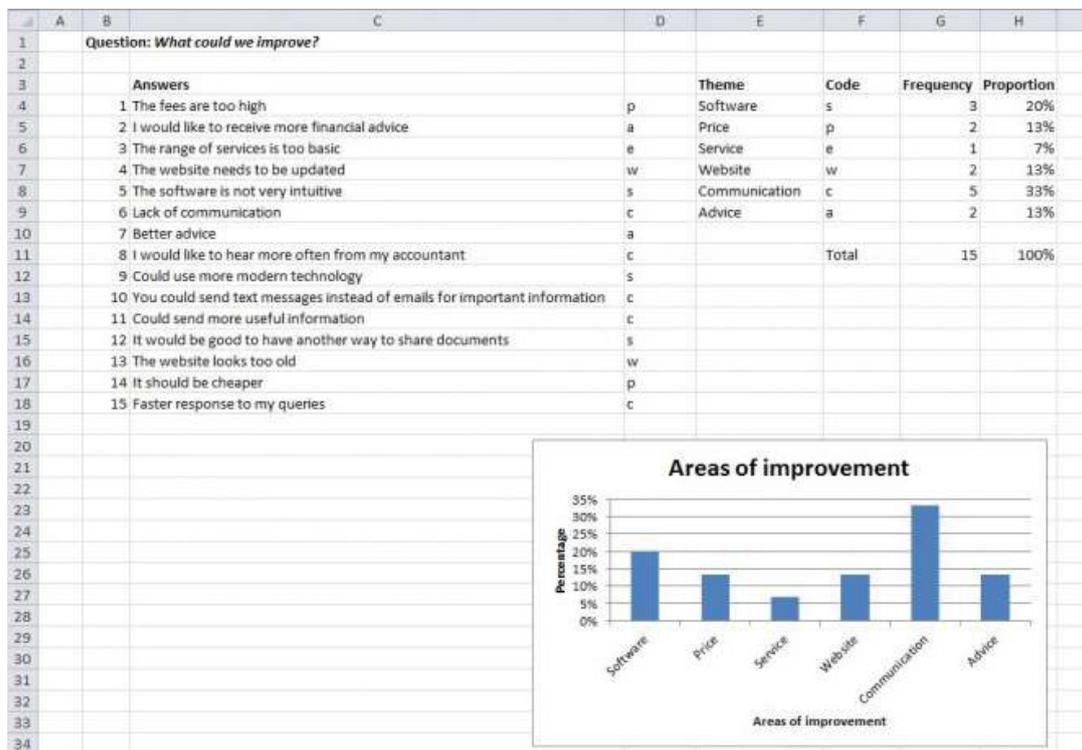
How do you keep track of the status of an operation?

You know by the surgeon's voice, by his actions. Just by what he asks for, you know if he's come upon things he's not expecting(1). You have a procedure you follow and there are certain things you expect to happen(2) so you just go on and you go on and then when something isn't right, you know it isn't right because, if you can't see, which often you can't, he'll ask for something you're not expecting(3). At that point he usually says something to his assistant or to the anaesthetist(4) so you just gauge it. Or perhaps it's the anaesthetist who has recognised something on the monitor, and you can hear it sometimes, different to the way it should be(5). It depends on the experience of the surgeon too, because if you have an inexperienced surgeon when things like that change they'll maybe get a bit hot under the collar and you've got to be the one to keep it calm(6). The junior surgeons do look to you(7), mostly although some of them can get a bit stroppy in his voice and in his manner, those who want to remain in charge and you think, right, things aren't going to plan here. But most of them will say something like, "what do they normally use here?" or "what does Mr X use here?" so they look to you to tell them that(8). So, that's when you know that it's not going clockwork(9)

Cognitive skills e.g. situation awareness, decision making
 Social/ Interpersonal skills e.g. communication, teamwork, leadership
 Task Management skills e.g. planning and preparation, prioritising
 Stress/Fatigue management skills

Source: Ng, s.d.

Figure 4.11. Exemple de codage dans un tableur



Source: AccountingWEB, 2017.

Lorsqu'on doit analyser de grandes quantités de données, par exemple vingt transcriptions d'entretiens ou plus, il est possible d'acheter une licence pour un logiciel d'analyse de données qualitatives tel que NVivo. Pour une présentation de NVivo et un guide d'introduction à la configuration et au codage avec ce logiciel, veuillez consulter le *Guide de démarrage rapide* de QSR International (2014).

Pour savoir comment analyser des données qualitatives, voir l'annexe 4.12. [Étapes à suivre pour l'analyse des données qualitatives](#).

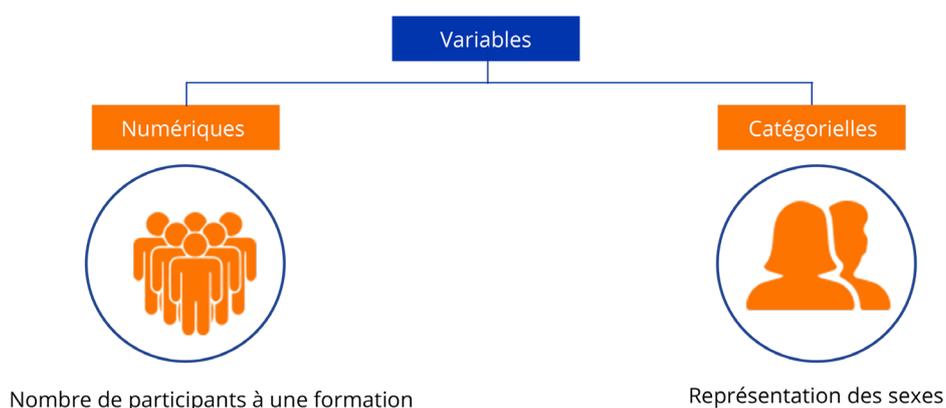
4.6.2. Analyse des données quantitatives

Une fois que les données quantitatives ont été saisies dans une feuille de calcul, elles sont prêtes à être utilisées pour générer des informations permettant de répondre aux questions de suivi ou d'évaluation. Les statistiques aident à transformer les données quantitatives en informations utiles pour faciliter la prise de décisions, par exemple en résumant les données et en décrivant les schémas, les relations et les liens. Les **statistiques peuvent être descriptives ou inférentielles**. Comme leur nom l'indique, les statistiques descriptives fournissent des informations qui permettent de décrire les données et de les résumer. Les représentations graphiques sous forme d'histogrammes, de diagrammes circulaires et de diagrammes à barres sont quelques autres méthodes de statistiques descriptives. De la sorte, il est possible de comparer rapidement différents ensembles de données et de repérer les valeurs les plus petites et les plus grandes, les tendances ou les changements sur une période donnée. Les **statistiques inférentielles** utilisent des données tirées d'un échantillon de la population pour faire des généralisations sur cette population.

Étant donné que la plupart des statistiques utilisées dans les exercices de suivi et d'évaluation sont descriptives, des outils et des exemples portant sur la façon ces statistiques sont calculées sont proposés ci-après.

Comme cela a déjà été mentionné dans la section sur les mesures, les données sont recueillies auprès d'unités, qui peuvent être, par exemple, des individus, des ménages, des écoles ou des communautés. Les différentes mesures, questions ou éléments d'information qui sont recueillis auprès de ces unités sont les **variables**. Il existe deux types de variables, les variables **numériques quantitatives** (quantitatives) et les variables **catégorielles**. Alors que les variables catégorielles sont constituées d'un groupe de catégories (sexe, homme/femme, etc.), les variables numériques sont des nombres, tels que le nombre de participants à une formation.

Figure 4.12. Deux types de variables



Les groupes de données catégorielles sont toutes les unités comprises dans les différentes catégories, qui peuvent être résumées en déterminant combien de fois une catégorie se produit. Par exemple, le nombre de femmes dans une communauté, qui peut être décrit comme la fréquence des femmes au sein de la communauté. Ces informations sont présentées à l'aide d'un tableau de fréquence. Celui-ci indique combien d'individus de la communauté appartiennent à chacune des catégories (hommes/femmes). Cette information peut également être représentée sous forme de pourcentage ou de proportion du total.

Des tables de fréquence peuvent être utilisées pour présenter les constatations dans un rapport, ou peuvent être converties en graphiques pour une présentation plus visuelle. Une **proportion** indique la fréquence relative de chaque catégorie ; elle est calculée en divisant chaque fréquence par le nombre total.

Les **pourcentages** sont calculés en multipliant la proportion par 100. Les proportions et les pourcentages peuvent être plus faciles à comprendre et à interpréter que l'examen des données de fréquence brutes, et sont souvent intégrés dans une table de fréquence (voir le tableau 4.15).



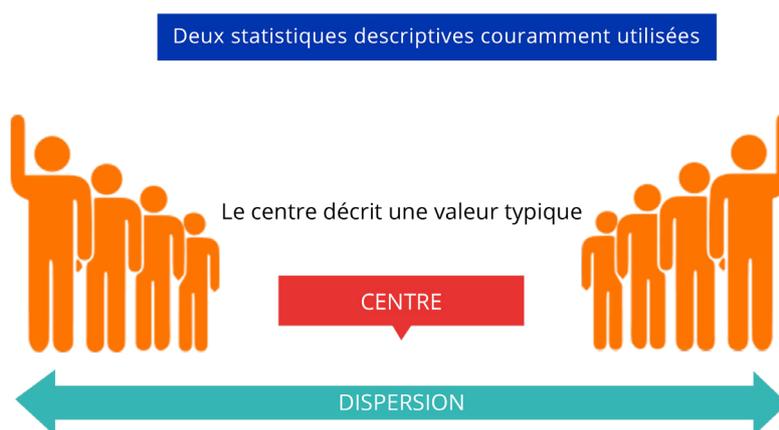
Table 4.15. Table de fréquence

Question 32. Pourcentage de parents ayant fait enregistrer la naissance de leurs enfants au registre des naissances et des décès			
Réponse	Fréquence	Proportion	Pourcentage
Avaient déjà fait enregistrer leurs enfants avant le projet	32	0,25	25 %
Ont enregistré leurs enfants après le projet	2	0,02	1,6 %
N'ont pas d'enfant ou n'ont pas répondu	94	0,73	73,4 %
Total	128	1,00	100 %

Source: Évaluation interne du projet de l'OIM intitulé Appui technique au Gouvernement du Ghana aux fins de lutte contre la traite des enfants et d'autres atteintes à la protection de l'enfance dans le Ketu sud, les districts nord et sud de Tongu de la région de la Volta.

4.6.3. Analyse des variables numériques

Le **centre** et la **dispersion des données** sont deux statistiques descriptives couramment utilisées. Alors que le centre décrit une valeur typique, la dispersion décrit la distance d'un point de données par rapport au centre des données.



La dispersion décrit la distance entre un point de donnée et le centre des données

Les statistiques les plus couramment utilisées pour décrire le centre sont la **moyenne** et la **médiane**. La **médiane** correspond à la valeur centrale d'un ensemble de données. Autrement dit, la moitié des données sont supérieures à la médiane, et l'autre moitié lui sont inférieures. La **moyenne** est calculée en additionnant toutes les valeurs, puis en les divisant par le nombre total de valeurs.

Les statistiques les plus couramment utilisées pour décrire le centre sont la moyenne et la médiane.

Moyenne

La moyenne est calculée en additionnant toutes les valeurs puis en divisant la somme obtenue par le nombre total de valeurs.

Médiane

La médiane est la valeur centrale d'une série de données ; la moitié des données a une valeur supérieure à la médiane et l'autre

EXEMPLE



Une enquête est menée auprès de 25 jeunes (âgés de 18 à 25 ans) qui participent à un projet faisant l'objet d'un suivi. L'âge des participants fait partie des données enregistrées. Chaque chiffre correspond à l'âge d'un individu, les âges étant classés dans l'ordre.



Médiane

18, 18, 19, 19, 19, 19, 19, 20, 20, 20, 20, 21, 21, 21, 22, 22, 22, 23, 23, 24, 24, 25, 25, 25,

Moyenne

$18 + 18 + 19 + 19 + 19 + 19 + 19 + 20 + 20 + 20 + 20 + 21 + 21 + 21 + 22 + 22 + 22 + 23 + 23 + 24 + 24 + 25 + 25 + 25 = 533 / 25 = 21$

Mode

18, 18, 19, 19, 19, 19, 19, 20, 20, 20, 21, 21, 21, 22, 22, 22, 23, 23, 24, 24, 25, 25, 25,

La moyenne et la médiane pourraient être différentes pour cet ensemble de données. Pour calculer la médiane, classez les jeunes par ordre d'âge, puis trouvez le point médian. Dans cet exemple, 21 ans est l'âge médian des jeunes ; 12 jeunes ont moins de 21 ans et 11 jeunes ont plus de 21 ans. Pour calculer la moyenne, additionnez tous les âges, puis divisez par le nombre total de jeunes. Dans cet exemple, 21 ans est également l'âge moyen des jeunes interrogés. L'intervalle des données de l'exemple serait de 7 ans (minimum = 18, maximum = 25).

D'autres statistiques permettant de décrire la dispersion sont l'écart interquartile et l'écart type.

- ➔ **L'écart interquartile** est la différence entre le quartile supérieur et le quartile inférieur des données. Un quart (ou 25 %) des données se situe au-dessus du quartile supérieur, et un quart des données se situe au-dessous du quartile inférieur.
- ➔ **L'écart-type** montre la différence moyenne entre chaque point de données individuel (ou l'âge du jeune dans l'exemple ci-dessus) et l'âge moyen. Si tous les points de données sont proches de la moyenne, l'écart-type est faible, ce qui montre qu'il y a peu de différence entre les valeurs. Un écart type important indique une plus large dispersion des données.

Pour de plus amples informations sur la façon de calculer des statistiques descriptives en utilisant Microsoft Excel, voir l'annexe 4.13. [Calculer des statistiques descriptives.](#)

4.6.4. Triangulation des sources de données

La **triangulation** est le processus qui consiste à comparer différentes sources de données et méthodes afin de corroborer les constatations et de contrebalancer toute faiblesse dans les données par les forces d'autres données.

La triangulation peut renforcer la validité et la fiabilité des observations existantes sur une question donnée. Comparer et rapprocher différentes constatations et points de vue sur une même situation et/ou un même phénomène est un moyen efficace de déceler des incohérences dans les données et d'identifier des domaines à approfondir. Lorsque les constatations convergent, cela peut conduire à de nouvelles conclusions crédibles sur une question et permettre de l'envisager sous de nouveaux angles.

Bien qu'il n'existe pas de règles fixes pour l'analyse des données par triangulation, ce processus s'articule autour de plusieurs activités fondamentales :

- **Évaluer les données de manière critique.** Par exemple, donner la priorité aux constatations les plus pertinentes par rapport à l'objectif ou aux objectifs de la triangulation, identifier la façon dont les constatations tirées de différentes sources sont corrélées entre elles, et mettre en évidence toute lacune éventuelle en matière de données.
- **Identifier les tendances éventuelles et déterminer si elles sont fondées sur une seule ou sur plusieurs sources de données.**
- **Formuler des hypothèses de travail afférentes à l'objectif ou aux objectifs de la triangulation des données.** Par exemple, si l'objectif est de savoir si certains comportements changent parmi les bénéficiaires et si ces changements peuvent être directement reliés à l'intervention, des hypothèses fondées sur les données disponibles doivent être formulées en lien avec cet objectif. Les hypothèses peuvent être favorables à l'objectif. Par exemple, une hypothèse favorable pourrait être « la fourniture d'un soutien psychosocial a permis de réduire les signes de symptômes de stress post-traumatique parmi les bénéficiaires ».
- **Confirmer ou réfuter des hypothèses.** Il s'agit d'une étape cruciale de la triangulation, au cours de laquelle de nouvelles idées, angles d'approche et explications sont susceptibles d'émerger. C'est également à ce stade que les lacunes dans les données sont identifiées, ce qui peut conduire à chercher des données additionnelles. S'il n'existe pas de données additionnelles, il peut être nécessaire de modifier ou d'écarter une hypothèse. Toute hypothèse ayant été modifiée doit ensuite être confirmée à nouveau.
- **Utiliser la convergence des données qui confirment ou infirment l'hypothèse pour tirer des conclusions motivées de l'exercice de triangulation.** Les conclusions doivent être reliées aussi étroitement que possible aux objectifs annoncés de la triangulation. La clé de ce processus consiste à présenter les arguments les plus solides en faveur d'une hypothèse ou d'un objectif, au regard des preuves existantes. Voici quelques questions qu'il peut être utile de se poser au cours de ce processus :
 - Quelles hypothèses sont étayées par les données les plus rigoureuses ?
 - Quelles hypothèses sont étayées par des sources indépendantes ?
 - Quelles hypothèses sont étayées par des données aussi bien quantitatives que qualitatives ?
 - Les données disponibles présentent-elles des biais ou des limites importantes ?
 - Existe-t-il d'autres explications possibles qui ne sont pas couvertes par les hypothèses ?
 - Quel est votre degré de confiance dans les conclusions ?
 - La conclusion est-elle exploitable (c'est-à-dire conduit-elle à une amélioration particulière de l'intervention) ?
- **Documenter soigneusement et rigoureusement les conclusions avant de les diffuser.**



- AccountingWEB
2017 [Open-ended survey text analysis in Excel](#). 24 août.
- Bazeley, P. et K. Jackson
2013 *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications Ltd., Londres.
- Center for Evaluation and Research
s.d. [Tips and tools #18: Coding qualitative data](#). Impact.
- Ng, Y.-L.
s.d. [A brief introduction to NVivo](#). Workshop document. Hong Kong Baptist University Library.
- QSR International
2014 *Guide démarrage rapide de NVivo sur Windows 10* (en anglais).
- Saldana, J.
2009 *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Tracy, S.
2013 *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

4.7. Présentation des constatations

Les efforts de suivi et d'évaluation visent à générer et à mettre à disposition des informations pertinentes pour la prise de décisions et pour la gestion de l'intervention visée par le suivi ou l'évaluation. Toutes les visualisations des données doivent proposer une synthèse des données recueillies et communiquer les résultats obtenus de manière simple et intuitive pour le lecteur. La dernière partie du présent chapitre portera sur les différents types de techniques et d'outils permettant de visualiser les données, en fonction de ce qu'elles montrent et de ce que l'on veut transmettre au lecteur. Des exemples seront également fournis.

4.7.1. Comment visualiser les constatations

Étape 1 : Identifier l'objectif de la visualisation des données

Avant que les praticiens du suivi et de l'évaluation ne commencent à concevoir une visualisation des données, les questions suivantes doivent être posées :

- Qu'est-ce que les données présentées visent à transmettre ?
- Comment la visualisation va-t-elle inciter le public à agir en fonction des informations présentées ou le convaincre d'agir ainsi ?
- Quel est le message que le public doit retenir ?

Il est important d'être au clair sur les objectifs visés par la présentation visuelle des données, afin de la concevoir comme il se doit. Une étape cruciale du processus consiste à bien définir le message que l'on souhaite transmettre, et le graphique doit bien mettre en évidence de quelle organisation ou intervention il s'agit, et quelles sont les actions mises en œuvre.

Étape 2 : Connaître le public

Connaître le public suppose de s'interroger sur ce qu'il sait déjà, sur les informations additionnelles qu'il souhaite recevoir, sur ce qu'il souhaite apprendre et sur le degré de précision dont il a besoin pour comprendre le message transmis.

Étape 3 : Réfléchir à la façon de visualiser le récit

Une fois que les données recueillies ont été nettoyées et analysées, une idée plus précise des constatations à présenter doit émerger. Le tableau 4.15 offre un aperçu des principales techniques de visualisation à utiliser en fonction de ce que les données révèlent.

Tableau 4.16. Synthèse des différentes techniques de visualisation et de leur utilisation possible

Ce que les données montrent	Technique de visualisation appropriée
Synthèse	Tableau de synthèse
Faits et chiffres	Les icônes et images attirent l'attention sur les valeurs des données
Comparaison, classement et distribution	Les diagrammes à barres et les cartes thermiques utilisent des formes et des couleurs pour représenter des valeurs numériques.
Proportion ou partie d'un tout	Les diagrammes circulaires ou en anneau, les diagrammes à barres empilées et les cartes arborescentes montrent la distribution au sein d'un groupe.
Changement au fil du temps	Graphiques linéaires pour les analyses de séries chronologiques avec des courbes de tendance optionnelles.
Relations et tendances	Les diagrammes de dispersion et les graphiques à bulles peuvent aider à mettre des corrélations en évidence.
Analyse de texte	Nuages de mots permettant de présenter visuellement les termes qui reviennent le plus souvent dans un ensemble de données qualitatives.

Source: Carrington et Handley, 2017.

Pour de plus amples informations sur chacun des types de visualisation des données, voir l'annexe [4.14. Types de visualisation](#).



Carrington, O. et S. Handley
2017 Data visualization: What's it all about? New Philanthropy Capital (NPC) Briefing, août. Londres.

Annexes

Annexe 4.1. Gouvernance des données sur la migration de l'OIM et suivi et évaluation

De quoi s'agit-il ?

La gouvernance des données représente le cadre utilisé par l'OIM pour gérer les structures, les politiques, les principes fondamentaux et la qualité institutionnels qui garantiront l'accès à des informations exactes. Elle fixe des normes, des responsabilités et des attributions et veille à ce qu'il soit fait un usage optimal pour l'OIM de l'utilisation des données et des informations sur la migration, tout en gérant le coût et la qualité du traitement de l'information. La gouvernance des données assure l'utilisation cohérente, intégrée et disciplinée des données sur la migration par l'OIM.

En quoi est-elle pertinente pour l'action de l'OIM ?

La gouvernance des données permet de considérer les données comme un atout pour chaque intervention menée par l'OIM et, surtout, elle constitue le fondement sur lequel toutes les initiatives de l'OIM peuvent s'appuyer. Il ne peut y avoir de programmes fondés sur des éléments factuels que si les données montrent **quel est le problème et comment le résoudre**. Cela signifie qu'il faut être capable de mesurer ce que l'on ne connaît pas, et de savoir ce qui est disponible et avec quoi il est possible de travailler.

Le **cycle de vie des données sur la migration** tout au long du cycle de projet comprend la planification et la conception, la saisie et l'élaboration, l'organisation, le stockage et la protection, l'utilisation, le suivi, l'examen et, finalement, l'amélioration des données ou leur élimination.

Éléments auxquels il faut prêter attention :

- a) **Gestionnaire des données** : Lors de la phase de mise en œuvre de l'intervention, les données à recueillir relèvent d'un gestionnaire des données clairement établi. S'il s'agit d'un projet mis en œuvre au niveau du bureau extérieur, le chef de mission sera le gestionnaire des données. Si l'intervention couvre plusieurs pays, le gestionnaire des données sera probablement le directeur régional. S'il s'agit d'un projet mondial, il faudra déterminer à quel domaine thématique le projet, et le chef de la division concernée sera alors le gestionnaire des données. Lorsque les données sont transversales, le gestionnaire des données sera probablement le chef de département.
- b) **Rôles et responsabilités** : Tous les membres du personnel travaillant sur le projet doivent connaître leurs rôles et responsabilités concernant les données. Ils ne doivent avoir accès qu'aux données dont ils ont besoin pour leur travail.
- c) **Qualité des données** : Les données doivent être exactes, valides, fiables, actuelles, pertinentes et complètes.
- d) **Classification des données pour garantir la sécurité et le respect de la vie privée** : Le niveau de risque associé à la collecte de données doit être déterminé et classifié en conséquence, afin que les données puissent être stockées avec des contrôles d'accès rigoureux.
- e) **Traitement des données, y compris leur collecte et leur utilisation** : Des outils permettant de recueillir uniquement les données nécessaires à la finalité de leur utilisation doivent être élaborés.

➔ Pour une liste de ressources pertinentes, voir l'encadré [Gouvernance des données sur la migration de l'OIM](#) dans le présent chapitre.

Annexe 4.2. Comment mener un examen documentaire

Étapes de l'examen documentaire

Étape 1 : Identifier toutes les sources possibles.

Étape 2 : Catégoriser les documents.

Étant donné que certains documents seront plus pertinents que d'autres, le même poids ou la même attention ne doivent pas être accordés à tous les documents. Afin de faciliter l'examen documentaire, les documents disponibles peuvent être catégorisés en différents niveaux :

- Le niveau I correspond aux documents portant spécifiquement sur l'objet du suivi ou de l'évaluation, tels que les rapports de situation, d'étape et de suivi, ou les propositions de projet ;

- Le niveau II correspond à des documents d'information, tels que la couverture médiatique ou les rapports d'autres organismes ;
- Le niveau III correspond à des documents qui ne sont pas directement liés au projet.

Étape 3 : Décider de l'approche à suivre (structurée ou non structurée).

Souvent, faute de temps, les activités de suivi et d'évaluation se limitent aux documents du niveau I et, en partie, à ceux du niveau II pour lesquels une approche non structurée est appropriée. Pour inclure l'intégralité des documents des niveaux II et III dans l'examen documentaire, il faut adopter une approche structurée, comme suit :

- Formulaire d'examen structuré pour y consigner les commentaires portant sur les documents parcourus ;
- Rubrique permettant de noter les différentes parties des documents, par exemple en utilisant une échelle de quatre points pour subdiviser les documents comme suit :
 - Parties ne portant pas du tout sur le sujet concerné.
 - Parties traitant du sujet concerné de façon mineure.
 - Parties traitant du sujet de façon significative.
 - Parties portant essentiellement sur le sujet concerné.
- Indexation et recherche de documents aux fins de l'analyse de contenu.



Informations additionnelles et exemples pratiques sur la façon de procéder à un examen documentaire

Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner

2016 *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*. ALNAP/ODI, Londres.

Annexe 4.3. Types de biais

L'exactitude des données recueillies et des conclusions tirées dépend des praticiens du suivi et de l'évaluation et des personnes interrogées, ainsi que de la manière dont ils abordent et respectent les différentes étapes des processus de collecte, d'analyse et d'établissement de rapports. Aucune étude ne peut être entièrement exempte de biais. C'est pourquoi il est important d'être transparent au sujet des biais éventuels dans les données recueillies et d'en faire mention dans les rapports de suivi/d'évaluation. Une déclaration sur les biais potentiels indiquant les mesures prises pour les contrôler doit figurer dans tous les rapports de suivi et d'évaluation.

Biais introduit par la personne interrogée

Biais de non-réponse : Ce biais se produit lorsque les personnes sélectionnées refusent de participer à l'enquête ou qu'elles ne sont pas en mesure d'y participer. Par conséquent, les données recueillies différeront significativement de celles de la population cible. Pour éviter cela, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent s'assurer que l'échantillon sélectionné est représentatif de la population cible ou ajuster l'échantillon si ce biais devient trop important.

Biais d'acquiescement : Ce biais se produit lorsqu'une personne interrogée a tendance à être d'accord et à réagir positivement face à tout ce que l'enquêteur lui demande. Pour éviter ce phénomène, les questions qui suggèrent une réponse positive doivent être reformulées afin de savoir quel est le véritable point de vue de la personne interrogée sur la ou les question(s) abordée(s)³².

³² Sarniak, 2015.

Biais de désirabilité sociale : Ce biais est introduit par des réponses formulées d'une façon qui, selon les personnes interrogées, leur permettra d'être acceptées et appréciées. Pour éviter cela, il est possible de recourir à des questions indirectes consistant à demander ce qu'un tiers pense et ressent et comment il se comporterait. Une telle approche permet aux personnes interrogées de projeter leurs propres ressentis sur d'autres personnes, tout en fournissant des réponses honnêtes et représentatives³³.

Biais d'accoutumance : Ce biais se produit survient lorsque la personne interrogée donne la même réponse à toutes les questions formulées de manière similaire. Pour éviter cela, les questions doivent être formulées ou reformulées différemment et proposer diverses possibilités de réponse³⁴.

Biais de financement : Étant donné que les personnes interrogées savent généralement quelle est l'organisation qui finance l'intervention, leurs sentiments et leurs opinions à son égard peuvent biaiser leurs réponses. Par exemple, les personnes interrogées peuvent dépeindre une situation désastreuse dans l'espoir d'obtenir un nouveau financement de la part de l'organisation. Ce biais peut être plus difficile à gérer, mais la même approche peut être utilisée que pour le biais d'acquiescement³⁵.

Biais d'attrition/mortalité : Lorsque les personnes interrogées cessent de participer à l'étude, l'échantillon sélectionné peut ne plus être représentatif de la population cible. L'échantillon doit alors être réajusté.

Biais de sélection : Ce biais désigne une altération des données imputable à la manière dont celles-ci ont été recueillies. Une forme courante de biais de sélection est l'autosélection, qui consiste à se porter volontaire pour participer à l'étude. Le biais provient donc ici du fait que les participants sont susceptibles de répondre différemment que les personnes qui ne se sont pas portées volontaires.

Biais de rappel : Ce biais se produit lorsque des personnes interrogées éprouvent des difficultés à se souvenir de certaines informations, si bien que les données recueillies sont inexactes. Il est possible de minimiser ce biais en reliant les questions à des événements clés que les personnes interrogées connaissent bien et qui peuvent les aider à se souvenir des informations pertinentes.

Biais introduit par l'évaluateur ou le chercheur

Biais de confirmation : Ce type de biais se produit lorsqu'un praticien du suivi et de l'évaluation formule une hypothèse ou une conviction à sujet de l'intervention visée par le suivi ou l'évaluation et qu'il utilise les informations fournies par les personnes interrogées pour confirmer cette hypothèse ou cette conviction. Le biais de confirmation peut également se produire à la phase d'analyse, où les évaluateurs/chercheurs peuvent avoir tendance à se souvenir davantage des éléments qui étayaient leurs hypothèses et qui en réfutent d'autres. Pour minimiser le biais de confirmation, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent régulièrement réévaluer les impressions des personnes interrogées et remettre en question les postulats et hypothèses préexistants.

Biais induit par l'ordre des questions : Ce biais se produit lorsqu'une question influence les réponses apportées aux questions suivantes. Les mots et les idées contenus dans les questions conditionnent les personnes interrogées, influençant ainsi leurs idées, leurs sentiments et leurs attitudes lors des questions suivantes. Bien que ce type de biais soit parfois inévitable, il peut être réduit en posant des questions générales avant de passer aux questions particulières, en commençant par des questions neutres avant de poser des questions dirigées, et en abordant les aspects positifs avant les aspects négatifs.

Questions suggestives et biais de formulation : Ce type de biais se produit lorsque les praticiens du suivi et de l'évaluation développent la réponse d'une personne interrogée dans le but de confirmer une hypothèse, d'établir un lien ou de surévaluer leur compréhension de la personne interrogée. Pour minimiser ce biais, les praticiens doivent poser des questions en reprenant les termes des personnes interrogées et éviter de résumer avec leurs propres mots ce que les personnes ont exprimé.

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

Biais de publication : Ce biais se produit lorsque les résultats négatifs sont moins susceptibles d'être soumis et/ou publiés que les résultats positifs. « La plupart des évaluations sont commandées par des organismes ou des donateurs directement intéressés par les résultats obtenus. Il est donc possible que la structure d'incitation tende vers des constatations plus positives, même lorsque des consultants externes sont engagés pour effectuer l'évaluation »³⁶.



Références et lectures complémentaires concernant les biais

- Bernard, H.R.
2012 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Deuxième édition. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Creswell, J.W.
2014 *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Quatrième édition. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Hunter, J.E. et F.L. Schmidt
2004 *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Deuxième édition. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Keppel, G.
1991 *Design and Analysis: A Researcher's Handbook*. Troisième édition. Prentice-Hall, Inc., New York.
- Neuman, W.L.
2006 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sixième édition. Pearson/Allyn and Bacon, Boston.
- Punch, K.F.
2013 *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications, Londres.
- Sarniak, R.
2015 [9 types of research bias and how to avoid them](#). Quirk's Media, Août.

Annexe 4.4. Appliquer les divers types d'échantillonnage

Échantillonnage aléatoire

Échantillonnage aléatoire simple

Les échantillons aléatoires sont des échantillons pour lesquels chaque unité de la population ciblée aux fins du suivi et/ou de l'évaluation a la même probabilité d'être sélectionnée. Il s'agit d'une approche équitable permettant de limiter le biais de sélection, qui nuit à l'exactitude des prévisions au sujet de la population cible (voir la section « Biais »).

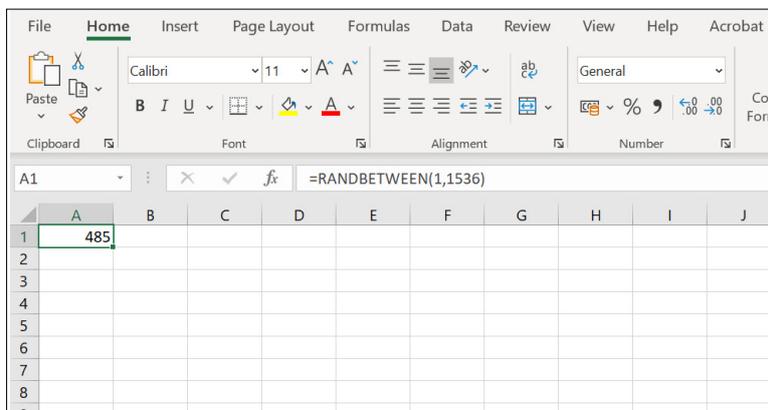
Idéalement, un échantillon doit être représentatif de l'ensemble de la population cible. Afin de sélectionner un échantillon aléatoire, une base d'échantillonnage est nécessaire. Chaque unité se voit attribuer un numéro d'identification unique. Après quoi, à l'aide d'une table ou d'un générateur de nombres aléatoires, un certain nombre d'unités est sélectionné de façon aléatoire.

Exemple : Le site X du pays Y abrite 1 536 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Ce nombre étant composé de quatre chiffres, on attribue à chaque individu de la population un nombre à quatre chiffres en commençant par 0001, 0002, 0003, 0004 et ainsi de suite. Ensuite, en partant de n'importe quel point de la table de nombres aléatoires, choisissez des nombres successifs à quatre chiffres jusqu'à arriver à 300 nombres distincts compris entre 0001 et 1 536, ou générez 300 nombres aléatoires compris entre 0001 et 1 536 à l'aide d'un logiciel tel que Microsoft Excel (voir l'exemple ci-après).

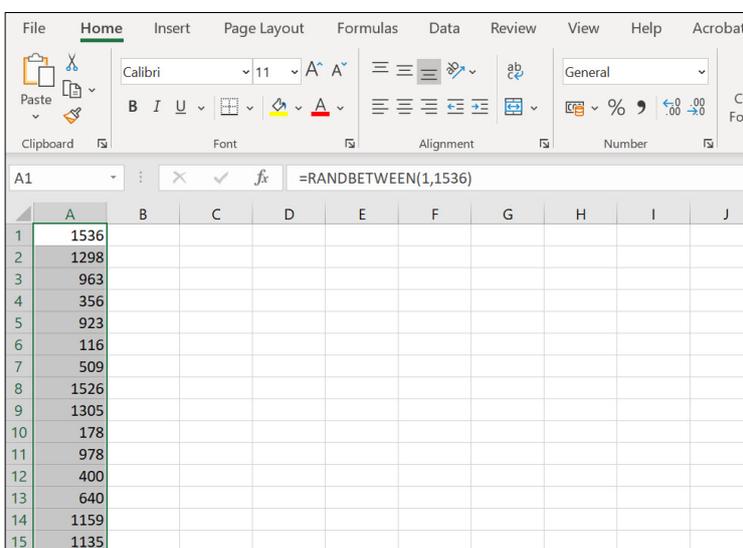
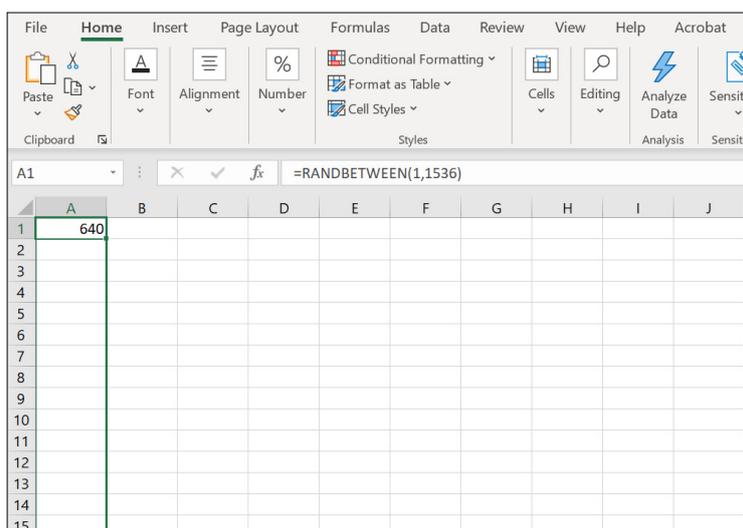
³⁶ Ibid.

Comment sélectionner un échantillon aléatoire de 300 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays à partir d'une population totale de 1 536 personnes en utilisant Microsoft Excel

Étape 1 : Cliquez sur la cellule A1, tapez `RANDBETWEEN(0001,1536)` puis appuyez sur la touche Enter.



Étape 2 : Pour générer, par exemple, une liste de 300 nombres aléatoires, sélectionnez la cellule A1, cliquez sur le coin inférieur droit de la cellule A1 et glissez vers le bas jusqu'à la cellule A300.



Échantillonnage aléatoire systématique

L'**échantillonnage aléatoire systématique** est une technique consistant à sélectionner de façon aléatoire un numéro proche du début de la liste de la base d'échantillonnage, puis à sauter plusieurs numéros, à sélectionner un nouveau numéro, à sauter plusieurs autres numéros, puis à sélectionner le nom suivant et ainsi de suite. Le nombre de noms sautés à chaque étape dépendra de la taille de l'échantillon souhaité.

Comment sélectionner un échantillon aléatoire systématique

- Étape 1 :** Estimer le nombre d'unités présentes dans la population (par exemple, 1 536 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays sur le site X).
- Étape 2 :** Déterminer la taille de l'échantillon (par exemple, 300 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays).
- Étape 3 :** Diviser le résultat obtenu à l'étape 1 par le résultat obtenu à l'étape 2 ($k=N/n$) afin d'obtenir le nombre de numéros à sauter.
Exemple : $k = 1\,536/300 = 5,12$
- Étape 4 :** Sélectionner un sujet de façon aléatoire à partir du premier numéro K de la base d'échantillonnage (par exemple, le cinquième numéro).
- Étape 5 :** Sélectionner chaque numéro K apparaissant après celui-ci jusqu'à ce que l'échantillon requis soit sélectionné.

En raison de la part laissée au hasard dans le cadre d'un échantillonnage aléatoire simple, il est possible de ne pas obtenir une bonne représentation des sous-groupes présents au sein d'une population. Afin de résoudre ce problème, il existe plusieurs autres techniques d'échantillonnage aléatoire.

Échantillonnage aléatoire stratifié

L'**échantillonnage aléatoire stratifié**, également appelé **échantillonnage avec probabilité proportionnelle à la taille ou échantillonnage par quotas**, est une technique qui consiste à diviser la base d'échantillonnage en deux ou plusieurs strates (sous-populations) selon des caractéristiques significatives, telles que le type de migrant ou le sexe, parmi lesquelles les participants sont ensuite sélectionnés de manière aléatoire. Un échantillon aléatoire simple est ensuite sélectionné au sein de chaque strate. Lorsqu'on utilise la même fraction d'échantillonnage au sein des strates, on procède alors à un échantillonnage aléatoire stratifié proportionnel. Lorsqu'on utilise des fractions d'échantillonnage différentes au sein des strates, on utilise un échantillonnage aléatoire stratifié disproportionné. Cette technique est utile lorsque le projet, le programme ou la politique cible plusieurs groupes différents que l'on souhaite comparer.

Exemple : Parmi les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays présentes sur le site du pays Y, combien sont des enfants, des jeunes, des jeunes adultes, des adultes et des personnes âgées ? Si les enfants, les jeunes et les personnes âgées ne représentent qu'une faible proportion de la population totale du site, il est possible qu'un échantillon aléatoire simple ne comporte pas de proportion suffisante d'entre eux pour permettre une analyse pertinente.

Comment sélectionner un échantillon aléatoire stratifié

- Étape 1 :** Diviser la population en différentes strates présentant un intérêt pour l'étude. Par exemple, sur les 1 536 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, il y a 142 enfants (0-12 ans), 157 jeunes (13-25 ans), 413 jeunes adultes (26-34), 701 adultes (35-60 ans) et 123 personnes âgées (60 ans et plus).
- Étape 2 :** Sélectionner un échantillon aléatoire simple au sein de chaque strate.
Exemple : $142/1\,536 = .092 * 142 = 13,12$

Sélectionner un échantillon aléatoire simple de 13 individus dans la strate des enfants.

- ➔ *Remarque :* Le nombre d'unités sélectionnées dans chaque strate doit être équivalent à la proportion que représente la strate en question par rapport à la population totale.

Les techniques d'échantillonnage aléatoire simple, systématique et stratifié nécessitent toutes une base d'échantillonnage, ce qui est très difficile à obtenir lorsqu'il s'agit d'individus ou de familles. Lorsqu'il n'existe pas de base d'échantillonnage ou lorsque les unités figurant sur la liste sont si dispersées que cela serait trop coûteux en temps et en argent de procéder à un échantillonnage aléatoire simple, l'échantillonnage par grappes constitue alors une alternative intéressante.

Échantillonnage aléatoire par grappes

L'**échantillonnage aléatoire par grappes** consiste à diviser la population en plusieurs groupes ou « grappes », puis à sélectionner un échantillon aléatoire simple au sein de ces grappes. Les unités présentes dans les grappes sélectionnées constituent l'échantillon. Contrairement à l'échantillonnage aléatoire stratifié, l'échantillonnage aléatoire par grappes utilise le système des grappes pour identifier les unités, et non pour les comparer. L'inconvénient de cette approche est que les grappes sélectionnées peuvent présenter d'importantes différences par rapport à celles qui ne sont pas comprises dans l'échantillon, ce qui fausse l'exactitude des déductions faites au sujet de la population cible.

Comment sélectionner un échantillon aléatoire par grappes

- Étape 1** : Identifier la population ciblée (par exemple, les 1 536 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays présentes sur le site X dans le pays Y).
- Étape 2** : Diviser la population en un grand nombre de groupes ou grappes (il existe 10 zones dans le camp abritant chacune quelque 150 personnes déplacées à l'intérieure de leur propre pays, dont deux font l'objet d'un échantillonnage aléatoire).
- Étape 3** : Sélectionner un échantillon aléatoire simple au sein des grappes (par exemple, procéder à un échantillonnage aléatoire sur deux des dix zones pour arriver à un échantillon total d'environ 300 personnes).

Échantillonnage aléatoire à plusieurs degrés

L'**échantillonnage aléatoire à plusieurs degrés** est une technique qui combine deux ou plusieurs méthodes d'échantillonnage aléatoire de manière séquentielle. Le processus commence généralement par la sélection d'un échantillon aléatoire par grappes, suivie d'un échantillonnage aléatoire simple ou d'un échantillonnage aléatoire stratifié. L'échantillonnage aléatoire à plusieurs degrés peut également combiner des techniques d'échantillonnage aléatoire et non aléatoire.

Exemple : Dans le pays Z, il y a sept sites de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Afin d'évaluer le soutien apporté par l'OIM aux personnes vivant dans ces sites, sélectionnez deux des sept sites en fonction d'une série de critères. Dans chacun des deux sites, il y a huit zones abritant chacune environ 60 personnes déplacées. Sélectionnez de façon aléatoire deux zones pour chacun des deux sites, ce qui donne un échantillon total de 240 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

Échantillonnage non aléatoire

Échantillonnage dirigé

On parle d'**échantillonnage dirigé** lorsqu'un échantillon est sélectionné selon un ensemble de critères prédéterminés, censés fournir les données nécessaires au suivi ou à l'évaluation du projet, du programme ou de la politique visés. Contrairement à l'échantillonnage aléatoire, cette technique est principalement utilisée pour un nombre limité de personnes qui possèdent les informations requises et lorsqu'on dispose de peu de temps et de ressources pour recueillir ces informations. Dans des situations d'urgence, par exemple dans le cas de sociétés touchées par un conflit, cette approche peut être appropriée dans la mesure où la sélection d'un échantillon aléatoire pourrait risquer d'aggraver les tensions existantes.

Contrairement à l'échantillonnage aléatoire, l'échantillonnage dirigé est délibérément biaisé afin de sélectionner les cas les plus appropriés sous l'angle des questions de suivi ou d'évaluation. Si cette technique d'échantillonnage est appliquée, il est donc nécessaire d'être transparent et rigoureux lors de la sélection de l'échantillon, afin de contrôler et d'identifier tout biais potentiel dans les données qui devra être pris en compte lors de l'interprétation des résultats. Pour en savoir plus sur la façon de sélectionner les échantillons dirigés, voir le [Guide de l'évaluation de l'action humanitaire](#) de Buchanan-Smith et al. (2016).

Échantillonnage en boule de neige

L'**échantillonnage en boule de neige** est une autre forme d'échantillonnage dirigé, qui est utilisée lorsqu'on ne sait pas qui, quoi ou combien de points de vue inclure. Commencez par un entretien, puis demandez à la personne interrogée d'identifier d'autres personnes susceptibles d'être interrogées. Ce processus est reproduit jusqu'à ce qu'on atteigne un point de saturation. La **saturation** est le moment du processus de collecte des

données où plus aucune information nouvelle ou pertinente permettant de répondre aux questions de suivi ou d'évaluation n'émerge. L'échantillonnage en boule de neige est particulièrement utile lorsqu'on vise des populations inaccessibles ou difficiles à localiser.

Lorsqu'une technique d'échantillonnage dirigé est utilisée, il convient d'inclure différents points de vue dans l'échantillon afin de garantir la crédibilité des constatations. Autrement dit, il faut procéder à une triangulation des sources de données. Par exemple, il est nécessaire de tenir compte des rôles, de la problématique femmes-hommes, de l'appartenance ethnique, de la religion, de l'emplacement géographique et d'autres facteurs importants pour le problème traité par le projet, le programme ou la politique examinés, afin de refléter divers points de vue au sein de l'échantillon. Lorsque cela n'est pas possible, il faut être transparent quant aux points de vue qui ont été inclus et ceux qui ne l'ont pas été, et de le mentionner dans le rapport de suivi ou d'évaluation.

Échantillonnage par quotas

L'**échantillonnage par quotas**, qui est une autre technique d'échantillonnage dirigé, consiste à sélectionner de façon aléatoire un nombre précis de différents types d'unités dans une population, conformément à un quota préétabli. L'échantillonnage par quotas peut être proportionnel (pour représenter les principales caractéristiques de la population cible en échantillonnant une quantité proportionnelle de chacune d'entre elles) ou non proportionnel (pour définir le nombre minimum d'unités échantillonnées dans chaque catégorie sans chercher à avoir des nombres correspondant aux proportions présentes au sein de la population cible). Par exemple, dans le site de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, il est possible de sélectionner 150 femmes et 150 hommes à interroger ($n = 300$, proportionnel) ou 200 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, 50 migrants de retour et 50 réfugiés ($n = 300$, non-proportionnel).

Échantillonnage de commodité

Les **échantillons de commodité** sont sélectionnés en fonction de la disponibilité ou de l'autosélection des participants (c'est-à-dire des volontaires) et/ou pour des raisons de commodité. Bien que cette technique ne soit ni dirigée ni stratégique, elle reste largement utilisée car elle est peu coûteuse et est simple et pratique. Par exemple, il suffit d'arriver sur le lieu d'un projet et d'interroger le personnel de projet disponible le jour de la visite ainsi que les bénéficiaires rencontrés en parcourant le site. Cependant, cette technique d'échantillonnage est également la moins fiable des approches d'échantillonnage non aléatoire présentées plus haut, car les personnes les plus disponibles sont surreprésentées, de sorte que la variabilité existant au sein de la population cible est sous-estimée. Si cette technique est utilisée, l'utilisation de quotas peut permettre d'obtenir un échantillon plus inclusif. Par exemple, assurez-vous d'échantillonner un nombre égal d'hommes et de femmes et de faire en sorte qu'un entretien sur deux soit réalisé avec une femme.



Références et lectures complémentaires au sujet de l'échantillonnage

- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner
2016 *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*. ALNAP/ODI, Londres.
- Daniel, J.
2012 *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Hand, D.J.
2008 *Statistics: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, New York.
- Magnani, R.
1999 *Sampling Guide*. Food Security and Nutrition Monitoring (IMPACT) Project, International Science and Technology Institute for the U.S. Agency for International Development. Arlington, Virginie, janvier.
- Morra-Imas, L.G. et R.C. Rist
2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Banque mondiale, Washington, D.C.
- National Audit Office, United Kingdom
2000 *A Practical Guide to Sampling*. Statistical and Technical Team.

- Sackett, D.L.
1979 [Bias in analytic research](#). *Journal of Chronic Diseases*, 32:51-63.
- Stockmann, R. (ed.)
2011 *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar, Cheltenham and Northampton.
- Trochim, W.M.K.
2020a [Probability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.
2020b [Nonprobability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.
- Wholey, J.S., H.P. Hatry et K.E. Newcomer (eds.)
2010 *Handbook of Practical Program Evaluation*. Troisième édition. Jossey-Bass, San Francisco, Californie.

Annexe 4.5. Conception et mise en œuvre d'une enquête

Format et types de questions et possibilités de réponse

Le format des questions d'enquête peut être fermé ou ouvert. Nombre d'enquêtes ont tendance à comprendre un mélange de ces deux types de questions. Les questions fermées peuvent appeler une réponse simple ou proposer des possibilités de réponses. Les formats les plus courants de questions fermées prévoient des possibilités de réponse qui sont :

- **Dichotomiques**
Exemple : Vos enfants vont-ils à l'école ? Oui Non
- **Ordonnées**
Exemple : Quelle est la fréquence des distributions de denrées alimentaires (ou d'espèces/coupons) sur le site ?
 Tous les jours Deux fois par semaine Une fois par semaine Toutes les deux semaines
 Toutes les deux semaines Une fois par mois Irrégulière Jamais
 Pas de réponse, pourquoi ? _____
- **Non ordonnées**
Exemple: Raison du déplacement
 Conflit Inondation Incendie Sécheresse Glissement de terrain Autre
- **À compléter**
Exemple : Combien gagnez-vous par jour ? _____

Pour plus d'informations et des exemples relatifs aux différents formats de questions fermées, voir le chapitre « Survey design » de David et Sutton dans *Social Research* (2011).

À l'inverse, les **questions ouvertes** permettent aux personnes interrogées de répondre avec leurs propres mots. Par exemple, « Pourquoi avez-vous choisi précisément ce pays de destination ? ».

Il existe six types de questions pouvant être utilisés pour concevoir une enquête³⁷.

- a) **Les questions relatives au comportement ou à l'expérience**, qui cherchent à savoir ce que font ou souhaitent faire les personnes interrogées, comment elles se comportent ou agissent, ce qu'elles vivent ou éprouvent, comment elles réagissent ou, simplement, ce qui se produit dans le contexte dans lequel le projet, le programme ou la politique sont mis en œuvre. Exemple : Avez-vous l'intention de vous installer ailleurs ?
- b) **Les questions relatives à l'opinion ou aux valeurs**, qui s'intéressent aux idées, réactions, impressions, attitudes et points de vue des personnes interrogées au sujet des activités/problèmes faisant l'objet du suivi ou de l'évaluation.

³⁷ Patton, 1987. Il existe d'autres type ou catégories de questions utilisées pour les entretiens et qui sont exposées plus en détail à l'[annexe 4.7](#).

Exemple:

Comment décririez-vous l'accès de votre ménage aux services publics, tels que l'éducation, l'hébergement, la santé et d'autres services dans la zone où vous résidez actuellement ?

- Excellent: nous ne rencontrons pas le moindre problème
- Bon: l'accès est bon mais nous rencontrons quelques retards mineurs
- Neutre.
- Mauvais : nous rencontrons des retards et des problèmes.
- Très mauvais : il y a des retards et des interdictions d'accès de la part de la communauté et des autorités locales.

- c) **Les questions relatives aux sentiments**, qui portent sur les émotions ou les réactions d'ordre émotionnel des personnes interrogées concernant une expérience, une pensée ou un problème en particulier.

Exemple :

Considérez-vous que vous êtes intégré(e) au niveau local ?

- Oui
- Partiellement intégré(e)
- Non
- Je ne sais pas

- d) **Les questions relatives aux connaissances**, qui s'intéressent aux connaissances de la personne interrogée au sujet d'une question précise. Exemple : Dans votre ménage, combien de personnes souffrent d'une maladie chronique ?

- e) **Les questions sensorielles**, qui s'intéressent à ce que la personne interrogée voit, entend, touche, goûte et sent. Exemple : L'éclairage est-il suffisant sur le site pendant la nuit ?

- f) **Les questions contextuelles/démographiques**, qui visent à recueillir des informations biographiques ou historiques auprès des personnes interrogées.

Exemple:

Sexe : Homme Femme

Lors de l'élaboration des questions d'enquête, il est important d'éviter les **questions ambiguës**, doubles, suggestives ou comportant une double négation. Une question ambiguë signifie que le répondant peut interpréter la question de diverses manières car les termes ou les phrases employés sont vagues. Une **question double** consiste à poser une question sur deux problématiques différentes en même temps. L'emploi des termes « et » ou « ou » peut indiquer qu'il s'agit d'une question double. Une **question suggestive** consiste à suggérer une certaine réponse à la personne interrogée. L'emploi de **doubles négations** dans une question induit une confusion inutile et augmente ainsi le risque de recueillir des données non fiables. En évitant ces erreurs, on s'assure que les données recueillies sont valides et fiables.

Exemple de questions ambiguës :

a) Mauvais : Seriez-vous prêt à vous réinstaller ? Oui Non

Bon : Seriez-vous prêt à vous réinstaller (choisissez une possibilité) :

- Dans le même État
- En dehors de l'État (précisez) : _____
- Dans le même pays
- En dehors du pays (précisez) : _____
- Pas de réinstallation
- Je ne sais pas

b) Mauvais : Comment avez-vous entendu parler du projet ? (Question double, qui prévoit deux possibilités de réponse en une)

- Un ami ou un parent
- Un journal
- La télévision ou la radio
- Votre conjoint
- Au travail

Bon : Comment avez-vous entendu parler du projet ?

- Un ami
- Un parent
- Par les médias

Exemple de questions doubles :

Mauvais : Comment évaluez-vous les services sanitaires et éducatifs disponibles sur le site ?

- Excellents
- Bons
- Corrects
- Mauvais

Bon : Comment évaluez-vous les services sanitaires disponibles sur le site ?

- Excellents
- Bons
- Corrects
- Mauvais

Comment évaluez-vous les services éducatifs disponibles sur le site ?

- Excellents
- Bons
- Corrects
- Mauvais

Exemple de questions suggestives :

Mauvais : L'activité X a rassemblé davantage de participants que toute autre activité du projet. Avez vous participé à cette activité ? Oui Non

Bon : Avez-vous participé à l'activité X ? Oui Non

Exemple de questions comportant une double négation :

Mauvais : Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? « Nous ne devons pas réduire les dépenses militaires ».

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Bon : Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? « Nous devons réduire les dépenses militaires ».

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Ordre des questions

L'ordre dans lequel les questions d'une enquête sont posées peut influencer sur la qualité des réponses données, ainsi que sur le fait que la personne interrogée ira ou non jusqu'au bout de l'enquête. Par exemple, si l'enquête commence par des questions très sensibles, il est possible que la personne interrogée fournisse des informations inexactes, qu'elle saute des questions ou qu'elle abandonne l'enquête. Voici quelques conseils à suivre concernant l'ordre des questions d'enquête :

- Commencer avec des questions qui intéressent directement la personne interrogée.
- Poser des questions sur le présent avant de poser des questions sur le passé ou le futur.
- Répartir les questions factuelles dans l'enquête car elles ont tendance à démobiliser les personnes interrogées.
- Commencer avec des questions plus faciles et poser les questions plus difficiles ou sensibles vers la fin.
- Placer les questions personnelles/démographiques à la fin car certaines personnes interrogées peuvent ne pas se sentir à l'aise pour poursuivre l'enquête si certaines questions personnelles leur sont posées dès le début de l'enquête.
- Regrouper les questions similaires ou corrélées.
- Veiller à ce que les questions suivent un cheminement logique.
- Poser les questions les plus importantes aux deux tiers de l'enquête.
- Classez les questions par ordre de priorité, en laissant de côté celles qui ne sont pas prioritaires.



Références et lectures complémentaires sur le format et les types de question et les possibilités de réponse

- Bradburn, N.M., B. Wansink et S. Sudman
2004 *Asking Questions: The Definitive Guide to Questionnaire Design – For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires*. Edition révisée. Jossey-Bass, San Francisco, Californie.
- Cowles, E.L. et E. Nelson
2015 *An Introduction to Survey Research*. Business Expert Press, New York.
- David, M. et C.D. Sutton
2011 Survey design. In: *Social Research: An Introduction*. Second edition. SAGE Publications, Londres, pp. 239-270.
- Fowler Jr., F.J.
2006 *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Morra-Imas, L.G. et R.C. Rist
2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Patton, M.Q.
1987 *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE Publications, California.
- Programme international de formation à l'évaluation du développement (IPDET), Banque mondiale et Université de Carleton
2013 *Manuel d'évaluation du Programme international pour le développement* (en anglais).

Structure

Tout comme l'ordre des questions, la structure de l'enquête est également importante pour recueillir des données de qualité (en particulier dans le cas des enquêtes auto-administrées). Voici quelques uns des principaux points à inclure dans une enquête :

- Titre, date et numéro d'identification de la personne interrogée ;
- Informations de contact et de retour ;
- Déclaration liminaire/lettre d'introduction indiquant la finalité de l'enquête et la façon dont celle-ci sera utilisée ;
- Limiter le nombre de rubriques pour les sujets abordés dans l'enquête ;
- Veiller à ce que les questions soient simples, claires et concises ;
- Les questions et les propositions de réponse doivent être présentées et formulées de façon cohérente ;
- Toutes les questions doivent être numérotées ;
- Dire comment répondre à chaque question (par exemple, choisir toutes les possibilités qui s'appliquent, cocher une case, entourer la réponse ou rédiger une réponse courte) ;
- Classer les réponses du niveau le plus faible vers le niveau le plus élevé, en allant de gauche à droite (par exemple, 1 – Pas du tout, 2 – Parfois, 3 – Souvent, 4 – Toujours).

Déclaration liminaire/lettre d'introduction

La déclaration liminaire/lettre d'introduction doit être brève et facile à comprendre. Voici les principaux éléments qui y figurent généralement :

- Objectif et importance de l'enquête ;
- Nom de l'organisation qui réalise l'enquête ;
- Importance de la participation de la personne interrogée ;
- Raison pour laquelle la personne interrogée a été sélectionnée pour participer à l'enquête ;
- Temps approximatif nécessaire pour répondre à l'enquête ;
- Garantie que les informations fournies resteront anonymes et confidentielles ;
- Remerciements pour le temps et les efforts consacrés par la personne interrogée ;
- Nom et coordonnées d'une personne de contact pour toute demande de renseignements complémentaires ;
- Proposition de retour d'informations sur les résultats de l'enquête.

Établir une relation

Au début d'une enquête (ou d'un entretien, voir la section relative aux entretiens), il est important d'établir un bon contact avec la personne interrogée. La **relation** est l'aptitude à nouer un lien avec la personne interrogée de sorte à établir un certain degré de confiance et de compréhension. Comment établir une bonne relation avec la personne interrogée ?

- a) Veiller à ce que la première impression soit bonne.

Dès votre arrivée sur le lieu de rendez-vous pour réaliser l'enquête, faites de votre mieux pour mettre la personne interrogée à l'aise. Avec quelques mots bien choisis, il est possible de mettre la personne interrogée

dans un état d'esprit favorable. Commencez par un sourire et des salutations telles que « Bonjour » ou « Bonsoir », puis passez à l'introduction.

- b) Obtenir le consentement de la personne interrogée.
- c) Répondre avec franchise à toute question posée par la personne interrogée.
- d) Garantir l'anonymat et la confidentialité des réponses.

Si la personne interrogée hésite à répondre à une question ou demande à quoi serviront les données, expliquez-lui que les informations recueillies resteront confidentielles, qu'aucun nom ne sera utilisé à quelque fin que ce soit, et que toutes les informations seront regroupées lors de la rédaction des rapports. Il est également conseillé de ne pas mentionner d'autres enquêtes déjà réalisées ni de montrer des formulaires d'enquête complétés à d'autres enquêteurs devant une personne interrogée ou toute autre personne.

- e) Toujours adopter une approche positive.
- f) Interroger la personne seule.

La présence d'une tierce personne pendant l'enquête peut empêcher la personne interrogée de donner des réponses franches et honnêtes. Il est donc très important que l'enquête soit menée en privé et que ce soit la personne interrogée qui réponde à toutes les questions.

Si d'autres personnes sont présentes, expliquez à la personne interrogée que certaines questions sont privées et demandez-lui de pouvoir l'interroger dans un endroit où vous serez seul avec elle. Il peut arriver que le fait de demander d'être seuls éveille la curiosité des autres personnes et qu'elles veuillent écouter la conversation. Le fait de protéger la vie privée dès le début permettra à la personne interrogée d'être plus franche et plus attentive aux questions.

S'il est impossible d'être seuls, il est alors envisageable de réaliser l'entretien en présence de tiers. Dans ce cas, éloignez autant que possible la personne interrogée des autres personnes présentes.

- g) Considérer les participants comme des experts.

Les personnes sont invitées à participer à une étude parce qu'elles sont réputées posséder des connaissances importantes et nécessaires pour le suivi ou l'évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique précis. Dans ce cas, il est conseillé de dire aux participants que l'enquête a pour objectif d'apprendre d'eux. Le fait d'exprimer cela aux participants est une manière de reconnaître avec respect les contributions précieuses qu'ils apporteront au suivi et/ou à l'évaluation.



Références et lectures complémentaires sur la structure des enquêtes

King, N. et C. Horrocks
2018 *Interviews in Qualitative Research*. SAGE Publications, Londres.

Mack, N., C. Woodsong, K.M. MacQueen, G. Guest et E. Namey
2005 *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International, Caroline du nord.

Révision, traduction, pré-test et pilotage d'une enquête

Une fois la version initiale de l'enquête rédigée, il est recommandé d'inviter les principales parties prenantes et les experts locaux à examiner attentivement le projet et à le modifier en fonction des commentaires reçus. Il se peut que ce processus doive être répété plusieurs fois avant que l'enquête ne soit prête à être pré-testée. Si elle doit être menée dans la langue locale, elle doit être traduite avant le pré-test. Le(s) traducteur(s) doit(vent) parler couramment les deux langues et, dans la mesure du possible, être familiarisé(s) avec les questions abordées. Une fois l'enquête traduite dans la langue locale, un second traducteur doit la traduire à nouveau dans la langue d'origine. Ce processus garantit l'exactitude de la traduction. Toute lacune ou malentendu doit être corrigé avant que l'enquête ne puisse être pré-testée.

Lors de la réalisation d'un pré-test, il est important de tester l'enquête auprès d'un groupe de personnes d'horizons divers présentant un intérêt pour les questions de suivi/d'évaluation. L'objectif d'un pré-test est de s'assurer que l'enquête recueille les informations qu'elle est censée collecter. Un bon pré-test doit porter sur trois niveaux :

- La totalité : Toutes les sections de l'enquête sont-elles cohérentes ? Y a-t-il des sections différentes où la même question est posée ?
- Chaque section : Si l'enquête comporte plus d'une section, chaque section recueille-t-elle les informations envisagées ? Les principales activités/problématiques visées par le suivi ou l'évaluation sont-elles toutes prises en compte ? Y a-t-il des questions qui ne sont pas pertinentes ?
- Les questions : la formulation est-elle claire ? La traduction est-elle correcte ? La question permet-elle de donner des réponses ambiguës ? Y a-t-il plusieurs interprétations possibles ?

Pour évaluer une enquête à ces trois niveaux, une approche consiste à s'asseoir avec un petit nombre de personnes interrogées et de leur demander de réfléchir à haute voix pendant qu'elles répondent aux questions. Bien qu'elle prenne du temps, cette approche permet d'obtenir des indications importantes sur la façon dont les futures personnes interrogées interpréteront les questions posées. Toute question mal comprise doit être révisée et testée à nouveau. Ce processus devra peut-être être répété plusieurs fois, surtout si l'enquête a été traduite dans une autre langue, ce qui peut entraîner des lacunes ou des malentendus si la traduction n'est pas suffisamment précise.

Une fois l'enquête finalisée, vient la phase de pilotage auprès d'un échantillon approprié de personnes potentiellement appelées à participer à l'enquête. Cette étape permettra de se faire une idée de la validité et de la fiabilité des questions de l'enquête. Le pilotage constitue également l'occasion de s'exercer à la mise en œuvre de l'enquête, ce qui peut permettre d'identifier les difficultés susceptibles d'être rencontrées lors de la collecte des données.



Références et lectures complémentaires concernant la révision, le pré-test et le pilotage d'une enquête

Morra-Imas, L.G. et R.C. Rist

2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. . Banque mondiale, Washington, D.C.

Programme international de formation à l'évaluation du développement (IPDET), Banque mondiale et Université de Carleton

2013 *Manuel d'évaluation du Programme international pour le développement* (en anglais).

tools4dev

s.d. [How to pretest and pilot a survey questionnaire](#).

Annexe 4.6. Exemple d'enquête

Extraits du suivi réalisé par l'OIM après la distribution d'articles non alimentaires au Soudan du Sud, Wau, septembre 2017.

Un questionnaire de suivi post-distribution par téléphone mobile a été utilisé pour recueillir des données auprès des ménages. Il comprenait des observations visuelles et des enregistrements (photos) de l'usage fait des articles distribués et de l'état d'avancement de la distribution. Sur 3 507 ménages, un échantillon initial de 88 ménages a été sélectionné à l'aide de la [calculatrice de taille de l'échantillon](#) indiquée dans les directives du groupe sectoriel des abris/articles non alimentaires au Soudan du Sud. En outre, conformément à la recommandation énoncée dans les directives, la taille de l'échantillon initial a été augmentée de 20 % afin de tenir compte des enquêtes viciées et d'une saisie incorrecte des données. Par conséquent, 19 ménages (20 % de la taille initiale de l'échantillon) ont été ajoutés, portant la taille de l'échantillon à 105 ménages. Le niveau de confiance était de 96 %, avec une marge d'erreur de 10 %. Les enquêteurs disposaient de trois jours pour réaliser l'enquête, et chaque enquêteur a collecté des données auprès de sept ménages par jour pendant trois jours. Un enquêteur a interrogé deux ménages supplémentaires, ce qui a permis d'obtenir un échantillon total de 107 ménages.

Introduction

- Présentez-vous et exposez clairement le but de votre visite à la personne interrogée.
- Obtenez la confirmation que la personne interrogée a bien reçu l'abri et les articles non alimentaires (couvertures, moustiquaires, jerricans pliables et kangas) lors de la distribution réalisée par l'OIM en mai 2017.
- Demandez le consentement de la personne interrogée avant de démarrer le questionnaire, et précisez que l'entretien durera environ 30 minutes.
- Expliquez que vous n'allez pas fournir d'articles supplémentaires et que les informations recueillies serviront uniquement à améliorer les distributions à l'avenir.
- Essayez de préserver autant que possible la confidentialité de l'entretien, afin d'éviter tout biais. Cela peut nécessiter de demander poliment aux observateurs présents de s'éloigner et/ou de trouver un espace où les autres personnes ne peuvent pas écouter.
- Confirmez que le chef de ménage et/ou la personne qui a été enregistrée et qui a récupéré les articles lors de la distribution est bien la personne avec laquelle vous menez l'entretien.

Voici quelques exemples possibles, qui ne donnent qu'un aperçu d'une petite partie de l'enquête.

Avez-vous reçu des articles non alimentaires lors de la distribution faite par l'OIM en mai 2017 ? Oui Non

1a. Sélectionnez l'État : région administrative d'Abiye Équatoria Central
 Équatoria Oriental Jonglei

1b. Lieu de l'entretien : _____

2. Nom de l'enquêteur : _____

3a. Nom de la personne interrogée (nom du bénéficiaire) : _____

3b. Indiquez le sexe de la personne interrogée : Homme Femme

3c. Combien de personnes votre ménage compte-t-il ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 More than 10

4a. Avez-vous eu le sentiment de recevoir les articles à temps pour pouvoir répondre à vos besoins ?

Oui, en temps voulu En retard Trop tard

4b. Quelle était la qualité du matelas fourni ? Bonne Moyenne Mauvaise

4c. Comment évalueriez-vous l'organisation de la distribution ?

Excellente Bonne Moyenne Médiocre Mauvaise

4d. Quels changements avez-vous connus depuis que vous avez reçu les articles ?

(c'est-à-dire, protection contre la malaria, sommeil de meilleure qualité)

Annexe 4.7. Structure et questions d'entretien

Différentes parties d'un entretien et types de questions posées

Tableau A4.1. Aperçu de la structure d'un entretien et des différents types de questions posées

Ouverture	Corps		Clôture
Questions visant à établir une bonne relation	Questions génératives	Questions directives	Questions de synthèse
<ul style="list-style-type: none"> • Questions ouvertes sur l'expérience de la personne • Questions factuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours • Hypothétiques • Comportement et actions • Comparaison – opposition • Motivations 	<ul style="list-style-type: none"> • Fermées • Typologiques • Réflexion du participant • Potentiellement menaçantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatives • Renforcement de l'identité • Démographiques
Consentement éclairé			Consentement éclairé

Ouverture

Dès les premières minutes d'un entretien, il est conseillé de donner au participant des informations sur l'entretien en faisant une déclaration liminaire ou introductive similaire à celle prévue pour une enquête. La durée de l'entretien peut être confirmée en disant quelque chose comme ceci :

- ➔ L'entretien devrait durer environ une heure. Est-ce que cela vous convient toujours ? Je vous invite à développer vos réponses aux questions que je vais vous poser, mais il se peut qu'à certains moments, je sois amené(e) à recentrer notre échange afin que nous soyons sûrs d'aborder toutes les questions en une heure.

Les premières questions doivent ensuite viser à instaurer une bonne relation avec les participants, afin qu'ils se sentent à l'aise et bien informés. Par conséquent, les questions ne doivent pas être intimidantes, mais être ouvertes, faciles et engageantes, telles que **des questions ouvertes relatives à l'expérience** du participant, qui inciteront les personnes interrogées à raconter des histoires (par exemple, « Que pouvez-vous me dire au sujet du projet X ? ») ou **des questions factuelles** sur les points faisant l'objet du suivi ou de l'évaluation (par exemple, « Quels sont les services de base disponibles dans votre communauté ? »).

Corps

Après l'ouverture, vous pouvez commencer à poser des questions génératives, c'est à dire des questions non directives, non intimidantes, qui visent à créer un cadre de discussion. Les questions relatives au parcours amènent la personne interrogée à partager des connaissances descriptives familières ou des souvenirs concernant une activité ou un événement. Par exemple : « Pouvez-vous décrire une journée type ? ». Les questions relatives au parcours peuvent être suivies de questions exploratoires qui visent à demander des exemples ou des précisions chronologiques. Par exemple, « Quels sont les événements qui vous ont amené(e) à quitter votre foyer ? » Les **questions hypothétiques** conduisent les personnes interrogées à imaginer leurs comportements, leurs actions, leurs sentiments ou leurs pensées dans certaines situations. Par exemple, « Imaginez que vous receviez une somme d'argent X ; comment l'utiliserez-vous ? ». Des **questions relatives aux comportements et aux actions** peuvent également être posées, ainsi que des **questions de comparaison-opposition**. Par exemple, « En quoi votre vie quotidienne est-elle identique ou différente de celle que vous aviez avant de quitter votre foyer ? ». Enfin, les questions peuvent porter sur les **motivations** (de la personne interrogée et/ou d'une autre personne). Ces questions peuvent notamment porter sur des sentiments, des actions ou des comportements et être formulées en commençant par « pourquoi » ou « comment ». Après avoir posé des questions sur les expériences passées et présentes, des questions sur les perspectives d'avenir peuvent être posées pour obtenir d'autres informations connexes, par exemple : « Où vous voyez-vous vivre dans un avenir proche ? ».

Pour obtenir des informations précises, on utilise des **questions directives**. La forme la plus simple de question directive est la **question fermée**, qui comporte des possibilités de réponse prédéterminées, uniques, dichotomiques ou multiples. Il existe également des **questions typologiques**, qui invitent les personnes interrogées à organiser leurs connaissances en différents types ou catégories. Par exemple, « Quels types

d'activités récréatives pratiquez-vous régulièrement ? ». Des invites peuvent être utilisées pour inciter les participants à énoncer diverses catégories ou différents de types. Si vous souhaitez demander au participant de commenter les données collectées jusqu'à présent, vous pouvez utiliser des **questions de réflexion du participant**. Par exemple, « Sur la base de mon travail de terrain mené jusqu'à présent, il me semble que l'une des raisons pour lesquelles ... est ... Que pensez-vous de mon interprétation ? » Si des **questions potentiellement menaçantes/intimidantes** doivent être posées (telles que des questions d'ordre personnel ou politique), celles-ci doivent être laissées pour la fin de l'entretien car elles peuvent être moins problématiques après qu'une bonne relation a été établie avec les participants.

Clôture

Il existe plusieurs types de questions pour clore un entretien. Des **questions récapitulatives** permettent d'éclaircir certains détails ou de compléter des histoires inachevées. Par exemple, « Selon vous, quelle question ne vous ai-je pas posée et que j'aurais dû vous poser ? ». C'est également à la fin d'un entretien qu'il faut poser des **questions de renforcement de l'identité**, qui permettent à la personne interrogée de quitter l'entretien en se sentant appréciée et reconnue en tant qu'experte. Par exemple : « Quelle est, selon vous, la chose la plus importante dont nous avons parlé aujourd'hui, et pourquoi ? ». Les réponses à ces questions peuvent également permettre d'orienter les futurs entretiens. En ce qui concerne les **questions démographiques**, le débat reste ouvert sur la question de savoir quand et comment elles doivent être posées. Certains chercheurs et praticiens pensent qu'elles devraient être posées au début d'un entretien, au cas où le participant mettrait fin prématurément à l'entretien. D'autres estiment qu'elles peuvent nuire à l'établissement d'une bonne relation avec le participant. À la fin de l'entretien, n'oubliez pas de remercier les personnes interrogées et de les rassurer quant à **l'anonymat** et à la **confidentialité** des réponses données.



Références et lectures complémentaires sur la structure d'un entretien et les différents types de questions

Tracy, S.

2013 *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

Formulation des questions d'entretien

Des questions d'entretien bien conçues doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- Être simples et claires (pas de sigles, d'abréviations ni de jargon) ;
- Ne pas comporter de questions doubles ;
- Promouvoir des réponses ouvertes et détaillées ;
- Remarque : S'il a été décidé d'inclure des questions auxquelles il faut répondre par oui ou par non, celles-ci doivent être suivies par une question demandant « Pourquoi ? » ou « De quelle façon ? », ou alors elles doivent être reformulées afin de susciter une réponse plus détaillée (par exemple, « Dans quelle mesure ... ? »).
- Être claires et directes (pas de double négation), neutres et non suggestives ;
- Ne pas être menaçantes à l'égard de la personne interrogée,
- Être accompagnées de questions exploratoires appropriées.

Questions exploratoires

Les questions exploratoires sont des questions réactives posées en vue de clarifier ce qui a été exprimé par la personne interrogée. L'objectif est d'obtenir des précisions, des détails ou une compréhension approfondie du ou des sujet(s) faisant l'objet du suivi ou de l'évaluation.

Exemples de questions exploratoires visant à obtenir des **clarifications** :

- Vous ai-je bien compris lorsque vous dites que ... ?
- Lorsque vous dites Que voulez-vous dire exactement ?

Exemples de questions exploratoires visant à obtenir des **détails** :

- Comment avez-vous fait face à ... ?
- Pouvez-vous m'en dire davantage sur ... ?

Exemples de questions exploratoires **analytiques** :

- Comment décririez-vous ... ?
- Qu'est-ce qui est/était important concernant ... ?

Exemples de questions exploratoires sur les **variations** possibles ou de questions exploratoires **contrefactuelles** :

- Feriez-vous face à X de la même façon la prochaine fois ?
- Certaines des personnes avec qui j'ai parlé m'ont dit que ... Quel est votre avis sur la question ?

Révision, traduction, pré-test et pilotage d'un entretien

À l'instar des enquêtes, les entretiens doivent également faire l'objet de révisions, d'une traduction (si nécessaire), d'un pré-test et d'un pilotage. Pour savoir comment procéder, voir la sous-section et l'annexe relatives aux « Enquêtes ».

Conseils pour mener des entretiens

- Informez la personne interrogée de la finalité et de la durée de l'entretien, de la raison pour laquelle elle est interrogée, de la manière dont elle a été sélectionnée, de la façon dont les données seront utilisées (anonymat et confidentialité), de la possibilité de recevoir une copie du rapport, et précisez que des notes de synthèse de l'entretien seront à sa disposition si elle le souhaite.
- Choisissez un moment et un lieu sûr, facilement accessible, calme et exempt de distractions.
- Faites appel à un preneur de notes et/ou enregistrez l'entretien si cela est possible.
- Si vous prenez des notes, veillez à ne pas vous laisser distraire de la conversation :
 - Maintenez un contact visuel autant que possible ;
 - Notez des mots et des phrases clés (ne notez pas tout textuellement) ;
 - Si vous souhaitez prendre note d'une réponse en particulier, demandez à la personne interrogée de répéter, afin d'avoir suffisamment de temps pour pouvoir tout noter ;
 - Pour les réponses importantes, demandez à la personne interrogée si les termes exacts qu'elle a employés peuvent être utilisés ou cités.
- Respectez l'approche choisie pour l'entretien (structuré, semi-structuré, non structuré).
- Établissez une bonne relation avec la personne interrogée et évitez de poser des questions sensibles jusqu'à ce qu'elle semble être suffisamment à l'aise.
- Donnez à la personne interrogée suffisamment de temps pour répondre.
- Soyez conscient des normes culturelles relatives au contact visuel, à la problématique femmes-hommes et aux questions directes.
- Rédigez les notes d'entretien aussi vite que possible après l'entretien.



Références et lectures complémentaires concernant la révision, la traduction, le pré-test et le pilotage d'un entretien

- Kvale S.
1996 *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Oxfam
2019 [Conducting semi-structured interviews](#). Oxford.
- Rubin, H.J. et I.S. Rubin
1995 *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Spradley, J.P.
1979 *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

Annexe 4.8. Exemple d'entretien

Évaluation : Projet de lutte contre la traite d'êtres humains mené par l'OIM au Timor Leste – Protocole d'entretien pour les parties prenantes et le projet.

Des questions pertinentes ont été extraites de la liste exhaustive ci-après, en fonction du rôle de la personne interrogée (par exemple, selon qu'il s'agisse du réalisateur du projet ou d'une partie prenante) et de ses domaines de compétence.

Il m'a été demandé de mener une évaluation du projet de l'OIM intitulé « Strengthening government and service provider responses to human trafficking in Timor-Leste: A capacity-building initiative » (« Renforcer les réponses du Gouvernement et des fournisseurs de services à la traite d'êtres humains au Timor-Leste : projet de renforcement des capacités »). Les objectifs de l'évaluation sont les suivants : a) mesurer les progrès accomplis par le projet ; b) identifier les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ; et c) identifier les enseignements tirés, les pratiques exemplaires et les domaines potentiels de conception et de mise en œuvre de projets futurs. L'évaluation porte plus particulièrement sur les activités menées au titre de ce projet précis, et non sur l'ensemble du programme d'activités mené par l'OIM dans le pays. Dans le cadre de cette évaluation, les principales personnes interrogées sont : le personnel de l'OIM associé à la mise en œuvre du projet, les organisations partenaires d'exécution, les bénéficiaires des activités du projet, et les parties prenantes du Gouvernement et de la société civile. Les réponses individuelles resteront confidentielles, et nous ne partagerons que des constatations généralisées et des commentaires anonymes.

Merci pour votre temps et pour votre coopération !

Informations de base

- a) Quel est votre titre et votre rôle, et quelles sont vos responsabilités dans le cadre du projet mené par l'OIM ?
- b) Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ?

Pertinence

- c) À votre connaissance, quels sont les objectifs du projet de l'OIM ?
- d) Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils toujours valides ?
- e) À votre connaissance, quels sont les principaux produits et activités du programme ?
- f) Les activités et les produits du programme sont-ils cohérents par rapport aux effets directs et à l'objectif visé ?
- g) Selon vous, quelles sont les hypothèses qui relient les activités, les produits, les effets directs et les objectifs ?

Efficacité

- h) Votre organisation a-t-elle été associée à la mise en œuvre de l'une quelconque des activités de ce projet ?
 - i) Si oui, lesquelles ?
 - ii) Si non, avez-vous entendu parler de la mise en œuvre de ces activités ? Si oui, lesquelles ?
 - iii) Quelles ont été les principales réalisations obtenues grâce à ces activités ?
 - iv) D'après votre expérience, quels types d'activités ont été les moins ou les plus fructueuses ? Pourquoi ?
 - v) Quels ont été les principaux facteurs qui ont eu un impact positif ou négatif sur votre travail (ou sur le travail d'autres personnes) dans le cadre de ce projet ?

Viabilité

- i) Quels facteurs favoriseront ou entraveront la continuité des réalisations du projet après son achèvement ?
- j) Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été institutionnalisés ? Par exemple, des lignes directrices, un mandat, des documents d'orientation, une législation ou d'autres éléments ont-ils été adoptés par des institutions nationales ?

État d'avancement du projet (pour les réalisateurs du projet)

- k) Quelles sont, selon vous, les principales réalisations du projet à ce jour ?
- l) Quelles ont été les principales déceptions ?
- m) Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet respecte-t-elle le calendrier fixé ? Pourquoi ?
- n) Quels ont été les points forts et les points faibles de la mise en œuvre du projet pilote ? (Par exemple, sur le plan du respect des délais, de la gestion des risques, des partenariats et de l'affectation des ressources)
- o) Quels sont les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du projet à ce jour ? Quelles recommandations ou suggestions pouvez-vous formuler en ce qui concerne la période de mise en œuvre restante du projet ? Et au-delà du projet ?

Annexe 4.9. Préparer, mener et animer une discussion de groupe

Préparation d'une discussion de groupe

Une discussion de groupe rassemble en moyenne six à huit personnes, 15 au maximum, et dure entre une et deux heures. Lors de la sélection des participants à une discussion de groupe, il est important de s'assurer que le groupe est homogène, afin que les participants se sentent à l'aise pour exprimer leurs opinions. Pour sélectionner des groupes homogènes, il faut notamment tenir compte des points suivants :

- Le sexe : Les hommes et les femmes se sentiront-ils à l'aise pour discuter de ce sujet au sein d'un groupe mixte ? Par exemple, les femmes pourraient se sentir mal à l'aise de discuter de la question X si des hommes font partie du groupe.
- L'âge : L'âge influera-t-il la façon dont les personnes réagissent face au sujet ? Par exemple, un jeune peut se sentir mal à l'aise de parler de la question X en présence de membres plus âgés de sa communauté.
- Les rapports hiérarchiques : Des personnes occupant des positions hiérarchiques différentes pourront-elles discuter du sujet sur un pied d'égalité ? Par exemple, un habitant du village A pourrait se sentir mal à l'aise de discuter de la question X en présence de l'administrateur local³⁸.

³⁸ Humans of Data, 2017.

Parmi d'autres aspects à prendre en considération, on peut citer la participation de fonctionnaires gouvernementaux, qui risquent d'influencer les réponses, ou les différences culturelles, susceptibles d'influer sur les réponses données (en mélangeant des autochtones et des non autochtones).



Références et lectures complémentaires concernant la préparation d'une discussion de groupe

Humans of Data

2017 [How to conduct a successful focus group discussion](#). 11 septembre.

Une fois les participants sélectionnés, il est faut obtenir leur consentement éclairé, oralement ou par écrit au moyen d'un formulaire. Concernant le lieu, il est important de choisir un endroit calme et sûr, facilement accessible pour tous les participants. Lorsqu'il n'est pas nécessaire de mener une enquête et de recueillir des données démographiques, un bref formulaire peut être conçu et remis aux participants à la fin de la discussion de groupe.

Comment mener une discussion de groupe

Introduction

Au début de la discussion de groupe, le modérateur doit présenter l'objectif de la discussion et donner un aperçu des sujets qui seront abordés, donner aux participants l'assurance que leurs réponses resteront confidentielles et anonymes, et fixer les règles de base. Voici un exemple d'introduction à lire à voix haute au début d'une discussion de groupe :

« Merci d'avoir accepté de participer à cette discussion de groupe. Nous allons discuter de... Je vous rappelle que les informations données seront traitées de manière confidentielle et que vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions et mettre fin à votre participation à la discussion à tout moment.

Pour que la discussion de groupe se déroule bien et dans le respect de tous, les règles de base suivantes doivent être respectées à tout moment et par tous :

- Une seule personne parle à la fois.
- Ce qui est dit dans la pièce reste dans la pièce.
- Chacun doit avoir la possibilité de partager ses idées, son expérience et ses opinions.
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Tout le monde écoute activement et dans un respect mutuel.

En plus de ces règles de base, j'aimerais savoir s'il y a d'autres règles que vous aimeriez ajouter à la liste ».

Échauffement

Avant d'aborder le questionnaire ou le guide thématique avec le groupe de discussion, un temps d'échauffement peut être ménagé pour mettre les participants à l'aise et pour qu'ils se sentent en confiance afin de s'ouvrir et de partager leurs idées, expériences et opinions. Pour ce faire, commencez par demander aux participants de se présenter (par exemple : « Tout d'abord, j'aimerais que chacun se présente. Pouvez-vous nous dire votre nom ? »), ou proposez un exercice destiné à briser la glace (voir l'encadré « Exemple »).



Exemple d'exercice pour briser la glace

Mot unique : Cette exercice permet aux participants de faire connaissance en partageant leurs réflexions sur un sujet commun. Tout d'abord, divisez les participants en sous-groupes de quatre ou cinq personnes en leur demandant de se numéroter. Cela permet aux participants de s'habituer aux autres membres du groupe. Indiquez aux groupes que leur mission consiste à trouver un mot qui décrit X. Donnez-leur une minute pour trouver un mot. Ensuite, le groupe partage le mot qui décrit X à l'ensemble des participants. Par exemple, lors d'une session sur la facilité d'utilisation des téléphones portables, demandez aux membres du groupe de penser à leur smartphone et de trouver un mot pour le décrire.

Source: eVOC Insights, 2013.

Questionnaire/guide thématique

À l'instar des entretiens, les discussions de groupe peuvent être plus ou moins structurées. Si vous avez une idée précise des questions à étudier, envisagez d'élaborer un questionnaire (le nombre de questions dépendra de la durée de la session et du nombre de participants, mais il ne devrait pas dépasser dix questions). Si vous ne connaissez pas bien les questions à étudier, envisagez d'élaborer un guide thématique qui permettra au groupe de définir lui-même l'ordre du jour et le déroulement de la discussion.

Synthèse

- « Qu'est-ce qui vous a paru vraiment important dans ce que vous avez entendu ici ? »
- « Merci pour votre temps et votre participation. Cette discussion a été très fructueuse ».
- « Les opinions que vous avez exprimées seront précieuses ... Nous espérons que vous avez trouvé la discussion intéressante ».

Après la discussion de groupe

Si la discussion est enregistrée, ce qui doit avoir été signalé d'entrée de jeu, transcrivez les discussions dès que possible afin de ne perdre aucune des nuances qui ont été faites.

Conseils pour animer une discussion de groupe

a) Écouter activement les participants et rester neutre.

Une écoute active consiste à entendre ce que dit chaque personne tout en observant l'attitude corporelle et les expressions du visage, ce qui peut donner des indications sur la façon la plus appropriée de faire participer les membres du groupe. Il est important de rester aussi impartial que possible, même si vous avez une opinion tranchée sur un sujet. Si les participants sentent que vous avez votre propre opinion, ils peuvent être tentés de modifier leurs réponses afin de paraître socialement plus désirables, et de ne pas exprimer ce qu'ils pensent ou ressentent réellement à propos d'un sujet.

b) Montrer aux participants que vous écoutez ce qu'ils disent.

Parmi les signes courants qui indiquent que vous prêtez attention à ce qu'une personne dit, citons le fait de se pencher légèrement en avant, de regarder directement les participants pendant qu'ils parlent, et de hocher la tête aux moments opportuns. Le fait de détourner fréquemment le regard et/ou de regarder votre montre ou, pire encore, de bâiller risque de donner aux participants l'impression qu'ils ne sont pas écoutés ou qu'ils sont ennuyeux, ce qui peut les amener à se désengager de la discussion.

c) Mettre à profit le silence pour encourager la formulation d'idées plus approfondies.

Le fait d'autoriser le silence à certains moments de la discussion peut inviter les participants à développer davantage leur propos.

d) Utiliser des questions exploratoires.

Lorsque les participants donnent des réponses incomplètes ou hors sujet, il est possible de solliciter des réponses plus détaillées et plus claires. Voici quelques suggestions de techniques exploratoires :

- Répétez la question ;
- Marquez une pause pour attendre la réponse ;
- Répétez la réponse ;
- Demandez quand, quoi, où, qui et comment ;
- Utilisez des commentaires neutres tels que « avez-vous autre chose à ajouter ? »



Exemple de bonne question exploratoire :

« Pouvez-vous expliquer ce que vous voulez dire par ... »

Exemple de mauvaise question exploratoire :

« Donc vous me dites que ... c'est bien cela ? »

Le fait de poser des questions exploratoires pour obtenir des clarifications permet également de renforcer chez les participants le sentiment de posséder des connaissances spécialisées, fondées sur leur expérience directe des sujets ou des questions visés par le suivi ou l'évaluation. De bonnes questions exploratoires font comprendre aux participants qu'ils sont écoutés et qu'il est intéressant d'en savoir davantage sur ce qu'ils ont à dire. Il faut éviter de poser des questions suggestives, car elles peuvent laisser transparaître une opinion et donner l'impression aux participants que vous ne cherchez pas à apprendre d'eux en les écoutant de manière impartiale. Ce type de questions peut également amener les participants à donner des réponses socialement désirables.

e) Laisser parler les participants.

Afin d'éviter d'interrompre les participants lorsqu'il est nécessaire d'approfondir un élément, notez-le mentalement et interrogez-les à ce sujet une fois qu'ils ont terminé leur réflexion.

f) Garder la notion du temps.

Certaines personnes ont tendance à parler longuement de leurs idées, expériences et opinions. Le modérateur doit structurer la discussion de groupe de manière à pouvoir obtenir des réponses complètes sans brusquer les participants, tout en respectant les contraintes de temps.

g) Faire avancer la discussion.

Lorsque les participants partagent des informations moins pertinentes ou hors sujet, il est possible de faire avancer poliment les discussions de groupe, en soulignant par exemple un élément dont parle le participant et qui est pertinent par rapport à une autre question ou à la série de questions préparées pour la discussion. Une autre façon d'avancer consiste à signaler que le temps passe, et d'inviter les participants à passer à un autre sujet en expliquant qu'il y a encore d'autres aspects à aborder.

h) Réduire la pression qui pousse le groupe à se conformer à un point de vue dominant.

Lorsqu'une idée est directement adoptée sans susciter de discussion générale ni de désaccord, il est probable qu'une pression du groupe pousse participants à se conformer à un point de vue dominant. Pour minimiser cette dynamique de groupe, il est suggéré de rechercher des points de vue alternatifs. On peut, par exemple, poser la question suivante : « Nous avons eu une discussion intéressante, mais tournons-nous vers d'autres idées ou points de vue. Quelqu'un a-t-il une idée ou une expérience différente qu'il ou elle souhaite partager ? ».

i) Prise de notes.

Les notes manuscrites doivent être exhaustives et dûment refléter la teneur de la discussion de groupe, ainsi que toutes les observations marquantes relatives à l'attitude non verbale, telle que les expressions du visage, les mouvements des mains et la dynamique de groupe.



Références et lectures complémentaires sur la préparation d'une discussion de groupe

eVOC Insights

2013 [Focus group icebreakers](#). 5 septembre.

Humans of Data

2017 [How to conduct a successful focus group discussion](#). 11 septembre.

Annexe 4.10. Exemple de l'OIM – Guide de la discussion de groupe

Guide de la discussion de groupe : Extraits du suivi réalisé par l'OIM après la distribution d'articles non alimentaires au Soudan du Sud (Wau, septembre 2017)

Deux discussions de groupe ont été organisées, l'une avec des femmes (11 participantes) et l'autre avec des hommes (9 participants). Des agents de mobilisation communautaire ont aidé à réunir les participants. Un interprète local était présent pour faciliter les discussions de l'arabe vers l'anglais et vice versa.

Efficacité

- Quels articles avez-vous reçus ?
- Comment avez-vous entendu parler de l'inscription à la distribution ?

Protection

- Avez-vous constaté des changements après avoir reçu l'abri et les articles non alimentaires ? (Précisez les changements survenus dans vos relations avec la communauté, la famille et d'autres personnes. Y a-t-il eu des jaloux ? Cela a-t-il eu des répercussions sur votre sentiment de sécurité ? Y avait-il des voleurs ?)

Pertinence (des articles)

- Les articles que vous avez reçus ont-ils répondu à vos besoins ? (Pouvez-vous classer les articles en commençant par ceux dont vous aviez le plus besoin au moment de la distribution)

Couverture

- Toutes les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays ont-elles été inscrites à la distribution ?

Qualité de l'intervention (services fournis par l'organisation)

- La communauté, les autorités locales et les bénéficiaires ont-ils été associés à l'établissement des critères et des besoins en matière d'articles non alimentaires ?

Responsabilité

- Un bureau des plaintes a-t-il été mis en place ?

Annexe 4.11. Exemples d'observations et planification et réalisation des observations

Exemples d'observations

Les observations structurées sont réalisées au moyen d'une fiche d'observations ou d'une liste de vérification précisant les observations que l'on souhaite effectuer.



Tableau A4.2. Exemple d'observations structurées faites au cours d'une discussion de groupe

Expression personnelle des participants dans l'ensemble	Réticents à partager des réflexions et des sentiments.	Ont du mal à partager leurs réflexions et leurs sentiments	Expriment leurs pensées et leurs sentiments lors de conversations sur des questions « sûres ».	Expriment leurs pensées et leurs sentiments lors de conversations sur des questions difficiles
Écoute des participants dans l'ensemble	Ignorent les contributions des autres.	Écoutent les membres du groupe mais ignorent les membres extérieurs au groupe.	Écoutent attentivement les contributions des autres.	Posent des questions aux autres pour entendre différents points de vue.

Les observations semi-structurées peuvent être faites à l'aide de guides d'observation.



Tableau A4.3. Exemple d'observations semi structurées réalisées lors d'une discussion de groupe

Comportement verbal et interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Qui s'adresse à qui et pendant combien de temps ? • Qui initie l'interaction ? • Quel est le ton de la voix des participants ? • Les participants attendent-ils leur tour pour parler ? • Les participants font-ils preuve de tolérance dans les propos qu'ils tiennent ? 	
Comportement physique et gestuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Que font les participants pendant la discussion de groupe ? • Qui interagit avec qui ? • Qui n'interagit pas ? • Quelles sont les réactions des participants pendant la discussion. Par exemple, rire (à propos de quoi), surprise (à propos de quoi), désaccord (à propos de quoi), contrariété (à propos de quoi) ? 	

Les observations non structurées sont généralement réalisées en cours de route ou en parcourant le site d'observation (voir le tableau A4.4).



Tableau A4.4. Exemple d'observations non structurées

Voici les indicateurs que les chercheurs doivent utiliser pour orienter leurs observations quotidiennes lorsqu'ils sont sur le terrain.

Gouvernance/situation politique au sein de la communauté

- Les participants font-ils preuve de tolérance dans les propos qu'ils tiennent ? (Visibilité des services publics locaux, tels que les centres de santé, les écoles et différentes associations politiques).
- Bureaux locaux d'organisations de défense des droits de l'homme ou initiatives de « renforcement communautaire » (telles que la promotion des droits des femmes et des projets éducatifs et sanitaires).
- Caractère fonctionnel des autorités locales (visibilité, accessibilité par le public et expériences personnelles éventuelles).
- Présence de la police ou de l'armée dans les rues.
- Signes visibles d'activités politiques au sein de la communauté (présence de partis politiques, affiches de campagne).
- Niveau de confiance ou de méfiance rencontré dans les expériences personnelles vécues par des membres de la communauté locale.
- Atmosphère générale dans la localité (sentiment d'optimisme/pessimisme).

Situation socioéconomique au sein de la communauté

- État des infrastructures locales (routes, services publics).
- Présence d'activités de construction (routes, bâtiments officiels et habitations privées).
- Présence d'agences de développement ou d'organisations non gouvernementales (internationales ou locales).

Planification des observations

Lors de la planification des observations, il est conseillé de tenir compte des étapes suivantes :

- Étape 1** : Déterminer sur quoi porte le suivi ou l'évaluation, c'est-à-dire identifier les indicateurs faisant l'objet du suivi, les critères d'évaluation et les questions à analyser.
- Étape 2** : Déterminer les points particuliers pour lesquels des données doivent être recueillies et comment rassembler les informations nécessaires (fiches d'observations et listes de vérification, guides d'observation et/ou notes de terrain).
- Étape 3** : Sélectionner les sites où seront réalisées les observations.
- Étape 4** : Sélectionner et former des observateurs.
- Étape 5** : Tester les procédures de collecte de données d'observation.
- Étape 6** : Planifier les observations de manière à garantir l'observation des composantes de l'activité qui permettront de répondre aux questions d'évaluation³⁹.

La procédure de collecte de données d'observation doit être testée avant d'être utilisée dans le cadre du suivi et de l'évaluation. Pour ce faire, au moins deux observateurs doivent se rendre au même endroit et remplir la fiche de relevé des observations. Une fois remplies, les fiches doivent être comparées. Si des différences importantes apparaissent, les observateurs auront peut-être besoin d'une formation supplémentaire ou de précisions. S'il y a peu de différences, la procédure peut être appliquée pour le suivi et l'évaluation.

Conseils pour effectuer des observations

À faire

- a) Commencer le processus d'observation sans idées préconçues ni attentes prédéfinies.
- b) Prendre note des observations et des informations fournies volontairement qui concernent des sujets dépassant le cadre des préoccupations de l'évaluation formelle.

³⁹ CDC, 2018.

- c) Consigner les informations contradictoires ou inattendues.
- d) Rester concentré afin de faire des comparaisons utiles.
- e) Se montrer actif et curieux pendant le processus d'observation, dont le principe consiste à voir, entendre, sentir, goûter, ressentir et toucher.
- f) Être conscient de ce que vous n'avez pas vu, comme l'absence de personnes, de services et d'infrastructures.
- g) Respecter la culture locale.

À ne pas faire

- a) Débuter le processus d'observation avec des attentes prédéfinies ou chercher à recueillir des données principalement dans le but de confirmer une hypothèse préexistante.
- b) Se fier à sa mémoire pour retenir les informations. Consignez les observations sur la fiche d'observations.
- c) Se concentrer uniquement sur la misère et le dénuement. Être conscient des capacités, des possibilités et du capital social existant au sein de la communauté touchée.
- d) Être intrusif. Faites en sorte d'être aussi délicat et respectueux que possible.
- e) Prendre des photos sans en avoir demandé la permission.



Références et lectures complémentaires concernant les observations

US Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention (CDC) 2018 [Data collection methods for program evaluation: Observation](#). Evaluation Brief no. 16.

Annexe 4.12. Étapes de l'analyse des données qualitatives

Étape 1 : Se familiariser avec les données

Avant de commencer l'analyse des données, les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent se familiariser avec elles. Ce processus consiste à lire et à relire les notes prises (les données) dans leur intégralité. À mesure qu'ils parcourent les données, ils doivent prendre note de toutes les réflexions qui leur viennent à l'esprit et synthétiser toutes les transcriptions et tous les éléments de données qui seront analysés. À ce stade, l'objectif est de s'imprégner des données recueillies et d'y réfléchir, en notant ses réflexions et ses intuitions mais en réservant son jugement. Les questions ouvertes que l'on peut se poser comprennent par exemple : « Que se passe-t-il ici? » ou « Qu'est-ce qui vous frappe ? »⁴⁰.

Étape 2 : Cycle initial de codage

Une fois que le contenu des données est connu, il est possible de commencer à coder le matériel pour regrouper les informations en thèmes et sujets clés pouvant aider à répondre aux questions de suivi et d'évaluation.

Il existe deux grandes approches du codage de données qualitatives. La première consiste à créer un cadre indiquant les buts et objectifs du suivi ou de l'évaluation, qui est ensuite utilisé pour évaluer les données recueillies. Il s'agit d'une approche déductive, car les concepts et les questions qui intéressent l'analyse sont d'abord identifiés, ce qui permet de se concentrer sur certaines réponses particulières des personnes interrogées et d'ignorer le reste.

Le cycle initial de codage commence par un examen des données et l'attribution de mots ou de phrases qui en résument l'essence. Ceux qui suivent une approche manuelle peuvent écrire le code dans la marge, et ceux qui utilisent un logiciel de traitement de texte peuvent taper le code dans la fonction « Commentaire » ou dans une autre colonne.

⁴⁰ Tracy, 2013.

Les codes attribués à ce stade sont généralement, mais pas toujours, des codes de premier niveau, qui se concentrent sur « ce qui » est présent dans les données. Ils sont descriptifs et reflètent des activités et processus de base contenus dans les données (par exemple, RIRE), de sorte qu'ils ne demandent pas à être interprétés. L'interprétation intervient lors de la deuxième phase de codage.

Tout au long du processus de codage, il est important de comparer sans cesse les données applicables à chaque code et de modifier les définitions des codes pour les adapter aux nouvelles données (ou les codes pour en créer un nouveau). Le regroupement des données en de grands ensembles ou leur fractionnement en tranches plus petites présentent chacun des avantages et des inconvénients⁴¹. Ceux qui fractionnent d'abord les données en petits ensembles, chacun ayant son propre code, regroupent généralement ces ensembles en des catégories plus larges lors des phases ultérieures du codage. En revanche, ceux qui commencent d'abord par regrouper les données procèdent généralement à des distinctions plus fines par la suite.

Quelles données doivent être codées en premier ? Nombre d'experts des analyses qualitatives suggèrent de coder d'abord les données représentatives ou qui sont intéressantes d'une manière ou d'une autre, puis de passer aux données contrastives. Les premiers textes de données codés influenceront le système de codage qui en résultera. Lors des phases initiales, il est donc conseillé de choisir des textes qui représentent une large gamme des données disponibles. Par ailleurs, une approche itérative n'exige pas de soumettre tout le corpus de données à un premier cycle de codage fragmenté et détaillé. Après avoir lu toutes les données à plusieurs reprises et procédé à un codage initial ligne par ligne sur une partie d'entre elles, il est possible d'envisager certaines activités en particulier.

Au moment de s'engager dans le cycle initial de codage, il est utile de créer une liste de codes et de donner une brève définition ou un exemple représentatif de chacun d'entre eux, surtout si les codes ne sont pas explicites. À mesure que le codage devient plus précis, il est judicieux de créer un livre de codes systématique – une présentation des données qui énumère les principaux codes, définitions et exemples qui seront utilisés pour l'analyse. Les livres de codes sont en quelque sorte des « légendes » des données, qui facilitent la tâche de parcourir des pages de transcriptions, de surlignages et d'annotations.



Un livre de codes peut comporter les éléments suivants :⁴²

- Une brève description du code ;
- Une description détaillée du code ;
- Les critères d'inclusion (caractéristiques devant être présentes pour inclure les données dans le code) ;
- Les critères d'exclusion (caractéristiques excluent automatiquement les données du code) ;
- Exemples représentatifs (exemples évidents pour ce code) ;
- Exemples atypiques (exemples surprenants pour ce code) ;
- Exemples trompeurs (exemples qui peuvent sembler s'intégrer dans le code mais qui n'y correspondent pas)⁴³.

En plus de la création d'un livre de codes, il est important de revenir fréquemment aux questions de suivi ou d'évaluation. Étant donné que la plupart des praticiens du suivi et de l'évaluation font face à diverses contraintes de temps et de ressources, nombre d'entre eux s'engagent dans des voies d'analyse qui s'accordent non seulement avec les thèmes qui se dégagent du codage initial, mais également avec ceux qui correspondent aux objectifs, à l'expérience et aux délais du suivi et de l'évaluation.

Tout au long de l'analyse, le fait de revenir sur les questions de recherche et sur d'autres notions sensibilisatrices permet de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et intéressantes. Les intérêts initiaux ne constituent que des points de départ, et d'autres questions plus saillantes peuvent émerger au cours de l'analyse des données.

⁴¹ Bazeley et Jackson, 2013.

⁴² Bernard et Ryan, 2010, p. 99.

⁴³ Tracy, 2013.

Étape 3 : Second cycle de codage

Le second cycle de codage consiste à examiner de manière critique les codes identifiés lors du cycle de codage initial de codage et à les organiser, les synthétiser et les ranger dans des catégories de concepts interprétatifs. Il a pour objectif d'expliquer, de théoriser et de synthétiser les codes définis lors du cycle initial en identifiant les schémas, règles ou relations de cause à effet et en faisant des interprétations.

Par exemple, s'ils identifient des codes qui réapparaissent continuellement dans les données, les praticiens du suivi et de l'évaluation pourront décider de les relier de manière à répondre à la question de suivi ou d'évaluation posée.

Par conséquent, cette étape permet de mieux savoir quelles données seront les plus importantes pour l'analyse. Certaines données, même si elles sont déjà recueillies, n'auront peut-être qu'un rapport indirect avec les questions étudiées, si bien qu'elles seront exclues de l'analyse. C'est également à ce stade que les praticiens du suivi et de l'évaluation verront si des données supplémentaires doivent être recueillies pour étoffer un nouveau code ou expliquer ce qui est observé dans les données existantes. Pour savoir si des données supplémentaires sont nécessaires, une méthode consiste à poser la question suivante : « L'analyse émergente répond-elle de manière intéressante et significative à la question de suivi ou d'évaluation qui est posée ? ». Si ce n'est pas le cas, cela peut signifier qu'il faut davantage de données ou qu'il est nécessaire de procéder à des activités de synthèse additionnelles.

Tout au long du processus de codage, il est important de noter systématiquement les réflexions et idées qui apparaissent. Il faut, tout d'abord, créer un document dans lequel toutes les activités d'analyse sont consignées de manière chronologique (date et description de ce qui a été accompli en matière d'analyse). Il faut, ensuite, rédiger des notes analytiques. Celles-ci non seulement font partie intégrante du processus d'analyse, mais sont aussi un effet direct de l'analyse. Les **notes analytiques** sont des espaces de réflexion personnelle sur les données à disposition. Elles aident les praticiens du suivi et de l'évaluation à comprendre ce que disent fondamentalement les données et font office de passerelle entre le codage et la rédaction d'une analyse préliminaire. Bien qu'elles puissent prendre de nombreuses formes, les notes analytiques sont généralement caractérisées par un ou plusieurs des éléments suivants :

- Elles définissent le code aussi précisément que possible ;
- Elles expliquent ses propriétés ;
- Elles fournissent des exemples de données brutes qui illustrent le code ;
- Elles précisent les conditions dans lesquelles il apparaît, est conservé et évolue ;
- Elles décrivent ses conséquences ;
- Elles montrent en quoi il est corrélé à d'autres codes ;
- Elles formulent des hypothèses relatives au code⁴⁴.

➔ Les notes analytiques sont très utiles pour examiner la façon dont les codes sont corrélés.

Les praticiens devront également se faire l'avocat du diable en procédant à une **analyse des cas négatifs**. Cette pratique consiste à rechercher activement les données discordantes qui ne semblent pas étayer l'hypothèse émergente, puis à réviser les arguments afin qu'ils correspondent mieux à l'ensemble des données. L'analyse des cas négatifs dissuade de recourir uniquement à des exemples de données conformes aux premières pistes d'explication et d'ignorer les éléments factuels contradictoires. L'analyse des cas négatifs permet donc de garantir la fiabilité et la crédibilité des explications qui se font jour.

⁴⁴ Tracy, 2013.

En plus des notes analytiques, les praticiens du suivi et de l'évaluation devront créer une trame d'analyse qui reprend les questions posées et indique comment, potentiellement, les codes émergents y répondent.

Une fois les données codées, il faut résumer les thèmes associés aux codes. À ce stade, les praticiens doivent examiner les codes et les regrouper pour représenter des thèmes communs, marquants et significatifs. Pour ce faire, il peut être utile d'écrire les titres des codes sur des bouts de papier et de les étaler sur une table. Ce processus donnera une vue d'ensemble des différents codes et permettra également de les déplacer et de les regrouper par thèmes. L'objectif est de rechercher les schémas et structures sous-jacents – y compris les différences entre les diverses catégories de personnes interrogées (par exemple, entre les adultes et les enfants, ou entre les hommes et les femmes) si celles-ci sont analysées ensemble. Il faut ensuite étiqueter ces groupes de codes (voire certains codes uniques) avec un « thème de base » plus interprétatif. Prenez alors une nouvelle feuille de papier, écrivez l'étiquette du thème de base et placez-la à côté du groupe de codes. La dernière étape consiste à examiner les thèmes de base et à les regrouper en « thèmes principaux » d'ordre supérieur ayant une plus haute valeur interprétative.

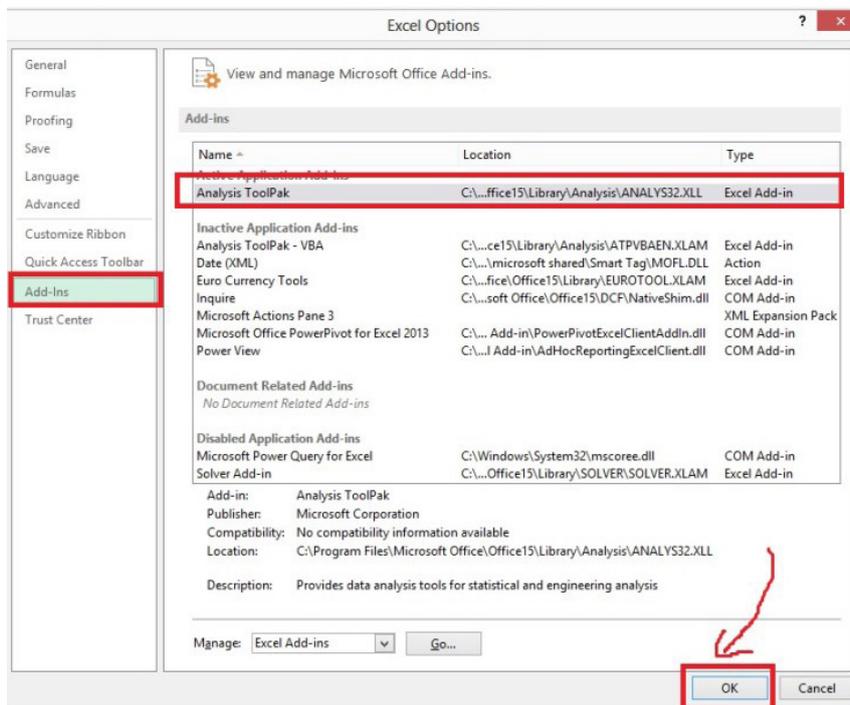


- Bazeley, P. et K. Jackson
2013 *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications Ltd., Londres.
- Bernard, H.R. et G.W. Ryan
2010 *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*. SAGE Publications, Californie.
- Tracy, S.
2013 *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

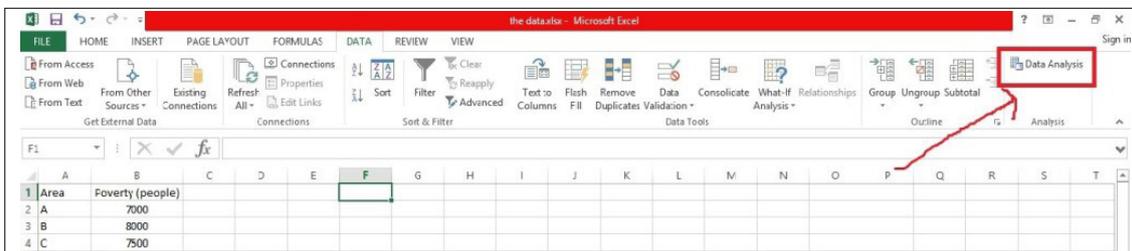
Annexe 4.13. Calculer des statistiques descriptives

Le calcul de statistiques descriptives peut être facilement effectué avec Microsoft Excel. Pour ce faire, installez **le logiciel d'analyse de données (Data Analysis Tool pack)**. Ouvrez Excel, allez dans FICHIER | OPTION | ADD INS et ajoutez l'outil d'analyse. Une fois cette opération effectuée, l'outil d'analyse des données devrait apparaître à l'extrême droite de la barre d'outils. L'avantage de l'outil d'analyse des données est qu'il peut faire plusieurs choses à la fois. Si un aperçu rapide des données est nécessaire, il fournira une liste de statistiques descriptives permettant d'expliquer vos données.

Étape 1. Installer le logiciel d'analyse de données.



Étape 2. Vérifier que le logiciel d'analyse de données est installé.



Étape 3. Ouvrir le logiciel d'analyse de données.

Area	Poverty (people)
A	7000
B	8000
C	7500
D	6000
E	5000
F	9000
G	8000
H	7650
I	6700
J	10000
K	9460
L	4900

Étape 4. Effectuer l'analyse des données.

Area	Poverty (people)
A	7000
B	8000
C	7500
D	6000
E	5000
F	9000
G	8000
H	7650
I	6700
J	10000
K	9460
L	4900

Étape 5. Interpréter les statistiques descriptives.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Area	Poverty (people)		<i>Poverty (people)</i>			
2	A	7000					
3	B	8000	Mean		7434.167		
4	C	7500	Standard Error		468.412		
5	D	6000	Median		7575		
6	E	5000	Mode		8000		
7	F	9000	Standard Deviation		1622.627		
8	G	8000	Sample Variance		2632917		
9	H	7650	Kurtosis		-0.68485		
10	I	6700	Skewness		-0.12018		
11	J	10000	Range		5100		
12	K	9460	Minimum		4900		
13	L	4900	Maximum		10000		
14			Sum		89210		
15			Count		12		
16			Confidence Level(95.0%)		1030.968		

Source: World Sustainable, 2020.



World Sustainable
2020 [Easy descriptive statistics with Excel](#). 3 juin.

Annexe 4.14. Types de visualisations

Il existe de multiples méthodes et outils de visualisation des données. Voici quelques-uns des exemples et des types les plus courants.

Tableau récapitulatif

Les tableaux récapitulatifs présentent les données de manière simple et digeste. L'utilisation d'un tableau récapitulatif permet d'apprécier les données et de relever les valeurs ou les relations significatives qui apparaissent. La figure A4.1 présente un tableau récapitulatif des types de sites accueillant des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays en raison du conflit persistant au Soudan du Sud.



Figure A4.1. Exemple de tableau récapitulatif

Tableau 1. Migrants internationaux, 1970-2015

Année	Nombre de migrants	Migrants en % de la population mondiale
1970	84 460 125	2,3%
1975	90 368 010	2,2%
1980	101 983 149	2,3%
1985	113 206 691	2,3%
1990	152 563 212	2,9%
1995	160 801 752	2,8%
2000	172 703 309	2,8%
2005	191 269 100	2,9%
2010	221 714 243	3,2%
2015	243 700 236	3,3%

Source: OIM, 2017c, p. 15.

Faits et chiffres

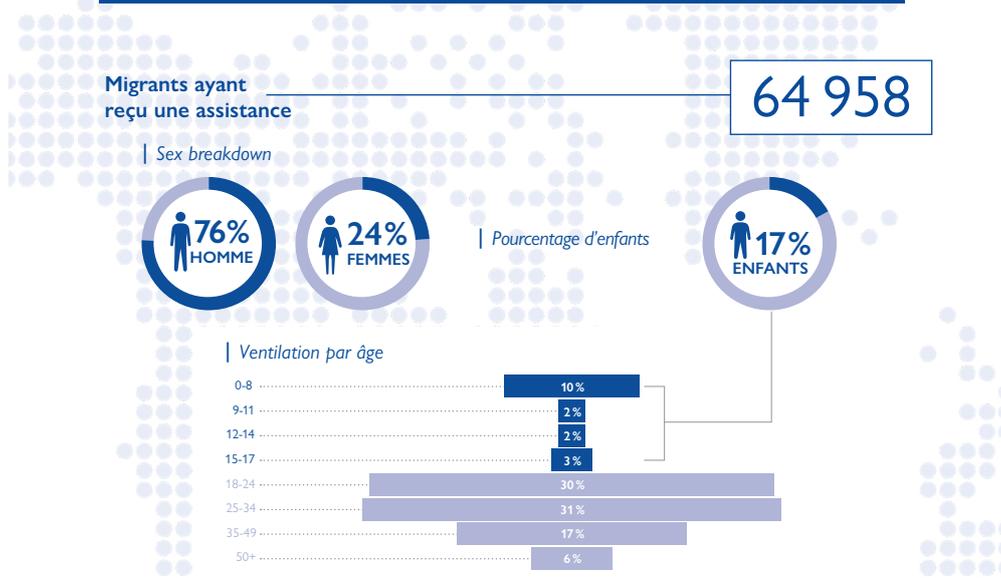
Les **infographies** sont un moyen utile d'attirer l'attention sur des faits et des chiffres importants dans les données. Des icônes et des images, ainsi que différentes tailles de police, peuvent être utilisées pour présenter les valeurs des données de manière attrayante et facile à comprendre (voir la figure A4.2 à titre d'exemple).



Figure A4.2. Exemple d'infographie

2019 EN UN COUP D'OEIL

Aide au retour volontaire et à la réintégration



Source: OIM, 2020b, p. xii.



Ressources de l'OIM

2017c *État de la migration dans le monde 2018*. Genève.

2020b *2019 Return and Reintegration Key Highlights*. Genève.

Outils en ligne

[Noun Project](#) donne accès à des icônes et images qu'il est possible de télécharger et d'utiliser gratuitement.

[Canva](#) et [Piktochart](#) proposent des modèles d'infographies gratuits et faciles à utiliser.

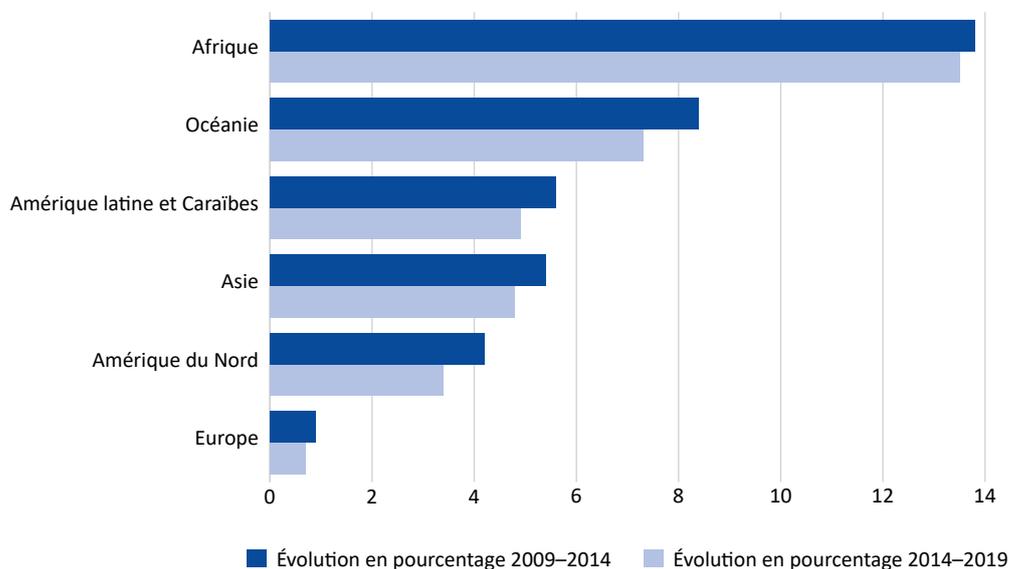
Comparaison, classement et distribution

Les **diagrammes à barres** et les **cartes thermiques** permettent de comparer, classer et montrer la distribution des valeurs des données. Les **diagrammes à barres** utilisent un axe horizontal (X) et un axe vertical (Y) pour représenter des données catégorielles ou des données longitudinales. Les diagrammes à barres comparent ou classent les variables en regroupant les données par barres. La longueur des barres est proportionnelle aux valeurs que le groupe représente. Les diagrammes à barres peuvent être tracés verticalement ou horizontalement. Dans les diagrammes à barres verticales, les catégories comparées se trouvent sur l'axe horizontal, et dans les diagrammes à barres horizontales (voir figure A4.3), les pays comparés sont placés sur l'axe vertical. Les diagrammes à barres sont utiles pour classer des données catégorielles en examinant comment deux ou plusieurs valeurs ou groupes se situent entre eux du point de vue de leur grandeur relative à un moment donné.



Figure A4.3. Exemple de diagramme à barres horizontales

Figure 2. Évolution démographique proportionnelle par région, 2009-2019



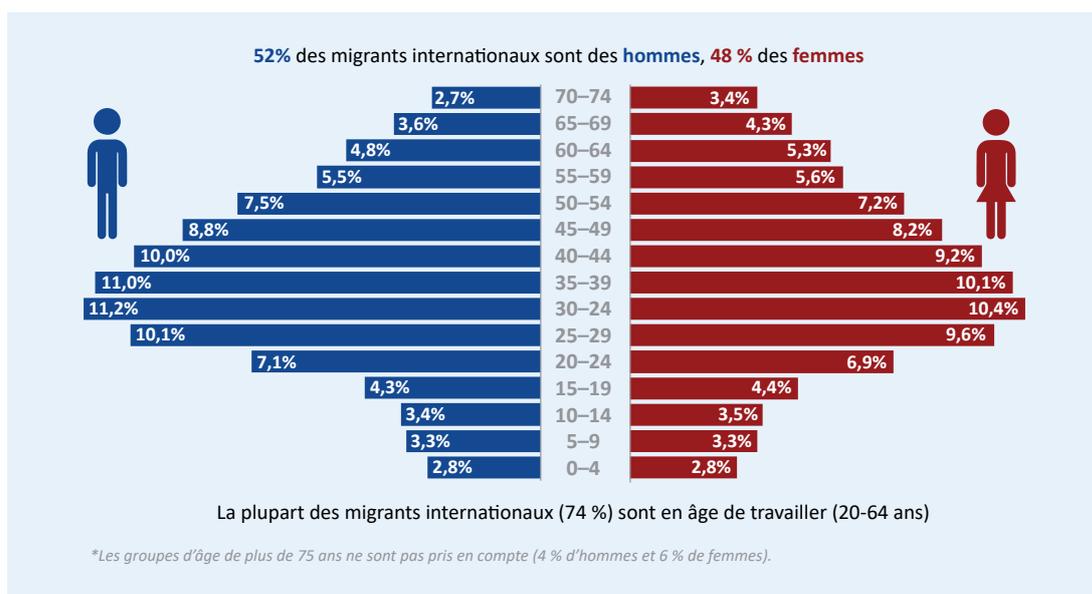
Source: OIM, 2019b, p. 25.

Les histogrammes sont des représentations graphiques de la distribution et de la fréquence des données numériques. Ils montrent la fréquence à laquelle apparaît chaque valeur différente dans un ensemble de données quantitatives et continues. Les histogrammes regroupent les données en tranches ou en plages pour montrer la distribution et la fréquence de chaque valeur.

La figure A4.4 montre la proportion de personnes interrogées ayant déclaré avoir été exploitées sur l'une quelconque des routes de la Méditerranée centrale, par groupe d'âge. Ici, l'âge des personnes interrogées est regroupé par « tranches », plutôt qu'indiqué individuellement.



Figure A4.4. Exemple d'histogramme

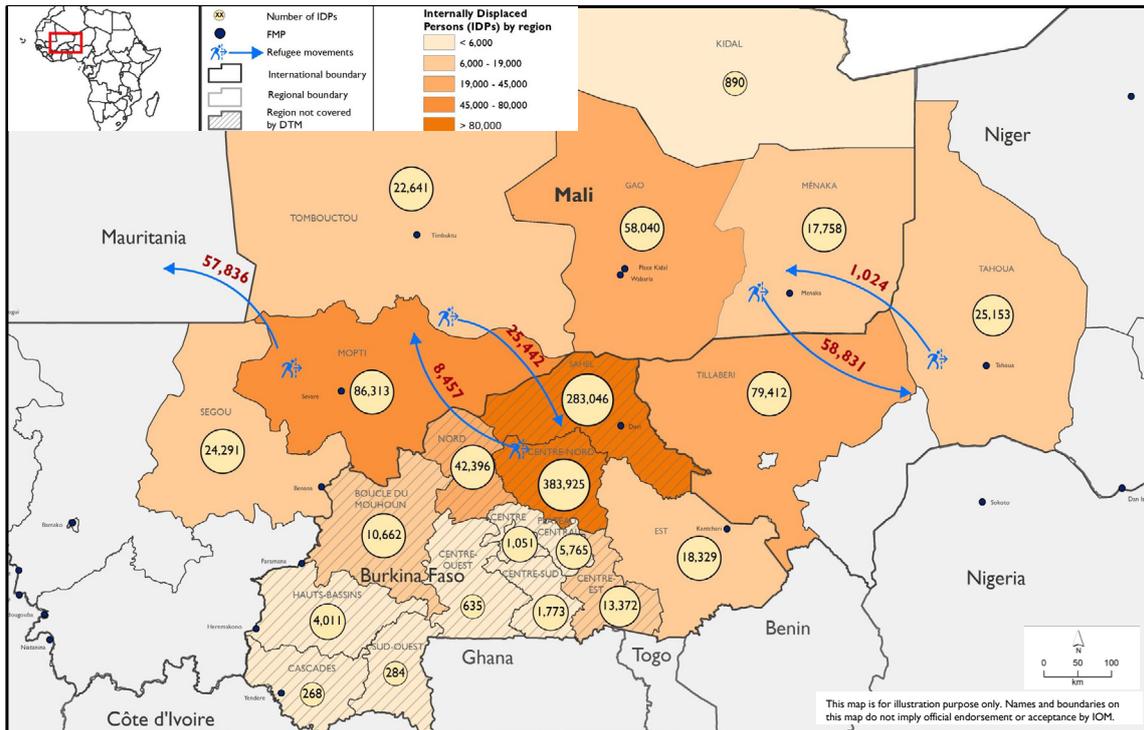


Source: OIM, 2019b, p. 22.

Une autre approche pour visualiser la distribution des données consiste à utiliser des **cartes thermiques**. La figure A4.5 montre la concentration de migrants de retour au départ du Pakistan et de la République islamique d'Iran dans trois provinces d'Afghanistan (Laghman, Nangarhar et Kounar).



Figure A4.5. Exemple de carte thermique



Source: OIM, 2020c.

Note: Cette carte n'est donnée qu'à titre d'illustration. Les frontières et les noms, ainsi que les désignations qui y figurent n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielle de la part de l'OIM.



Ressources de l'OIM

2019b Rapport *État de la migration dans le monde 2020*. Genève.

2020c DTM – Central Sahel and Liptako Gourma Crisis. Monthly Dashboard n° 3. 13 mars.

Outils en ligne

Carto permet de présenter des données sur des cartes géographiques.

Proportion ou partie d'un ensemble

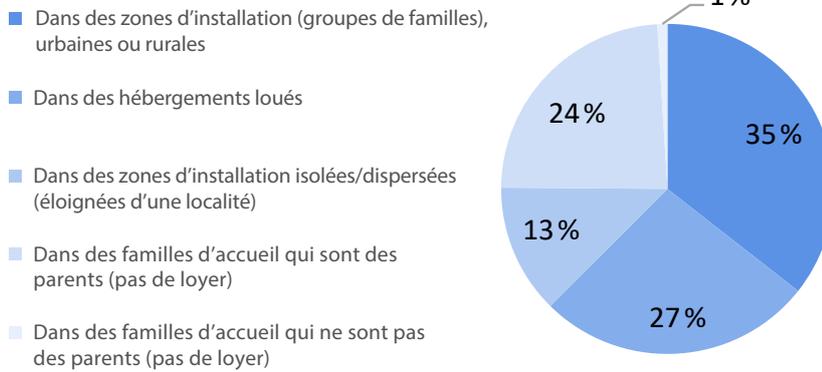
Les diagrammes circulaires ou en anneau sont des graphiques circulaires divisés en parts, la taille de chaque part indiquant la valeur relative, généralement exprimée en pourcentage. Les diagrammes circulaires ou en anneau donnent une vue d'ensemble des catégories à un moment donné (voir les figures A4.6 et A4.7).

Si vous décidez d'utiliser un diagramme circulaire, veillez à limiter le nombre de parts à cinq, car un trop grand nombre de parts risquerait de détourner le lecteur de l'information essentielle. Il peut arriver que des parts aient relativement la même valeur, ce qui complique la comparaison entre elles. Dans ce cas, un diagramme à barres horizontales sera plus indiqué pour montrer clairement la différence entre les part.



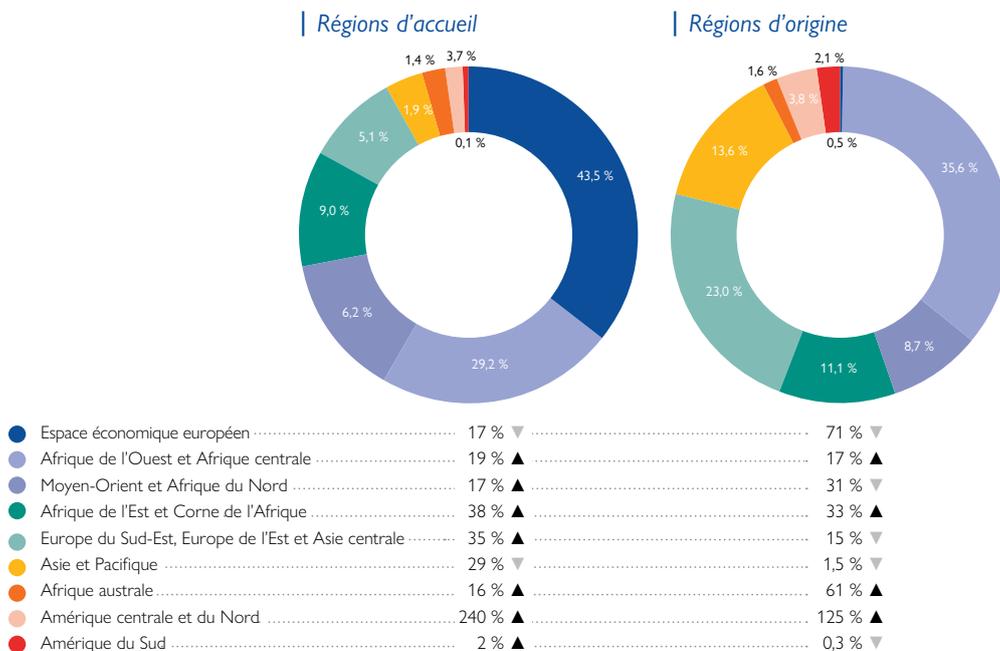
Figure A4.6. Exemple de diagramme circulaire

Types d'abri pour personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays



Source: OIM, 2020d.

Figure A4.7. Exemple de diagrammes en anneau



Source: OIM, 2020b, p. 4.

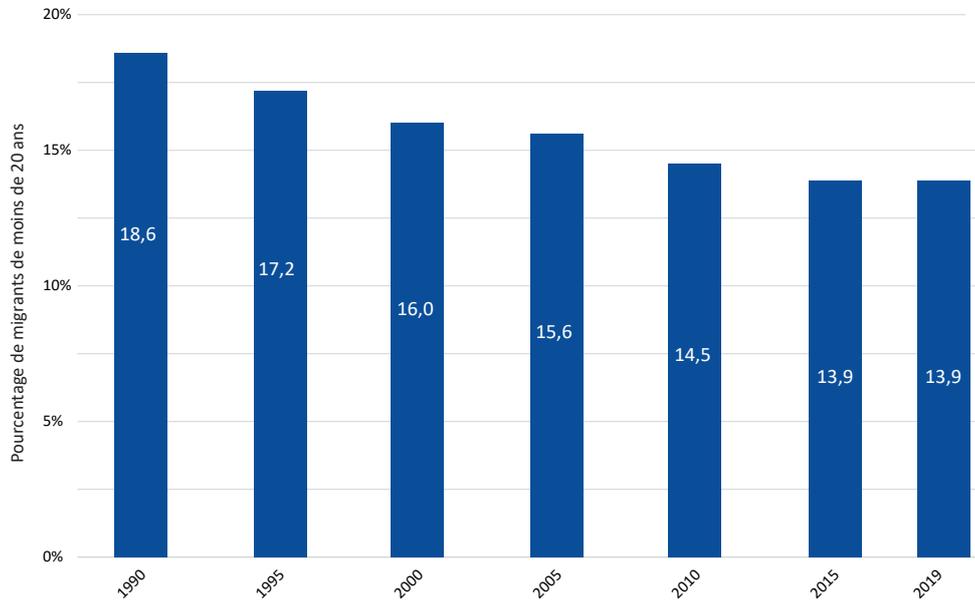
Évolution au fil du temps

Les diagrammes à barres peuvent également être utilisés pour représenter des données longitudinales qui se répètent dans le temps, afin d'aider à identifier des tendances et des schémas temporels (voir la figure A4.8). Pour montrer des tendances, les graphiques linéaires sont eux aussi très utiles (voir la figure A4.9).



Figure A4.8. Exemple de diagramme à barres

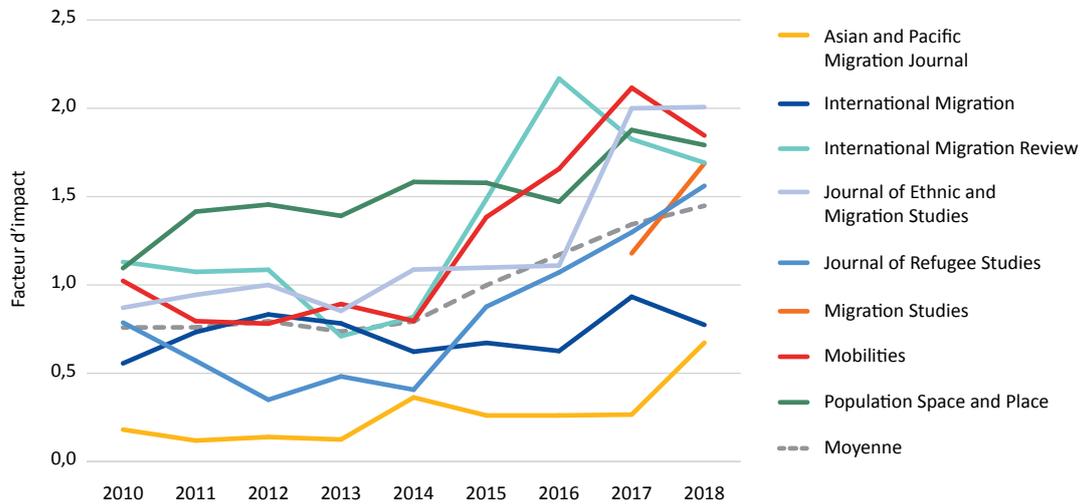
Figure 2. Pourcentage de migrants de moins de 20 ans dans le monde



Source: OIM, 2019b, p. 237.

Figure A4.9. Exemple de graphique linéaire

Figure 4. Facteur d'impact d'une sélection de revues



Source: OIM, 2019b, p. 142.

Relations et tendances

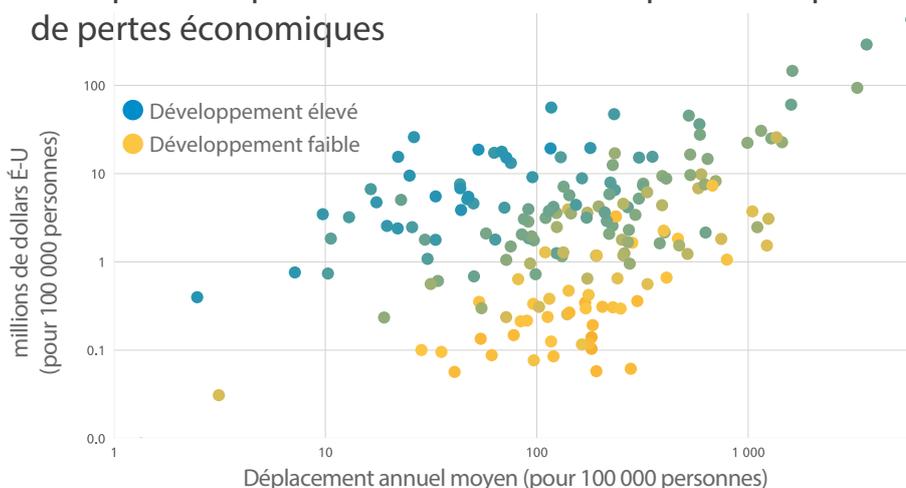
Les **diagrammes de dispersion** sont couramment utilisés pour montrer la relation entre les variables, l'axe horizontal et l'axe vertical étant tous deux des axes de valeurs, et non des axes catégoriels. Par exemple, les Nations Unies ont publié une nouvelle étude qui établit une relation de cause à effet entre les sécheresses de longue durée en El Salvador, au Guatemala et au Honduras et l'augmentation de la migration irrégulière au départ de ces pays vers les États-Unis. « La probabilité que des membres de la famille émigrent est de 1,5% plus élevée parmi les ménages touchés par la sécheresse que parmi les autres ménages similaires ailleurs. Bien qu'il s'agisse d'une valeur faible, son importance tient au fait que la corrélation entre la fréquence des sécheresses et l'émigration est positive et que la probabilité d'émigrer est plus grande que pour les familles qui ne sont pas originaires du Couloir sec »⁴⁵. Un diagramme de dispersion peut être utilisé pour illustrer cette relation positive (plus la durée de la sécheresse augmente, plus la migration irrégulière augmente). Dans la figure A4.10, le diagramme de dispersion montre une relation positive entre le nombre d'unités vendues par famille de produits et le revenu. Plus le nombre d'unités vendues est élevé, plus le revenu est important.

Le **graphique à bulles** est une variante du diagramme de dispersion dans laquelle les points de données sont remplacés par des bulles, avec une dimension supplémentaire des données qui est représentée par la taille des bulles. Tout comme le diagramme de dispersion, le graphique à bulles n'utilise pas d'axe catégoriel ; tant l'axe horizontal que l'axe vertical sont des axes de valeurs.



Figure A4.10. Exemple de diagramme de dispersion

FIGURE 12: Corrélation entre le développement humain, le risque de déplacement lié aux catastrophes et risque de pertes économiques



Source: IDMC, 2018, p. 61.

⁴⁵ Programme alimentaire mondial, 2017, p. 16.



Éléments à retenir lors de la création de données visuelles

- Pour créer de bons graphiques, n'utilisez que quelques couleurs contrastées mais compatibles, qui conviennent également aux personnes souffrant de daltonisme et peuvent être réimprimées en noir et blanc.
- Dans les graphiques, organisez les données selon une séquence logique, avec les plages de données appropriées pour aider le lecteur à interpréter facilement les données (par exemple, de la plus grande à la plus petite ou classées par période de temps).
- Soyez prudent lorsque vous utilisez des graphiques en 3D, car ils sont souvent difficiles à lire et peuvent masquer ou déformer des données.
- Faites en sorte que les graphiques et les diagrammes restent simples. Évitez d'inclure différentes variables sur différentes échelles dans un même graphique, ou de surcharger le graphique avec trop d'effets visuels, des quadrillages ou des informations inutiles. Si un élément n'est pas utile, laissez-le de côté.
- Pour créer des données visuelles réellement puissantes, l'un des moyens les plus efficaces pour communiquer les données consiste à les situer dans un contexte sous forme de texte. Selon Yuk et Diamond (2014), cinq règles principales sont à observer quand on ajoute du texte à des données visuelles :
 - Le texte doit être complémentaire ;
 - Employer des mots simples ;
 - Le texte doit être succinct ;
 - Éviter d'utiliser des couleurs aléatoires afin que le texte se détache bien des éléments visuels,
 - S'assurer que le texte s'applique à toutes les situations correspondant aux données présentées.

Tableau A4.5. Liste de vérification pour évaluer des données visuelles

Éléments à prendre en compte		✓
1	Ai-je éliminé toutes les informations non essentielles ?	
2	Suis-je en train de submerger le lecteur avec trop de données ?	
3	Le type de graphique choisi éclaire-t-il ou obscurcit-il ce que disent les données ?	
4	Le lecteur sait-il clairement quand les données ont été obtenues et d'où elles proviennent ?	
5	Suis-je cohérent dans le choix des couleurs ?	
6	Y a-t-il des espaces blancs entre les zones de graphique et les zones de texte ?	
7	La mise en page est-elle facilement lisible et ne surcharge-t-elle pas les informations présentées ?	
8	Le choix du graphique est-il adapté à l'objectif visé ?	
9	Les icônes aident-elles réellement à mettre en relief les informations importantes ?	
10	Ai-je évité de répéter les informations dans le texte et dans les graphiques ?	
11	Les sections sont-elles clairement délimitées de manière à faciliter la lecture des données visuelles ?	
12	La taille du texte est-elle appropriée (ni trop petite ni trop grande) ?	
13	Les étiquettes sont-elles claires ?	
14	Le style des différentes étiquettes est-il cohérent ?	
15	Le texte est-il visible dans son intégralité (sans être coupé en partie) ?	

Pour plus d'informations et d'exemples sur les points énumérés dans la liste de vérification pour évaluer des données visuelles (figure A4.2), voir le chapitre 13 de Yuk et Diamond (2014) : « Evaluating real data visualizations », dans *Data Visualization for Dummies*.



Référence et lectures complémentaires

Carrington, O. et S. Handley

2017 *Data visualization: What's it all about?* New Philanthropy Capital (NPC) Briefing, août. Londres.

Hewitt, M.

2016 [11 design tips for visualizing survey results](#). Visage, 1er décembre.

Programme alimentaire mondial

2017 *Food Security and Emigration: Why people flee and the impact on family members left behind in El Salvador, Guatemala and Honduras*. Rapport de recherche. Clayton.

Yuk, M. et S. Diamond

2014 *Data Visualization for Dummies*. John Wiley and Sons, New Jersey.

Autres outils en ligne de visualisation des données

Il existe un large éventail d'outils en ligne de visualisation des données, et nombre d'entre eux sont gratuits. Rappelons que Microsoft Excel est l'outil le plus couramment utilisé pour les visualisations de données et qu'il permet de créer de nombreux diagrammes et graphiques de qualité. Pour accéder à des tutoriels gratuits, à des discussions et à des pratiques exemplaires en matière de création de données visuelles dans Microsoft Excel, consultez le blog [Excel Charts](#). En plus d'Excel, voici quelques autres outils en ligne gratuits permettant de créer des graphiques :

- [ChartGo](#)
- [ChartGizmo](#)
- [Online Chart Tool](#)
- [Datawrapper](#)
- [amCharts](#)
- [Highcharts](#)
- [Tableau](#)



CHAPITRE 5

Évaluation

5



ÉVALUATION

Liste des sigles et abréviations	203
5.1. Vue d'ensemble de l'évaluation	204
5.1.1. Rôles dans le cadre de l'évaluation	206
5.1.2. Étapes de l'évaluation	207
5.2. Planification de l'évaluation	208
5.2.1. Définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation	210
5.2.2. Élaboration du mandat d'évaluation	227
5.2.3. Sélection du ou des évaluateurs	230
5.3. Procéder à l'évaluation	234
5.3.1. Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation	234
5.3.2. Réalisations attendues de l'évaluation	236
5.3.3. Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation	238
5.3.4. Garantir la qualité de l'évaluation	240
5.4. Suivi et utilisation de l'évaluation	242
5.4.1. Suivi de la mise en œuvre des recommandations et de l'utilisation du rapport	242
5.4.2. Utilisation et diffusion de l'évaluation	243
5.5. Responsabilité et apprentissage	245
5.5.1. Générer des connaissances et un apprentissage grâce à l'évaluation	246
Annexes	253

Le chapitre suivant contient des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines d'entre elles sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources sont régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce [lien](#).

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.

Liste des sigles et abréviations

ALNAP	Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire
ASQ	American Society for Quality
CAD de l'OCDE/CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
COCM	Cadre opérationnel en cas de crise migratoire
GAO	General Accounting Office (États-Unis)
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IASC	Comité permanent interorganisations
LGBTI	Personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexuées
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRIMA	Système d'information et de gestion des projets
SEA	Exploitation et violences sexuelles
UNDIS	Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap
Unité d'évaluation d'OIG	Fonction d'évaluation du Bureau de l'Inspecteur général
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Chapitre 5 | Évaluation

Ce chapitre donne une vue d'ensemble de la gestion des évaluations, et plus particulièrement de la planification et de la réalisation d'une évaluation, de la suite qui lui est donnée et de son utilisation, ainsi que des avantages tirés de l'apprentissage et de la responsabilité découlant de l'évaluation. Il décrit les responsabilités et les étapes nécessaires pour commander et gérer une évaluation, et indique comment différencier les divers types d'évaluation, utiliser les critères d'évaluation et identifier et promouvoir les approches d'apprentissage. Ce chapitre ne porte pas sur la façon dont les évaluateurs doivent mener les évaluations. Les membres du personnel de l'OIM qui souhaitent développer leurs compétences en matière d'évaluation pour être inscrits sur la liste des évaluateurs internes de l'OIM peuvent participer à la formation destinée aux évaluateurs internes de l'OIM, qui aborde cette question.

5.1. Vue d'ensemble de l'évaluation

L'évaluation est définie comme l'appréciation systématique et objective d'une intervention en cours ou achevée, y compris un projet, un programme, une stratégie ou une politique, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. L'évaluation est un exercice de responsabilité et d'apprentissage qui vise à informer les parties prenantes de la mesure dans laquelle les ressources ont été utilisées de manière efficace et efficiente en vue de l'obtention des résultats, et à fournir des connaissances empiriques sur ce qui, dans une intervention, a ou non marché et pourquoi¹. L'évaluation peut être utilisée pour améliorer l'action de l'OIM à la faveur de décisions fondées sur des éléments factuels, et comme un outil pour promouvoir les activités de l'OIM et contribuer à la levée de fonds et à la visibilité.

En contribuant à l'acquisition de connaissances et en fournissant des informations sur la performance et la réalisation des activités, les évaluations permettent aux responsables politiques, aux administrateurs de programme et aux autres parties prenantes clés de prendre des décisions en connaissance de cause. Depuis 2011, l'OIM a rendu obligatoire l'inclusion d'évaluations dans ses propositions de projet².

La dimension de responsabilité s'adresse généralement aux donateurs et aux autres parties prenantes, y compris les bénéficiaires, et consiste à montrer que le travail a été accompli comme convenu et que les résultats escomptés ont été atteints, conformément aux normes établies³. Pour tirer pleinement parti de l'apprentissage et s'assurer que l'organisation continue de s'appuyer sur les points forts qui lui sont reconnus, à savoir la souplesse, la fiabilité et la créativité, une solide culture de l'évaluation est nécessaire et encouragée.

¹ Lorsqu'il est question de responsabilité et d'apprentissage, l'acronyme MEAL est souvent utilisé pour désigner le suivi, l'évaluation, la responsabilité et l'apprentissage, de préférence au concept de suivi et d'évaluation. Cependant, il est important de noter que l'évaluation elle-même englobe la responsabilité et l'apprentissage.

² Pour plus d'informations, voir [OIM, 2018a](#).

³ Aux fins des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, l'OIM utilise la définition des bénéficiaires et des personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance proposée par le CAD de l'OCDE, à savoir : les « individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ». Voir [OCDE, 2019](#), p. 7. L'expression bénéficiaire(s) ou personnes auxquelles tente de prêter assistance sera régulièrement employée tout au long des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* et se réfère à la définition mentionnée ci-dessus, y compris lorsqu'il est question du contexte humanitaire.



Outre la **responsabilité**, l'**apprentissage**, la **prise de décisions** et la **promotion**, l'évaluation peut également avoir d'autres finalités, telles que l'**orientation**, la **levée de fonds** et la **visibilité**.



Responsabilité
Montrer les résultats aux bénéficiaires et aux



Apprentissage
Identifier les enseignements tirés/améliorer/reproduire /adapter



Orientation
Atténuer les effets négatifs, consolider/renforcer les effets positifs



Levée de fonds
Démontrer, avec la visibilité, la pertinence de l'intervention aux partenaires et aux donateurs en vue d'un soutien continu

Pour favoriser une culture de l'évaluation à l'OIM, il est important de tenir compte des multiples aspects qui contribuent à façonner la manière dont l'évaluation est pensée au sein de l'Organisation. Il s'agit notamment de construire la culture de l'évaluation elle-même. Cela peut se faire en clarifiant ce qu'est l'évaluation, en encourageant la planification, la gestion et la réalisation des évaluations, et en portant une attention particulière à l'utilisation qui est faite des évaluations.



Les efforts mis en œuvre par l'OIM en matière d'évaluation sont largement décentralisés, comme indiqué dans sa politique relative à l'évaluation (IOM Evaluation Policy)⁴.

L'OIM propose la définition suivante de l'évaluation décentralisée : « Les **évaluations décentralisées** sont des évaluations commandées et gérées hors de la fonction centrale d'évaluation de l'OIM (Unité d'évaluation d'OIG) – par les départements du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays – qui portent sur les activités, les thèmes, les domaines opérationnels, les politiques, les stratégies et les projets relevant de leurs domaines de travail respectifs »⁵.

Conformément à son mandat, la fonction d'évaluation du Bureau de l'Inspecteur général (Unité d'évaluation d'OIG) est chargée de fournir des orientations sur la mise en œuvre des approches d'évaluation décentralisées⁶. Certains des éléments qui caractérisent l'évaluation décentralisée à l'OIM sont les suivants :

- Les évaluations décentralisées sont menées par des évaluateurs indépendants internes ou externes, et sont gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les départements du Siège de l'OIM, qui les financent dans le cadre de leurs projets et activités.
- Les évaluations décentralisées portent le plus souvent sur des projets et des programmes, ou sur des domaines opérationnels aux niveaux mondial, régional et national, mais elles peuvent aussi couvrir des domaines thématiques et des stratégies d'importance nationale ou régionale⁷.

⁴ OIM, 2018a.

⁵ *Ibid.*, p. 4.

⁶ OIM, 2015a.

⁷ OIM, 2018a, pp. 4-5.

5.1.1. Rôles dans le cadre de l'évaluation

Quatre grands rôles sont à distinguer dans le cadre du processus d'évaluation : a) le commanditaire de l'évaluation, b) le responsable de l'évaluation, c) l'évaluateur et d) l'utilisateur de l'évaluation.

	<p>Le commanditaire de l'évaluation est la partie ou la partie prenante qui décide qu'une évaluation doit être réalisée. Il peut s'agir de l'administrateur de programme de l'OIM, du chef de mission concerné de l'OIM, d'un spécialiste thématique ou d'unité(s) du Siège et/ou d'un bureau régional/de pays, ou encore du donateur ou d'une combinaison de toutes ces parties prenantes.</p>
	<p>Le responsable de l'évaluation est la personne qui gère l'évaluation. Il peut appartenir à l'entité ou au bureau qui a commandé l'évaluation. À l'OIM, le responsable de l'évaluation est généralement l'administrateur du programme ou du projet.</p> <p>Il est important de noter que, parfois, plusieurs parties prenantes peuvent faire partie d'un comité de gestion de l'évaluation et qu'elles supervisent ensemble le processus d'évaluation.</p>
	<p>L'évaluateur est la personne chargée de mener l'évaluation. Les évaluateurs peuvent être des consultants externes, des membres du personnel de l'OIM ou des évaluateurs recrutés par l'OIM, les donateurs, les organisations partenaires et les gouvernements.</p>
	<p>Les utilisateurs de l'évaluation sont des acteurs clés qui garantissent la pleine utilisation et les avantages tirés de l'évaluation. Il peut s'agir d'utilisateurs directs, qui sont, par exemple, directement concernés par la mise en œuvre des recommandations et les objectifs en matière de responsabilité, ou d'utilisateurs indirects, qui peuvent être davantage intéressés par la dimension d'apprentissage de l'évaluation.</p>
<p>En plus de ces fonctions, il existe d'autres groupes de référence et mécanismes de mobilisation des parties prenantes qui jouent un rôle important, notamment pour ce qui est de l'assurance-qualité. Pour plus d'informations sur les groupes de référence, voir l'encadré Information.</p>	
	<p>Les Normes et règles d'évaluation (2016) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) donnent plus de précisions sur l'engagement des parties prenantes et les groupes de référence⁸. Plus précisément, le document indique que « L'engagement inclusif et diversifié des parties prenantes dans la préparation, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations est indispensable pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations. Des groupes de référence et d'autres mécanismes de mobilisation des parties prenantes doivent être mis en place à cette fin »⁹.</p> <p>L'engagement des parties prenantes et les groupes de références sont recommandés dans le cas d'évaluations complexes, portant sur divers pays et divers programmes et associant un large éventail de parties prenantes. Dans ces cas, de tels groupes peuvent être particulièrement utiles et peuvent garantir une approche plus participative tout au long de l'évaluation.</p>

⁸ GNUE, 2016.

⁹ *Ibid.*, p. 24.



Les Normes et règles d'évaluation (2016) du GNUME définissent les différents groupes comme suit¹⁰ :

Groupes de référence : Les groupes de référence sont composés de groupes restreints de parties prenantes capables d'offrir plusieurs points de vue et d'apporter des connaissances sur le sujet évalué. Il convient de consulter les groupes de référence : a) sur la conception de l'évaluation, pour la rendre plus pertinente ; b) sur les constatations préliminaires, pour en accroître la validité ; c) sur les recommandations, pour en améliorer la faisabilité, l'acceptabilité et l'appropriation ; d) à tout moment du processus d'évaluation, selon que de besoin. Consulter les groupes de référence permet d'améliorer la pertinence, la qualité et la crédibilité des processus d'évaluation.

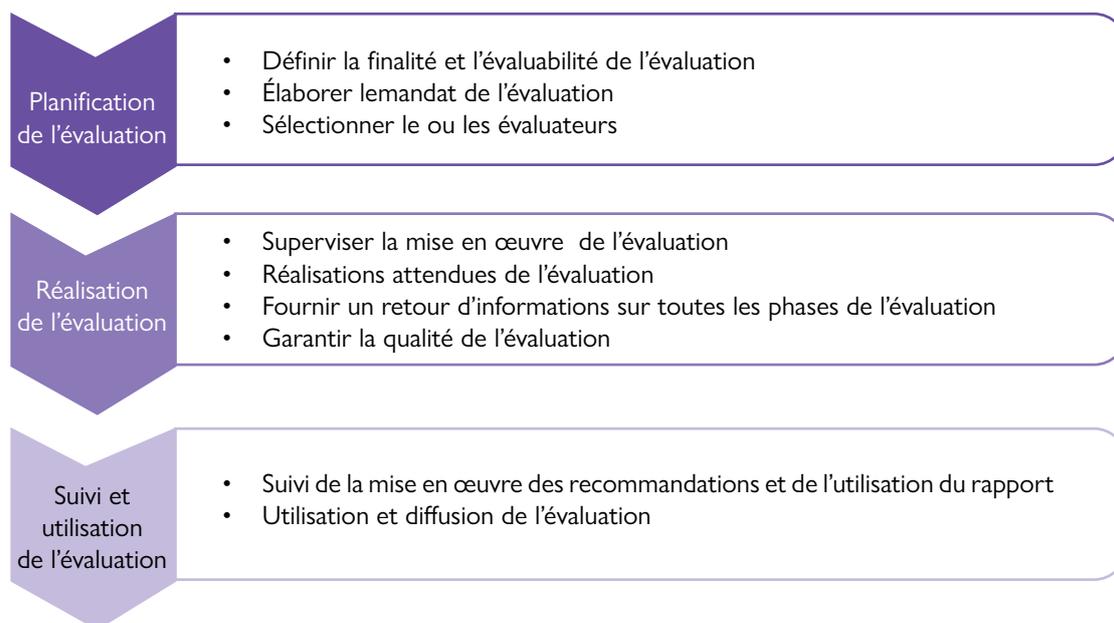
Groupes d'apprentissage : Des groupes d'apprentissage axés sur l'utilisation de l'évaluation peuvent être créés avec les parties prenantes. Les groupes d'apprentissage jouent généralement un rôle moindre que les groupes de références dans l'amélioration de la qualité ou la validation des constatations.

Groupes d'orientation : Le cas échéant, certaines parties prenantes peuvent jouer un rôle plus important en prenant part à un groupe d'orientation. Cette démarche leur permet de s'approprier davantage l'évaluation. Les groupes d'orientation fournissent des conseils, mais également des directives concernant l'évaluation.

Groupes consultatifs : Les groupes consultatifs sont composés de spécialistes de l'évaluation ou du sujet évalué. Généralement, les membres du groupe n'ont pas un intérêt direct dans le sujet évalué, ils peuvent donc fournir des conseils objectifs à propos des évaluations. En formulant des directives et des conseils, en partageant leurs connaissances et en validant les constatations, ces groupes contribuent à améliorer la pertinence, la qualité et la crédibilité des processus d'évaluation.

5.1.2. Étapes de l'évaluation

Le module 6 du *Manuel des projets de l'OIM*, publié en 2017, définit trois phases pour le processus d'évaluation : a) la planification de l'évaluation ; b) la gestion de l'évaluation ; et c) l'utilisation de l'évaluation¹¹. Pour leur part, les *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* proposent un processus en trois étapes, comme suit : a) la planification de l'évaluation ; b) la réalisation de l'évaluation ; et c) le suivi et l'utilisation de l'évaluation. Ces trois étapes de l'évaluation se décomposent de la manière suivante¹² :



¹⁰ *Ibid.*, pp. 24-25.

¹¹ Module 6 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

¹² Adapté de Banque mondiale, 2015.



Ressources de l'OIM

- 2015 [Résolution no 1309 sur les relations entre l'OIM et les Nations Unies](#) (en anglais), adoptée le 24 novembre 2015 (C/106/RES/1309).
- 2017 [Module 6](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).
- 2018a [IOM Evaluation Policy](#). Bureau de l'Inspecteur général (OIG), septembre.

Ressources externes

Banque mondiale

- 2015 [Managing Evaluations: A How-to Guide for Managers and Commissioners of Evaluations](#). Groupe indépendant d'évaluation, Groupe de la Banque mondiale, Washington, D.C.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

- 2016 [Normes et règles d'évaluation](#). New York.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

- 2019 [Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation](#). Réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

5.2. Planification de l'évaluation

Planification de l'évaluation

- Définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation
- Élaborer le mandat de l'évaluation
- Sélectionner le ou les évaluateurs

L'OIM recommande vivement de mener des évaluations, et une utilisation efficace de l'évaluation commence par une bonne planification. Le *Manuel des projets de l'OIM* (IN/250) dispose que toutes les propositions doivent prévoir l'inclusion d'une évaluation dans le cadre du projet. La première étape de la planification a donc lieu lors de l'**élaboration du projet**¹³. Les concepteurs de projet donnent une brève description de l'évaluation, notamment de sa finalité, du calendrier, de l'utilisation prévue et de la méthodologie. Le coût de l'évaluation doit également être inscrit au budget lors de la phase de planification¹⁴.

Si aucune évaluation n'est prévue au stade de l'élaboration du projet, **une justification appropriée doit être fournie**. Les raisons avancées peuvent être les suivantes :

- a) Le donateur escompté a indiqué, avant la soumission de la proposition, qu'il ne financerait pas d'évaluation ;
- b) Le donateur prévoit de réaliser sa propre évaluation, indépendamment du cycle de mise en œuvre de l'OIM ;
- c) D'autres approches d'évaluation ont été convenues avec le donateur, telles que des analyses de la performance du projet ou des analyses a posteriori.

¹³ [Module 6 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

¹⁴ Pour plus d'informations sur la budgétisation, voir la section du présent chapitre consacrée à l'**élaboration du mandat d'évaluation**.

Bien qu'il puisse exister d'autres exceptions, il convient de noter que les motifs suivants ne **sont pas considérés comme des justifications valables ou suffisantes pour exclure l'évaluation de la conception du projet** : « Le projet fonctionne bien sans évaluation » ; « Le projet étudiera le bien-fondé d'une évaluation plus tard » ; « Le projet peut dépenser cet argent d'une meilleure manière » ; « Le donateur ne veut pas d'évaluation » , sans négociation plus approfondie avec le donateur. Ces exemples témoignent en outre d'une faible culture de l'évaluation et d'une incapacité à comprendre et à dûment promouvoir les avantages d'une évaluation.

Si une évaluation à part entière n'est pas possible faute de fonds ou de ressources ou en raison de la courte durée de mise en œuvre, il est toujours possible d'adopter d'autres approches d'évaluation¹⁵. Par exemple, un examen interne et d'autres approches telles que des ateliers sur les enseignements tirés, des analyses a posteriori ou des analyses de la performance du projet peuvent être réalisés. Ces approches évaluatives seront expliquées plus loin dans ce chapitre. Cependant, ces autres approches d'apprentissage et/ou d'évaluation ne sont pas aussi poussées qu'une évaluation et ne la remplacent pas. Elles doivent donc être considérées plutôt comme des activités complémentaires et peuvent être menées même lorsqu'une évaluation est planifiée.

Contrairement à d'autres approches évaluatives, l'avantage de l'évaluation réside dans le fait qu'elle repose sur une méthodologie plus robuste et plus rigoureuse. L'évaluation permet une analyse détaillée, fondée sur un cadre logique prédéfini, ainsi que la participation d'un plus grand nombre de parties prenantes, et elle appuie une solide approche fondée sur des éléments factuels pour documenter la performance globale et le changement apporté par une intervention, qui sont mesurés au regard d'un ensemble de critères d'évaluation largement acceptés et testés.



Dans le [Système PRIMA d'information et de gestion des projets](#) – comme c'était déjà le cas auparavant –, les concepteurs de projet sont censés fournir dans le module d'évaluation un minimum d'informations sur les évaluations planifiées lors de la création de la proposition de projet sur la plateforme¹⁶. Le module d'évaluation renseigne la section Évaluation du modèle de proposition de l'OIM. Ce module doit être complété par les informations suivantes : si une évaluation est prévue ou non, et justification en cas de réponse négative ; finalité de l'évaluation (utilisation et utilisateurs envisagés) ; type (en fonction du temps et de qui conduit l'évaluation) ; suggestions de critères applicables à l'évaluation ; et méthodologie proposée. En outre, lors de la budgétisation dans PRIMA, les concepteurs de projet devront également indiquer le budget de toute évaluation planifiée.

Pour plus d'informations concernant la planification d'une évaluation au stade de l'élaboration du projet dans PRIMA, voir la section [Créer une proposition \(modèle de l'OIM\)](#) du guide interne de l'utilisateur de PRIMA (PRIMA User Guide).



Pendant la mise en œuvre, la **planification de l'évaluation** a généralement lieu quelques mois avant que celle-ci soit menée ; elle se décompose en trois grandes étapes : a) définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation ; b) élaborer le mandat d'évaluation ; et c) sélectionner les évaluateurs.

¹⁵ Pour plus d'informations à ce sujet, voir la section du présent chapitre intitulée « [Générer des connaissances et des apprentissages grâce à l'évaluation](#) ».

¹⁶ PRIMA for All est une solution institutionnelle de gestion des informations sur les projets. Elle est disponible en interne au personnel de l'OIM via l'intranet de l'OIM. Pour en savoir plus sur PRIMA, voir le [chapitre 3](#) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

5.2.1. Définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation

Planification de l'évaluation

- **Définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation**
- Élaborer le mandat d'évaluation
- Sélectionner le ou les évaluateurs

La première étape de la planification d'une évaluation consiste à définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation. La **finalité de l'évaluation** indique la raison générale pour laquelle l'évaluation est menée ainsi que les résultats attendus. Les organismes et organisations peuvent utiliser des terminologies différentes, et l'OIM est prête à accepter la terminologie souhaitée lors de l'élaboration du mandat d'évaluation.



Les organismes, organisations et ressources documentaires parlent également d'**objectifs de l'évaluation** et, respectivement, de ses **objectifs spécifiques**. La définition de l'objectif de l'évaluation est similaire à celle de la finalité de l'évaluation, c'est-à-dire la raison générale pour laquelle l'évaluation est menée. Pour leur part, les objectifs spécifiques de l'évaluation font généralement référence aux critères couverts par le projet ou à la portée de l'évaluation¹⁷.

Voici quelques questions visant à guider la définition de la finalité d'une évaluation :

Questions visant à guider la définition de la finalité d'une évaluation

- Qui sont les utilisateurs envisagés de l'évaluation ?
- Qu'est-ce que l'évaluation vise à évaluer (l'intervention, des composantes thématiques spécifiques, une stratégie, une collaboration) ?
- Quels sont les aspects prioritaires de l'évaluation à analyser, sachant que tous les critères d'évaluation ne doivent pas nécessairement être couverts (tels que la pertinence, la performance et les processus de mise en œuvre, l'impact, la cohérence et la durabilité) ?
- Quel est le résultat attendu (par exemple, formuler des recommandations particulières, identifier des difficultés et des enseignements tirés, rassembler des bonnes pratiques, ou éclairer les phases de mise en œuvre suivantes) ?



Identifier et mobiliser les parties prenantes concernées dès le début du processus de planification à la faveur d'une approche participative. Cela peut offrir l'occasion de préciser certains aspects essentiels de l'évaluation, et permettre de s'entendre sur la portée et les questions clés de l'évaluation.

¹⁷ Module 6 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

Apprécier l'**évaluabilité** – ou, en d'autres termes, la faisabilité - d'une évaluation est une étape essentielle du processus de planification de l'évaluation, qui permet d'augmenter la probabilité que l'évaluation produira des informations crédibles en temps voulu ou après en avoir restreint le champ¹⁸. Elle encourage les responsables de l'évaluation à fixer des attentes réalistes au vu des réalités contextuelles du terrain, y compris les réalités financières et le calendrier, ou encore les mécanismes de suivi et de collecte de données déjà en place.

Il est important d'examiner les stratégies ou documents de projet pertinents afin de savoir ce qui a déjà été convenu avec le donateur ou au niveau institutionnel et gouvernemental. Étant donné qu'un certain temps peut s'être écoulé depuis le début de la planification de l'intervention à évaluer, il est également important d'examiner les choix faits jusqu'ici dans le cadre de l'intervention, afin de s'assurer que les décisions prises précédemment sont toujours valables au moment de l'évaluation. L'administrateur de programme devra éventuellement s'entretenir avec le donateur de tout changement prévu.

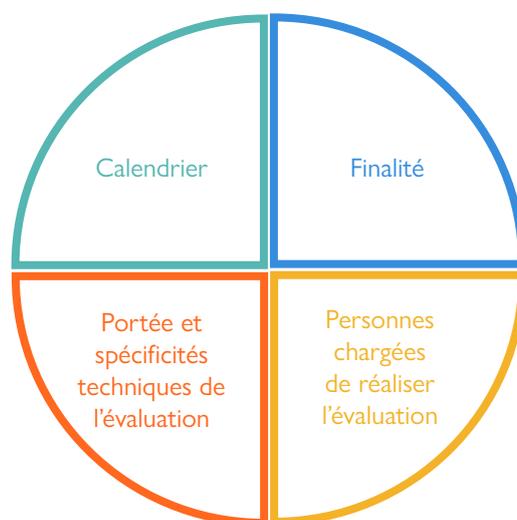
Le processus de planification d'une évaluation suppose de faire des compromis, car le responsable de l'évaluation devra soupeser le coût et la faisabilité des différents modèles d'évaluation, ainsi que les avantages de l'évaluation (sur le plan opérationnel, institutionnel et stratégique).

Pour définir la finalité d'une évaluation et en estimer l'évaluabilité, les responsables doivent connaître les types courants d'évaluation, de méthodologie et de critères d'évaluation. La compréhension de ces concepts et des exigences et spécificités techniques qui y sont associées peut également aider les responsables de l'évaluation à gérer leurs évaluations de manière plus efficace.

Types d'évaluation

Les différents types d'évaluation peuvent être définis en fonction des éléments suivants, sachant que **les évaluations peuvent combiner plusieurs catégories** :

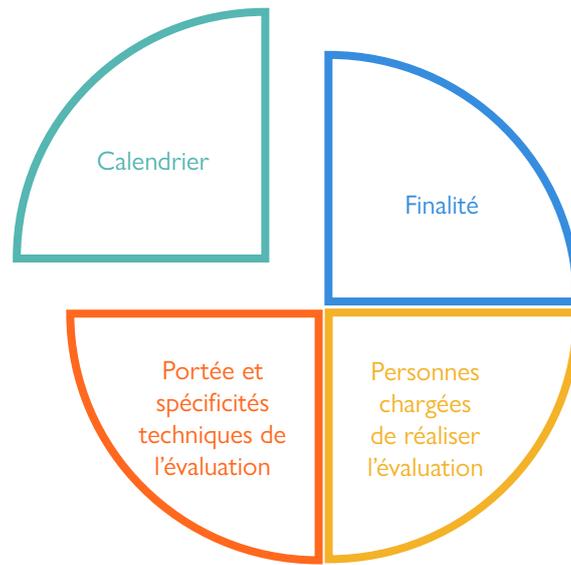
Figure 5.1. Types d'évaluation



¹⁸ GNUE, 2016.

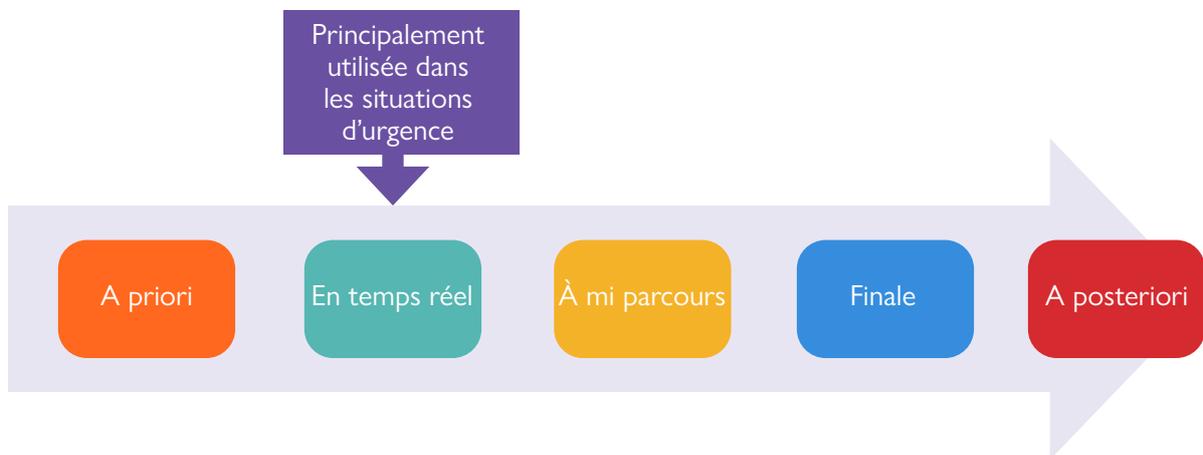
Type d'évaluation en fonction du calendrier

Figure 5.2. Évaluation en fonction du calendrier



Une distinction est établie en fonction du **calendrier** de l'exercice d'évaluation, c'est-à-dire quand, dans le cycle de vie de l'intervention, l'évaluation est réalisée.

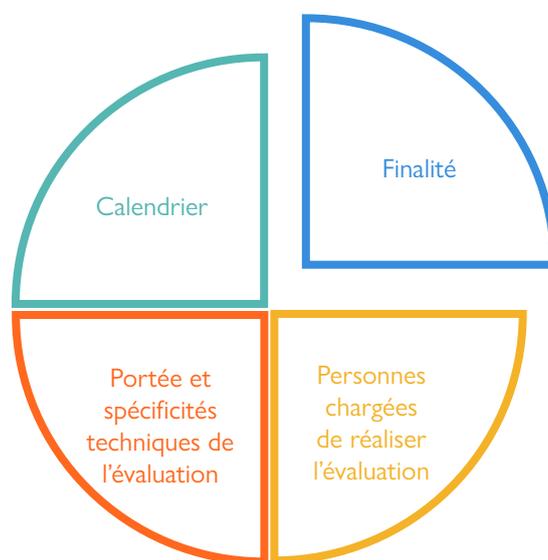
Figure 5.3. Types d'évaluation en fonction du calendrier



Évaluation a priori	Une évaluation a priori est réalisée avant la mise en œuvre d'une intervention, afin d'apprécier la validité de la conception, des populations cibles et des objectifs. Une évaluation a priori comprend des critères et une analyse qui ne sont pas couverts par les évaluations des besoins, les appréciations ou les études de faisabilité.
Évaluation en temps réel	Les évaluations en temps réel sont principalement effectuées dans des situations d'urgence, aux premiers stades de la mise en œuvre, afin de fournir aux responsables de l'intervention un retour d'informations instantané sur une opération en cours ¹⁹ .
Évaluation à mi-parcours	Une évaluation à mi-parcours est réalisée pendant la phase de mise en œuvre d'une intervention à des fins d'amélioration de sa performance ou, dans certains cas, en vue d'en modifier l'objectif si celui-ci n'est plus réaliste en raison de facteurs inattendus ou de difficultés de mise en œuvre.
Évaluation finale	Une évaluation finale est effectuée à la fin, ou presque à la fin, d'une intervention afin d'examiner la performance générale et l'obtention des résultats, mais aussi pour informer les parties prenantes qui ne sont pas directement associées à la gestion et à la mise en œuvre de l'intervention (donateurs ou entités gouvernementales).
Évaluation a posteriori	Une évaluation a posteriori est effectuée quelques mois après la fin d'une intervention afin d'évaluer les effets directs immédiats et à moyen terme ainsi que la durabilité des résultats. Elle examine notamment la mesure dans laquelle l'intervention a contribué à des changements directs ou indirects. Cependant, une évaluation a posteriori n'est pas aussi robuste qu'une évaluation d'impact.

Types d'évaluation en fonction de la finalité

Figure 5.4. Évaluation en fonction de la finalité



Les évaluations définies en fonction de leur finalité peuvent être formatives ou sommatives. Les **évaluations formatives** sont réalisées pendant la mise en œuvre dans le but d'améliorer la performance. Elles visent à aider les responsables à ajuster et à améliorer la mise en œuvre du projet, du programme ou de la stratégie

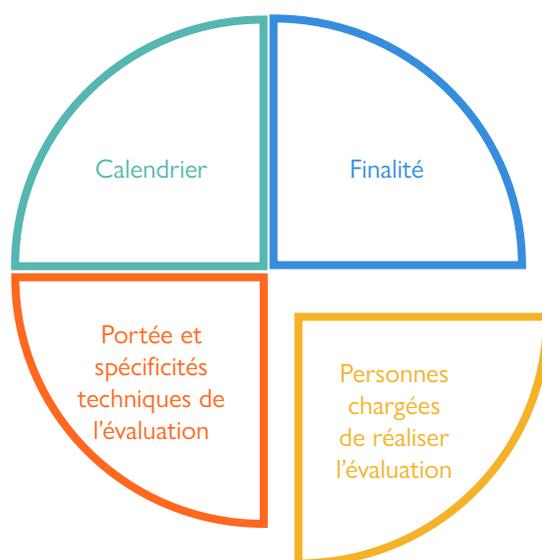
¹⁹ Cosgrave et al., 2009.

sur la base des constatations de l'évaluation ainsi que des suggestions et des besoins des parties prenantes. Les **évaluations sommatives** sont menées à la fin d'une intervention, également au profit des parties prenantes qui ne sont pas directement associées à la gestion de la mise en œuvre, telles que les donateurs. Elles fournissent des informations sur l'efficacité de l'intervention et donnent l'occasion d'utiliser les e mettre à profit les pratiques exemplaires identifiées lors de l'évaluation. Une évaluation sommative peut éclairer la prise de décisions de niveau supérieur, par exemple lorsqu'il s'agit de transposer une intervention à plus grande échelle, de la consolider ou de continuer à financer les phases de suivi.

En fonction de la finalité de l'évaluation	
<p>Évaluation formative</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Réalisée pendant la mise en œuvre • Destinée aux responsables et aux acteurs directs • Ajuste et améliore le projet ou le programme 	<p>Évaluation sommative</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Réalisée à la fin d'un projet ou programme • Destinée à des acteurs qui ne sont pas directement associés à la gestion • Fournit des informations sur l'efficacité du projet • Donne l'occasion de mettre à profit des pratiques exemplaires identifiées lors de l'évaluation • Éclaire la prise de décisions de niveau supérieur aux fins des mesures de suivi

Types d'évaluation en fonction des personnes chargées de la réaliser

Figure 5.5. Évaluation en fonction des personnes chargées de la réaliser



Une troisième distinction est faite en fonction de la ou des personnes qui effectuent l'exercice d'évaluation. Il existe trois types d'évaluation en fonction des personnes qui réalisent l'évaluation : a) interne ; b) externe ; et c) mixte.

Évaluation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation interne est réalisée par une unité de l'OIM, un seul membre du personnel ou une équipe de plusieurs membres du personnel de l'OIM. • Une évaluation indépendante interne est effectuée par quelqu'un qui n'a pas directement participé à la conceptualisation, à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre de l'intervention visée par l'évaluation. À l'OIM, les évaluations indépendantes internes sont réalisées par l'Unité d'évaluation d'OIG, les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et le personnel formé figurant dans le fichier d'évaluateurs internes de l'OIM. Les évaluations menées par des membres du personnel du bureau d'exécution sont également considérées comme des évaluations indépendantes internes pour autant que les évaluateurs n'aient pas été associés à leur élaboration et mise en œuvre. • Une auto-évaluation est une évaluation interne effectuée par les personnes qui sont ou ont été chargées de l'élaboration et/ou de l'exécution du projet ou programme²⁰.
Évaluation externe	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation externe est une évaluation effectuée par une personne recrutée à l'extérieur, généralement par l'organisation d'exécution et/ou le donateur. • Ces évaluations sont souvent considérées comme des évaluations indépendantes, avec des réserves exprimées par certaines organisations eu égard à l'immixtion des responsables dans le processus recrutement²¹.
Évaluation mixte	<ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations mixtes sont effectuées par des évaluateurs à la fois internes et externes qui travaillent ensemble. Chaque évaluateur peut se voir attribuer un rôle particulier au sein de l'équipe.



Évaluation conjointe

Les évaluations conjointes sont effectuées par un groupe d'organismes, éventuellement avec la participation de donateurs. « Il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat, selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats »²². Un organisme peut participer en tant qu'organisme chef de file pour la réalisation de l'évaluation conjointe, ou peut être un simple participant à l'exercice conjoint. Le processus peut aussi être dirigé par un groupe d'organismes, dont les rôles et responsabilités peuvent être définis au stade de la planification.

- ➔ Si les évaluations conjointes sont très utiles et encouragées, leur organisation est toutefois plus exigeante que pour une simple évaluation externe ou interne, en raison de la coordination requise entre les parties participantes concernant la planification, la définition du mandat et le financement de l'exercice.

Les conséquences **financières** et **logistiques** de chaque type d'évaluation varieront en fonction de la ou des personnes qui effectuent l'évaluation. Si une personne (ou une société) ou une équipe d'évaluation externe est chargée de réaliser l'évaluation, elle facturera ce service. Les honoraires des évaluateurs dépendront de leur expérience, de leurs qualifications et de l'endroit où ils exercent (à expérience égale, des évaluateurs recrutés localement seront souvent moins chers que des évaluateurs recrutés sur le plan international), ainsi que de la complexité et de la difficulté du mandat. Des honoraires additionnels pourront être facturés pour les déplacements dans des lieux dangereux. Le montant à inscrire au budget variera en outre selon que l'évaluation doit être effectuée par un évaluateur seul ou par une équipe d'évaluation.

²⁰ Certains définissent les auto-évaluations comme étant l'ensemble des évaluations réalisées au sein d'une organisation, y compris celles effectuées par des consultants externes, qui ne relèvent pas de la responsabilité et de la gestion de bureaux d'évaluation centraux indépendants, financées par des mécanismes et un budget indépendants.

²¹ *Ibid.*

²² OCDE, 2010, p. 26.

Pour plus d'informations concernant la décision de recourir à un évaluateur seul ou à une équipe d'évaluation, voir la sous-section [Sélection du ou des évaluateur\(s\)](#) du présent chapitre.



Tenir compte du coût d'une évaluation externe lors de l'élaboration d'un projet

Lors de la phase d'élaboration du cycle du projet, les concepteurs de projet doivent consulter les fonctionnaires chargés des achats et des ressources humaines pour estimer la rémunération usuelle des différents membres de l'équipe d'évaluation envisagée et, si nécessaire, demander conseil auprès de l'Unité d'évaluation d'OIG.

Les concepteurs de projet devront également estimer la **durée** de l'évaluation en fonction de son objectif et de sa portée, afin de pouvoir anticiper le coût potentiel de l'exercice. Les honoraires des évaluateurs sont souvent calculés sur la base d'un taux journalier, et les concepteurs de projet doivent donc estimer combien de jours sont nécessaires pour chacune des tâches suivantes²³:

- Examen initial des documents et de la littérature spécialisée ;
- Voyages (le cas échéant) ;
- Établissement du rapport initial ;
- Collecte et analyse des données ;
- Présentation des constatations initiales ;
- Établissement du projet de rapport ;
- Révisions et finalisation du rapport d'évaluation.



À l'OIM, le nombre de jours de travail pour effectuer une évaluation se situe habituellement entre 20 et 40 jours, répartis sur une période allant de un à trois mois.

Si une évaluation interne est effectuée par un membre du personnel de l'OIM en poste dans un autre bureau et qui ne participe pas au projet, le temps passé sur place pour l'évaluation sera considéré comme un déplacement officiel (TDY). Pour une **auto-évaluation interne**, ou des évaluations réalisées par un membre du personnel du bureau d'exécution, il n'y a normalement pas d'honoraires à inscrire au budget, à l'exception de ceux associés à la collecte et à l'analyse des données (par exemple, pour la collecte de données effectuée par des enquêteurs ou pour les visites sur le terrain).



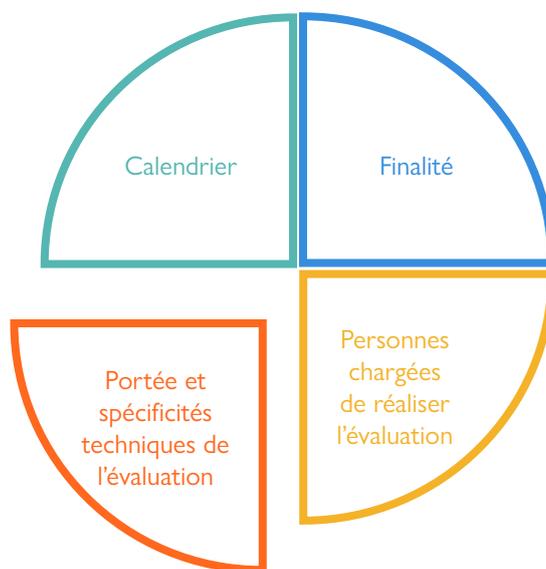
Les fichiers d'évaluateurs internes et externes sont gérés par l'Unité d'évaluation d'OIG et les fonctionnaires régionaux chargés du suivi et de l'évaluation. Les évaluateurs internes ont généralement été formés dans le cadre de la formation des évaluateurs internes gérée par le Bureau de l'Inspecteur général et les fonctionnaires régionaux chargés du suivi et de l'évaluation, qui peuvent aider les bureaux à identifier des évaluateurs internes et externes répondant à leurs besoins.

➔ Pour plus d'informations sur la budgétisation d'une évaluation dans le cadre d'une intervention de l'OIM, voir l'[annexe 5.1. Budgétisation de l'évaluation](#).

²³ Ibid.

Types d'évaluation en fonction des spécificités techniques et de la portée

Figure 5.6. Évaluation en fonction des spécificités techniques et de la portée



Le quatrième groupe des types d'évaluation est défini en fonction des **spécificités techniques et de la portée** de l'évaluation. Ce groupe étant le plus diversifié, cette section présente les types d'évaluation les plus courants et renvoie à des références additionnelles fournies dans l'encadré [Ressources](#) et dans les annexes. La portée d'une évaluation permet de savoir sur quoi l'exercice portera et le type d'évaluation à effectuer.

L'OIM effectue généralement des **évaluations de programme ou de projet** qui examinent, respectivement, une série d'activités regroupées en vue d'atteindre des objectifs précis en matière d'assistance au niveau mondial, régional, national ou sectoriel, et une activité individuelle conçue pour atteindre des objectifs précis dans les limites d'un budget et d'une période donnés. L'OIM peut également effectuer des **évaluations de stratégie ou de politique**. Ces évaluations peuvent recourir à des approches similaires à celles adoptées pour les évaluations de programme ou de projet. En outre, l'OIM réalise des **évaluations thématiques**, qui portent sur un certain nombre d'aspects ou sur des questions transversales de différents types d'assistance (tels que la pauvreté, l'environnement ou la problématique femmes-hommes).

Les types d'évaluation suivants sont relativement courants à l'OIM et dans le cadre d'activités de coopération internationale, et méritent donc d'être mentionnés. Une **évaluation de processus** analyse la dynamique interne des organisations d'exécution, leurs moyens d'action, leurs mécanismes de fourniture de services, leurs pratiques de gestion et les corrélations entre eux. Une **évaluation de programme de pays** ou **évaluation de l'assistance pays** est plus couramment réalisée par les organismes des Nations Unies et dans le cadre d'une assistance bilatérale utilisant des approches de programmation par pays : Elle se définit comme l'évaluation du portefeuille de projets de développement d'un ou plusieurs donateurs ou organismes.

En outre, l'OIM réalise également des **metaévaluations**, qui visent à évaluer la qualité, le bien-fondé, la valeur et l'importance d'une ou plusieurs évaluations²⁴. Les **évaluations de synthèse** sont également encouragées, car elles offrent l'occasion d'identifier des schémas et de définir des points communs²⁵.

²⁴ Une *metaévaluation* consiste à agréger les constatations d'une série d'évaluations. Elle suppose également d'évaluer la qualité de cette série d'évaluations et de leur respect des bonnes pratiques établies en matière d'évaluation. Voir [Ministère des affaires étrangères \(Danemark\), 2004](#).

²⁵ Une *évaluation de synthèse* est « une procédure systématique d'organisation des constatations de plusieurs études d'évaluation disparates, qui permet aux évaluateurs de rassembler les résultats de différents rapports d'évaluation et de poser des questions sur le groupe de rapports concerné ». Voir [General Accounting Office, 1992](#) (le nom a été changé en Government Accountability Office en 2004), *The Evaluation Synthesis*.

Les évaluations peuvent également être définies en fonction de leur spécificité technique et de l'approche qui sera utilisée au cours de l'évaluation. Il peut par exemple s'agir d'une évaluation participative, qui peut être définie comme une méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des organismes et des parties prenantes (y compris les bénéficiaires) travaillent ensemble à la conception, à la réalisation et à l'interprétation d'une évaluation. L'effort de collaboration mérite d'être souligné, mais il suppose des contraintes organisationnelles qui rendent l'exercice relativement complexe. Il convient aussi d'établir une distinction entre l'évaluation participative et les techniques participatives. Ces dernières consistent, par exemple, en des discussions de groupe ou des réunions préparatoires, et peuvent être incluses en tant que méthodes d'évaluation indépendamment des autres types d'évaluation choisis.

Pour plus d'informations sur les types d'évaluation fondés sur la portée et les spécificités techniques, ainsi que sur d'autres types d'évaluation relevant de cette catégorie, voir l'[annexe 5.2. Liste élargie des types d'évaluation en fonction de leurs spécificités et de leur portée.](#)



Ressources de l'OIM

- 2017a [Module 6](#). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).
- 2018a [IOM Evaluation Policy](#). OIG, septembre.

Ressources externes

- Aubel, J.
 - 1999 [Participatory Program Evaluation Manual: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process](#). Child Survival Technical Support Project and Catholic Relief Services, Maryland.
- Cosgrave, J., B. Ramalingam et T. Beck
 - 2009 [Real-time Evaluations of Humanitarian Action – An ALNAP Guide](#). Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP).
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)
 - 2016a [Norme et règles d'évaluation](#). New York.
- Ministère des affaires étrangères (Danemark), Danida
 - 2004 [Meta-Evaluation: Private and Business Sector Development Interventions](#). Copenhagen.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
 - 2010 [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#). CAD de l'OCDE, Paris.
- United States General Accounting Office (GAO)
 - 1992 [The Evaluation Synthesis](#). GAO/PEMD 10.1.2. Révisé en mars 1992.

Une **évaluation d'impact** vise à déterminer tous les changements à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, prévus ou imprévus, produits directement ou indirectement par le projet.



Considérations essentielles relatives aux évaluations d'impact

Comme indiqué ci-dessus, une **évaluation d'impact** vise spécifiquement à déterminer l'ensemble des effets découlant d'une intervention, y compris les effets et changements à long-terme positifs et négatifs, primaires et secondaires produits par le projet, directement ou indirectement, intentionnellement ou non.

De telles évaluations visent également à **établir la quantité des changements identifiés attribuables à l'intervention**. Elles sont souvent effectuées quelque temps après la fin de l'intervention.

Les évaluations d'impact nécessitent des **méthodologies spécifiques** et des étapes techniques précises et systématiques afin de pouvoir élaborer des conclusions et des recommandations valides et vérifiées. Le budget nécessaire à la réalisation d'une évaluation d'impact peut être élevé, car elle exige de mener des enquêtes détaillées sur de larges échantillons de population et des groupes de contrôle. En outre, cet exercice peut prendre beaucoup de temps. Il est important d'établir une distinction claire entre une analyse de l'impact ou analyse de l'impact attendu, que l'on peut trouver dans plusieurs types d'évaluation qui utilisent l'impact comme critère d'évaluation, et une évaluation d'impact ou évaluation d'impact rigoureuse, qui requiert des méthodologies et des approches statistiques pertinentes et strictes pour mesurer l'impact²⁶.

➔ Un **principe de base** à appliquer avant de décider de réaliser une évaluation d'impact est que les avantages tirés de l'évaluation doivent contrebalancer ses coûts et limites.



Ressources externes

Fonds international de développement agricole (FIDA)

2015 [Chapitre 8 : Evaluation de l'impact](#). In: *Manuel de l'évaluation*. Deuxième édition. Rome, pp. 96-100.

Public Health England, Gouvernement du Royaume-Uni

2018 [Guidance: Outcome Evaluation](#). 7 août.

Rogers, P.

2014 [Présentation de l'évaluation d'impact](#). Note méthodologique – Evaluation d'impact no 1. UNICEF, Florence.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2013 [Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management](#). Document d'orientation.

Pour plus d'informations sur la méthodologie de collecte et d'analyse des données pour les évaluations d'impact, voir le [Chapitre 4 : Méthodologies de collecte et d'analyse de données pour le suivi et l'évaluation](#).

²⁶ Le terme *évaluation rigoureuse* a été utilisé par des spécialistes de l'évaluation d'impact qui considéraient que les méthodologies d'évaluation d'impact couramment utilisées n'étaient pas suffisamment rigoureuses et ont réclamé qu'une distinction soit faite.



Évaluation axée sur l'utilisation

L'**évaluation axée sur l'utilisation**, mise au point par Michael Q. Patton, est une approche possible de l'évaluation. Elle ne préconise pas un type ou une méthodologie d'évaluation en particulier, et peut être appliquée indépendamment du type ou des méthodes choisis pour l'évaluation.

L'évaluation axée sur l'utilisation « part du principe que **les évaluations doivent être jugées en fonction de leur utilité et de leur utilisation réelle**. Par conséquent, les évaluateurs doivent faciliter le processus d'évaluation et concevoir toute évaluation en tenant soigneusement compte de la façon dont tout ce qui est fait, du début à la fin, influera sur l'utilisation... L'évaluation axée sur **l'utilisation se concentre donc sur l'utilisation prévue par les utilisateurs prévus** »²⁷.

En d'autres termes, l'utilité qu'aura l'évaluation pour ceux qui l'utiliseront. L'évaluation axée sur l'utilisation encourage les évaluateurs à concevoir et à réaliser des évaluations en gardant à l'esprit ce principe fondamental, en veillant à ce que chaque décision et chaque action soient prises de manière à encourager l'utilisation. Cette approche associe d'un bout à l'autre les utilisateurs prévus, exigeant une étroite collaboration entre l'évaluateur, le responsable de l'évaluation et les utilisateurs prévus de l'évaluation, selon le principe voulant que « les utilisateurs prévus sont davantage enclins à utiliser les évaluations s'ils comprennent le processus et les constatations de l'évaluation et qu'ils se les approprient »²⁸.

→ Une **liste de vérification en 17 points** a été élaborée en vue de faciliter la mise en œuvre de l'évaluation axée sur l'utilisation.



Patton, M.Q.

2008 *Utilization-Focused Evaluation*. Quatrième édition. SAGE Publications, Thousand Oaks.

2012 *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. Première édition. SAGE Publications, Thousand Oaks.

2015 *Evaluation in the field: The need for site visit standards*. *American Journal of Evaluation*, 36(4):444-460.

Ramírez, R. et D. Brodhead

2013 *Utilization Focused Evaluation: A primer for evaluators*. Southbound, Penang.

Critères d'évaluation

L'évaluation s'appuie sur un ensemble de critères pour apprécier une intervention. Les **critères d'évaluation** sont des normes à l'aune desquelles une intervention peut être évaluée. Bien qu'il existe divers critères, l'OIM utilise principalement deux références établies en matière de critères d'évaluation : a) les critères du **CAD** de l'**OCDE**, qui avaient initialement été élaborés pour évaluer les interventions axées sur le développement et ont été ajustés en décembre 2019 pour être également pertinents pour les interventions humanitaires ; et b) les critères du **Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP)**, qui ont été élaborés pour les interventions humanitaires.

²⁷ Patton, 2008, p. 37.

²⁸ *Ibid.*, p. 211.

Tableau 5.1. Sélection des critères d'évaluation

Type d'intervention	Intervention de développement	Intervention humanitaire
Description	Les interventions de développement visent à répondre à des questions structurelles permanentes, en particulier la pauvreté systémique, qui peuvent entraver le développement socioéconomique et institutionnel dans un contexte donné ²⁹ .	Les interventions humanitaires visent à sauver des vies, à soulager la souffrance et à préserver la dignité humaine pendant et après des crises provoquées par l'homme et des catastrophes naturelles, ainsi qu'à les prévenir et à s'y préparer ³⁰ .
Critères d'évaluation	Critères du CAD de l'OCDE ➔ Les critères de l'ALNAP peuvent également s'appliquer aux interventions de développement, le cas échéant.	Critères de l'ALNAP ➔ Les critères révisés du CAD de l'OCDE peuvent également s'appliquer aux interventions humanitaires, le cas échéant.
	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Cohérence³¹ • Efficacité • Efficience • Impact • Viabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère approprié • Efficacité • Efficience • Impact • Cohérence • Couverture • Coordination • Interdépendance



Les critères d'évaluation servent à faciliter l'identification des questions clés auxquelles l'évaluation doit répondre. Les questions d'évaluation doivent être ciblées sur ce qui est nécessaire et pertinent par rapport aux exigences du commanditaire de l'évaluation.

Les critères du CAD de l'OCDE sont communément utilisés par les praticiens de l'évaluation et ont été mis à jour et ajustés en 2019, avec l'ajout d'un nouveau critère, le critère de « cohérence ». Un tableau reflétant ces changements est présenté.



Le CAD de l'OCDE souligne que les critères qu'il énonce, ainsi que leurs définitions, doivent être compris dans un contexte plus large et être lus conjointement avec ses normes et lignes directrices et d'autres normes et lignes directrices relatives à la réalisation d'évaluations.

Le CAD de l'OCDE fait précéder ses critères par les deux **principes d'utilisation** suivants.

²⁹ Coalition humanitaire, s.d.; *Module 6 du Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement).

³⁰ *Ibid.*

³¹ Le CAD de l'OCDE a adopté des critères révisés le 10 décembre 2019, intégrant un nouveau critère, la « cohérence ». Les critères révisés et une brochure explicative sont disponibles à l'adresse [OCDE, s.d.](#)

Principe un

Les critères devraient être appliqués de façon réfléchie afin de promouvoir la qualité et l'utilité des évaluations. Ils devraient être appréhendés en tenant compte du contexte – c.-à-d. du cadre spécifique de l'évaluation, du type d'intervention évaluée et des parties prenantes. Les questions d'évaluation (ce que l'on cherche à déterminer) et l'utilisation envisagée des réponses à ces questions devraient éclairer l'interprétation et l'analyse des critères.

Principe deux

L'utilisation des critères dépend de la finalité de l'évaluation. Les critères ne devraient pas être appliqués mécaniquement, mais au contraire être utilisés selon les besoins des parties prenantes concernées et le contexte de l'évaluation. L'analyse évaluative de chaque critère prendra plus ou moins de temps et engagera des ressources plus ou moins importantes selon l'objet de l'évaluation. La disponibilité des données, les contraintes en termes de ressources, le calendrier et les aspects méthodologiques peuvent également influencer sur la prise en compte effective d'un critère donné pour l'évaluation et dans l'affirmative, sur la manière dont il est alors pris en compte³².

En plus des définitions mises à jour, des exemples de questions d'évaluation sont également présentés pour chaque critère.

Critères d'évaluation du CAD de l'OCDE et de l'ALNAP

Critères	Définition	Exemples de questions d'évaluation
Pertinence (CAD de l'OCDE)	<p>La pertinence est la « mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.</p> <p><i>Remarque :</i> L'expression 'correspondent aux' signifie que les objectifs et la conception de l'intervention tiennent compte des conditions – économiques, environnementales, d'équité, sociales, liées à l'économie politique et aux capacités – dans lesquelles l'intervention est menée. Le terme « partenaires/institutions » englobe les administrations (nationales, régionales, locales), les organisations de la société civile, les entités privées et les organismes internationaux participant au financement, à la mise en œuvre et/ou à la supervision de l'intervention. L'évaluation de la pertinence consiste à examiner les différences et les arbitrages entre des priorités ou des besoins différents. Elle exige également d'analyser toute évolution du contexte pour pouvoir déterminer dans quelle mesure l'intervention peut être (ou a été) adaptée afin de conserver sa pertinence »³³.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Les effets directs et les produits escomptés du projet sont-ils toujours valides et pertinents comme prévu initialement, ou tels qu'ils ont été modifiés par la suite ?• Les activités et les produits du projet sont-ils compatibles avec les effets directs et l'objectif recherchés ?• Les activités et les produits du projet tiennent-ils compte des politiques et des lignes directrices pertinentes et répondent-ils aux besoins des bénéficiaires ?• Le projet répond-il toujours aux besoins des autres groupes cibles/parties prenantes ?• L'intervention est-elle bien conçue (matrice des résultats, théorie du changement et analyse des risques, en particulier) pour répondre aux besoins et priorités ?• L'intervention s'accorde-t-elle avec les stratégies nationales, régionales et/ou de l'OIM, et contribue-t-elle à ces stratégies ?• Le projet s'accorde-t-il avec les stratégies nationales et y contribue-t-il ?• Le projet est-il conforme aux priorités du donateur ?

³² OECD, 2019, p. 6.

³³ Ibid., p. 7.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Caractère approprié (ALNAP)</p>	<p>L'analyse du caractère approprié d'une intervention examine la « proportion selon laquelle les activités humanitaires sont adaptées aux besoins locaux, et augmentent en fonction l'appropriation, la redevabilité et la rentabilité »³⁴.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les outils et technologies utilisés étaient-ils adaptés au contexte local ? • Dans quelle mesure les parties prenantes locales et les bénéficiaires ont-ils été consultés et associés à la mise en œuvre des activités ? • Dans quelle mesure les fournitures livrées étaient-elles adaptées aux besoins locaux ?
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Cohérence (CAD de l'OCDE, récemment ajouté dans la version 2019 et par l'ALNAP)</p>	<p>Pour le CAD de l'OCDE, la cohérence s'intéresse à la « mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.</p> <p><i>Remarque</i> : Ce critère cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement. Sont englobés la cohérence interne et la cohérence externe : la cohérence interne concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère. La cohérence externe concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités »³⁵.</p> <p>L'ALNAP utilise également le critère de « cohérence ».</p> <p>Pour l'ALNAP, la cohérence se réfère dans ce contexte à la « proportion selon laquelle les politiques sécuritaires, développementales, commerciales et militaires ainsi que les politiques humanitaires sont cohérentes et prennent en compte les considérations humanitaires et relatives aux droits de l'homme »³⁶.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des synergies avec d'autres interventions menées par l'OIM et par des partenaires opérationnels ? • Dans quelle mesure les autres interventions mises en œuvre renforcent elles ou affaiblissent-elles l'intervention ? • Dans quelle mesure l'intervention est-elle conforme aux normes et règles internationales à appliquer dans le contexte existant ? • Dans quelle mesure l'intervention est-elle cohérente avec celles d'autres acteurs dans le même contexte ? • Dans quelle mesure l'intervention apporte-t-elle une valeur ajoutée/évite-t-elle le chevauchement d'activités dans un contexte donné ? • Les politiques de sécurité et de développement et les politiques commerciales et militaires, y compris les composantes humanitaires, sont-elles cohérentes ? • Dans quelle mesure ces politiques sont-elles concrètement appliquées pendant la durée de l'intervention, compte tenu des aspects humanitaires et relatifs aux droits de l'homme ?

³⁴ Buchanan-Smith et al., 2016, p. 113.

³⁵ OCDE, 2019, p. 8.

³⁶ Buchanan-Smith et al., 2016, p. 114.

Efficacité (CAD de l'OCDE et ALNAP)	<p>Pour l'OCDE/CAD, l'efficacité examine la « mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.</p> <p><i>Remarque</i> : L'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats »³⁷.</p> <p>L'ALNAP utilise ce critère de façon similaire. Il définit l'efficacité comme la « proportion selon laquelle une activité atteint son objectif, ou dans quelle mesure cela pourrait arriver étant donné les résultats »³⁸.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs, notamment la livraison à temps de l'aide d'urgence ? • Les produits et les effets directs du projet ont-ils été atteints conformément aux plans établis ? • Les bénéficiaires ciblés ont-ils été servis comme prévu ? • Les bénéficiaires ciblés sont-ils satisfaits des services fournis ? • Quels sont les principaux facteurs influant sur la réalisation des effets directs escomptés du projet ? • Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté ou peut-il s'adapter à l'évolution de la situation extérieure pour garantir l'obtention des effets directs ?
Couverture (ALNAP)	<p>La couverture est définie comme la « proportion selon laquelle les principaux groupes de population dont la vie est menacée ont été atteints par l'action humanitaire »³⁹.</p> <p>➔ La couverture peut souvent être incluse dans l'analyse de l'efficacité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les principaux groupes nécessitant une assistance humanitaire ? Parmi ces groupes, lesquels ont reçu une assistance humanitaire ? • L'assistance et la protection fournies sont-elles proportionnelles aux besoins et indépendantes de tout programme politique extérieur ?
Coordination (ALNAP)	<p>La coordination est la « proportion selon laquelle les interventions de différents acteurs sont en phase avec d'autres, promeuvent la synergie, évitent les lacunes, les duplications et les conflits de ressources »⁴⁰.</p> <p>➔ La coordination peut souvent être incluse dans l'analyse de l'efficacité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les différents acteurs sont-ils associés à la coordination de l'intervention d'urgence ? • Les points de vue d'autres acteurs du système dans son ensemble sont-ils pris en compte dans la stratégie d'intervention ?

³⁷ OCDE, 2019, p. 9.

³⁸ Buchanan-Smith et al., 2016, p. 113.

³⁹ Ibid., p. 114.

⁴⁰ Ibid.

<p style="text-align: center;">Efficiency (CAD de l'OCDE et ALNAP)</p>	<p>L'efficacité, pour le CAD de l'OCDE, désigne la « mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.</p> <p><i>Note:</i> Le terme 'économique' désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficacité opérationnelle (mesure selon laquelle l'intervention a été bien gérée) »⁴¹.</p> <p>L'ALNAP inclut également le critère d'efficacité et le définit comme « les produits – qualitatifs et quantitatifs – réalisés comme résultat des moyens »⁴².</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités du projet ont-elles été exécutées et les produits ont-ils été obtenus en temps voulu ? • Les modalités d'exécution du projet ont-elles démontré le maximum d'efficacité par rapport à d'autres modes de mise en œuvre ? • Dans quelle mesure les ressources (fonds, expertise et temps) ont-elles été converties en résultats ? • Dans quelle mesure les décaissements ou la fourniture d'intrants pour les activités sont-ils effectués comme prévu ?
<p style="text-align: center;">Impact (OECD/DAC and ALNAP)</p>	<p>Pour le CAD de l'OCDE, l'impact examine la « mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.</p> <p><i>Remarque :</i> Le critère d'impact porte sur l'importance ultime et les effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Il vise à déterminer quels sont ses effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme ou à plus vaste échelle que ceux déjà évalués au titre du critère d'efficacité. Au-delà des résultats immédiats, le critère d'impact vise à évaluer les conséquences indirectes, secondaires et potentielles de l'intervention, à travers l'examen des évolutions globales et durables des systèmes ou des normes, ainsi que des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement »⁴³.</p> <p>Le critère d'impact de l'ALNAP porte sur « les effets plus larges du projet – sociaux, économiques, techniques et environnementaux – sur les individus, les groupes des deux sexes et d'âge, les communautés et les institutions ». Tout comme pour le critère de l'OCDE/CAD, « les impacts peuvent être intentionnels ou non, positifs et négatifs, macro (sectoriels) et micro (ménages) »⁴⁴.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel(s) changement(s) significatif(s) l'intervention apporte-t-elle ou est-elle censée apporter, que ceux-ci soient positifs ou négatifs, intentionnels ou non ? • L'impact provient-il des activités du projet, de facteurs externes, ou des deux ? • Des mesures ont-elles été prises en temps voulu dans le cadre du projet pour atténuer les éventuels effets négatifs imprévus ?

⁴¹ OCDE, 2019, p. 10.

⁴² Buchanan-Smith *et al.*, 2016, p. 113.

⁴³ OCDE, 2019, p. 11.

⁴⁴ Buchanan-Smith *et al.*, 2016, p. 113.

<p style="text-align: center;">Viabilité (CAD de l'OCDE)</p>	<p>La viabilité désigne la « mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.</p> <p><i>Remarque :</i> Englobe l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce processus permettrait d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long terme »⁴⁵.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des structures, des ressources et des processus sont-ils en place pour faire en sorte que les avantages découlant du projet soient maintenus après la cessation de l'aide extérieure ? • Le projet est-il soutenu par des institutions locales et bien intégré dans les structures sociales et culturelles locales ? • Les partenaires qui bénéficient de l'intervention disposent-ils de capacités (techniques, financières et organisationnelles) suffisantes pour faire en sorte que les avantages se poursuivent à long terme, et en ont-ils la volonté ? • Dans quelle mesure les groupes cibles et, le cas échéant, d'autres groupes d'intérêt ou parties prenantes ont-ils été associés aux discussions sur la viabilité ? • Les groupes cibles envisagent-ils de continuer à utiliser les services/biens fournis dans le cadre du projet ?
<p style="text-align: center;">Interdépendance (ALNAP)</p>	<p>Le critère d'interdépendance s'intéresse à la « proportion selon laquelle les activités relevant de l'urgence à court terme sont réalisées dans un contexte qui prend en compte les problèmes à plus long terme et interdépendants »⁴⁶.</p> <p>➔ Le critère d'interdépendance ajoute une dimension humanitaire au critère de viabilité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les activités du projet sont-elles reliées à des questions de développement à plus long terme ? • Quelles mesures ont été prises pour préserver les progrès accomplis grâce à ces interventions ?

L'importance accordée à certains critères peut varier selon les différentes étapes du cycle de vie de l'intervention. Dans une évaluation a priori, l'accent peut être mis sur la **pertinence**, tandis que pour une évaluation à mi-parcours, il peut être plutôt placé sur l'**efficacité** et l'**efficience** afin de permettre la formulation de recommandations d'amélioration pendant la mise en œuvre. À la fin du cycle de vie de l'intervention, les évaluations finales et a posteriori sont plus indiquées pour apprécier la performance générales de l'intervention, sa viabilité et son impact. Cependant, **les critères d'évaluation doivent toujours tenir compte des exigences spécifiques de l'évaluation ainsi que de l'intérêt des utilisateurs finals de l'évaluation et d'autres parties prenantes.**

Le commanditaire et/ou le responsable de l'évaluation, en concertation avec les parties prenantes concernées, sélectionne les critères d'évaluation à utiliser et les questions auxquelles l'évaluation doit répondre. Les critères sélectionnés doivent être clairement énoncés dans le mandat et dûment refléter la finalité et la portée de l'évaluation.



Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner
2016 *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*. Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire de l'Overseas Development Institute (ALNAP de l'ODI), Londres.

Coalition humanitaire
s.d. *De l'aide d'urgence au redressement* (en anglais).

⁴⁵ OCDE, 2019, p. 12.

⁴⁶ Buchanan-Smith et al., 2016, p. 114.

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
- 2019 *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations Définitions adaptées et principes d'utilisation*. Réseau du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE sur l'évaluation du développement.
- 2021 *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Éditions OCDE, Paris.
- s.d. *Critères*. Critères du CAD de l'OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement.

5.2.2. Élaboration du mandat d'évaluation

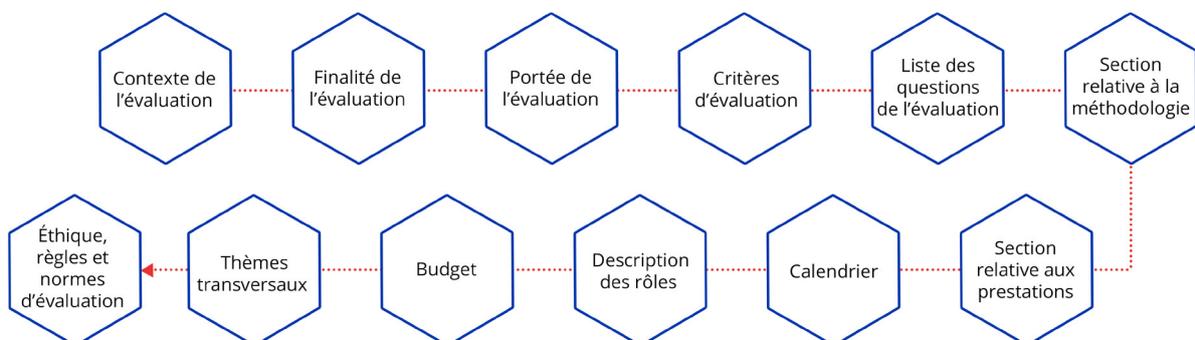


Le mandat d'évaluation est un cadre essentiel et un outil de planification pour la gestion d'une évaluation, car il donne des précisions claires et détaillées sur les objectifs et la portée de l'évaluation, ainsi que sur les rôles et responsabilités des parties concernées, telles que le responsable de l'évaluation, le ou les évaluateurs, les utilisateurs de l'évaluation et/ou les partenaires éventuels. Il fournit également des informations sur le calendrier, la méthodologie et le budget de l'évaluation. Un mandat mal élaboré peut être une source de confusion et donner lieu à des divergences en matière d'attentes et de priorités parmi les parties concernées. Une bonne compréhension des différents types et critères d'évaluation décrits dans les sections précédentes facilitera la rédaction du mandat d'évaluation. Celui-ci fait partie de l'accord conclu entre l'OIM et les évaluateurs, car il énonce les obligations de l'évaluateur à toutes les étapes du processus, ainsi que les attentes du commanditaire et/ou du responsable de l'évaluation.



À l'OIM, c'est presque toujours l'Organisation elle-même qui fait exécuter l'évaluation, même si, parfois, des donateurs disposent qu'ils en effectueront une à leur niveau. **L'entité qui demande l'évaluation doit généralement aussi en établir le mandat.** Dans le cas d'évaluations commandées conjointement, cette responsabilité peut être partagée entre les entités participantes. Dans tous les cas, l'OIM, ses partenaires, le cas échéant, et le donateur devront examiner et s'accorder sur le mandat avant sa finalisation.

Figure 5.7. Vue d'ensemble des composantes clés du mandat d'une évaluation



Contexte de l'évaluation	<p>La section relative au contexte de l'évaluation décrit succinctement le contexte politique, économique, social, environnemental et/ou juridique dans lequel le projet est mis en œuvre.</p> <p>Cette section comprend également une brève description de l'OIM, un résumé succinct de son histoire dans le pays, notamment sous l'angle des domaines thématiques qui sont couverts, ainsi qu'une description de l'intervention à évaluer, de ses objectifs et de ses résultats escomptés.</p>
Finalité/objectif de l'évaluation	<p>La section relative à la finalité ou à l'objectif de l'évaluation explique pourquoi l'évaluation est menée et quel en est le principal objectif. Elle indique également le public visé par l'évaluation et la manière dont l'évaluation sera utilisée. Il s'agit d'éléments importants qui fournissent des informations sur l'utilisation de l'évaluation à des fins de responsabilité et d'apprentissage, ainsi que sur les personnes susceptibles d'être concernées par les recommandations formulées.</p>
Portée de l'évaluation	<p>La portée de l'évaluation indique ce sur quoi l'évaluation portera, y compris, par exemple, les composantes ou phases de l'intervention qui seront évaluées, la période de l'intervention à couvrir (phases pertinentes ou années données) ainsi que toute(s) autre(s) intervention(s) devant également être prise(s) en compte ou la zone géographique à couvrir.</p> <p>Cette section peut également indiquer les attentes en matière de recommandations, de bonnes pratiques et d'enseignements susceptibles d'être tirés de l'analyse.</p> <p>S'il existe des aspects précis qui sont exclus de l'évaluation, tels que certaines zones géographiques, ou des limitations en matière de sécurité, il y a lieu de les mentionner dans la section consacrée à la portée de l'évaluation.</p>
Critères d'évaluation	<p>Les critères d'évaluation sont ceux décrits dans la section précédente de ce chapitre. Les critères sélectionnés pour l'évaluation doivent être clairement énumérés dans cette section du mandat.</p>
Liste des questions de l'évaluation	<p>Les questions de l'évaluation doivent être définies sur la base des critères d'évaluation sélectionnés. Les questions doivent être classées par critère.</p>
Section relative à la méthodologie	<p>Cette section décrit les méthodes de collecte et d'analyse de données à appliquer pour réaliser l'évaluation, et informe l'évaluateur en conséquence. Des informations plus précises sur la méthodologie peuvent être fournies par les évaluateurs dans les propositions soumises lors du processus de sélection ou pendant la phase initiale de l'évaluation.</p> <p>Pour plus d'informations sur la méthodologie de l'évaluation, voir le chapitre 4 des <i>Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation</i>.</p>
Éthique, règles et normes d'évaluation	<p>Il faut faire figurer la déclaration suivante à la fin du mandat : L'OIM respecte les Normes et règles du GNUE et attend de toutes les parties prenantes de l'évaluation ainsi que du ou des consultants qu'ils connaissent les directives éthiques du GNUE pour l'évaluation (UNEG Ethical Guidelines for Evaluation), ainsi que les codes de conduite du GNUE applicables aux évaluations au sein du système des Nations Unies (UNEG Codes of Conduct for Evaluation in the UN System).</p>

<p>Thèmes transversaux</p>	<p>Les thèmes transversaux couverts doivent être expliqués dans le mandat et figurer dans la section relative à la portée de l'évaluation, ainsi que dans une sous section spécifique de la section relative aux questions de l'évaluation ou par le biais de questions précises associées aux critères pertinents. En outre, dans la section relative à la méthodologie de l'évaluation, il peut être demandé aux évaluateurs d'envisager des approches et des méthodes d'évaluation qui permettent de dûment traiter les thèmes transversaux (par exemple, lors de la collecte des données et de la présentation de données ventilées par sexe, par zone géographique et par revenu).</p> <p>Le mandat d'évaluation doit tenter de couvrir tous les thèmes transversaux (qui sont, à l'OIM, principalement la problématique femmes-hommes, les droits de l'homme, l'environnement et la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les situations d'urgence) ou, le cas échéant, expliquer pourquoi certains thèmes ne sont pas couverts.</p> <p>L'annexe 5.3. Intégration des thèmes transversaux à l'OIM donne une description détaillée des thèmes transversaux utilisés à l'OIM, ainsi que des questions visant à guider l'intégration des thèmes transversaux dans le suivi et l'évaluation.</p>
<p>Budget</p>	<p>Cette section détaille les ressources disponibles pour l'évaluation, y compris les ressources en nature fournies par l'OIM, telles que le transport ou les services de traduction.</p> <p>Cette section décrit également les coûts liés à l'évaluation qui seront couverts par l'OIM, et ceux qui doivent être couverts par le consultant ou le fournisseur de services. Il s'agit notamment des honoraires du consultant, des frais de voyage, de l'indemnité journalière de subsistance, ainsi que de tous les coûts liés à la collecte de données ou les coûts techniques à prendre en considération.</p> <p>Pour plus d'informations concernant la budgétisation d'une évaluation, voir l'annexe 5.1. Budgétisation de l'évaluation.</p>
<p>Description des rôles</p>	<p>Cette section décrit les rôles des parties intervenant dans l'évaluation, afin que toutes sachent quelles sont ses tâches à accomplir et ce qu'on attend d'elles. Il s'agit, par exemple, de fournir des informations générales sur la gestion du projet et les points de contact pertinents, tels que ceux chargés de faciliter l'accès aux documents afférents au projet, d'organiser des réunions ou de recueillir des données auprès des partenaires du projet.</p> <p>Une évaluation peut nécessiter la mise en place d'un comité, tel qu'un groupe de référence, un comité de gestion ou un groupe d'apprentissage. Si c'est le cas, il faut le préciser dans cette section. Ces comités sont particulièrement utiles et recommandés pour les évaluations complexes (portant sur plusieurs pays ou plusieurs programmes) qui associent de nombreuses parties prenantes, et ils permettent de garantir une approche participative tout au long de l'évaluation.</p>
<p>Calendrier</p>	<p>Un calendrier indicatif précise, dans l'ordre chronologique, les dates auxquelles les tâches devront être effectuées ou les documents remis, la quantité de temps impartie pour l'achèvement des tâches ou des produits, et la ou les personnes responsables de l'achèvement de chaque tâche ou document. Le calendrier peut également comprendre les dates des visites de terrain et des enquêtes à réaliser.</p>
<p>Section relative aux prestations à fournir</p>	<p>Cette section indique les produits devant être générés aux différents stades du processus d'évaluation, ainsi que la ou les personnes responsables de chaque prestation attendue (étant entendu que cela concernera principalement le travail de l'évaluateur).</p> <p>La liste des prestations comprendra vraisemblablement une matrice d'évaluation (voir l'encadré Informations pour plus de détails) et/ou le rapport initial, le projet de rapport d'évaluation à soumettre pour commentaires, ainsi que le rapport d'évaluation final et un mémoire d'évaluation. Elle peut également comprendre des informations concernant une première présentation des constatations ou un atelier de présentation du rapport final aux principales parties prenantes. Pour plus d'informations, voir la sous-section Réalizations attendues de l'évaluation.</p>



Avant sa finalisation, le mandat peut être transmis à des fins de contrôle de la qualité aux chargés régionaux du suivi et de l'évaluation ou à OIG.



Ressources de l'OIM

s.d.a [IOM Checklist - Evaluation ToR](#) (lien interne uniquement).

[Annexe 5.4. Modèle de mandat d'évaluation](#) (en anglais) (lien interne uniquement).

[Annexe 5.5. Exemples de matrices d'évaluation de l'OIM pour un projet axé sur le développement et pour un projet humanitaire](#) (en anglais) (lien interne uniquement).

5.2.3. Sélection du ou des évaluateurs

Planification de l'évaluation

- Définir la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation
- Élaborer le mandat d'évaluation
- Sélectionner le ou les évaluateurs**

Lors de la phase de planification, une fois que la finalité et l'évaluabilité de l'évaluation prévue ont été définies et que le mandat d'évaluation a été élaboré, il y a lieu de sélectionner le ou les évaluateurs, conformément à ce qui a été convenu dans la proposition de projet et/ou le mandat.

Différences entre évaluateurs internes et évaluateurs externes

Le tableau présente certains des avantages respectifs des évaluateurs internes et externes :

Évaluateur(s) interne(s)	Évaluateur(s) externe(s)
<ul style="list-style-type: none"> Connaissent le contexte et l'objet de l'étude. Peuvent contribuer à une acceptation plus grande des constatations de la part des collègues de l'OIM. Sont moins chers. Sont bien placés pour comprendre l'OIM, son mandat et ses interventions. Peuvent continuer à s'appuyer sur l'évaluation au fil du temps en utilisant les résultats de l'évaluation. Peuvent tirer des enseignements de l'expérience d'évaluation et les appliquer dans leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourraient garantir l'intégration de points de vue externes et indépendants dans l'analyse. Peuvent apporter de nouveaux éclairages et des enseignements tirés de projets analogues (non-OIM) qu'ils ont évalués. Sont généralement perçus comme étant impartiaux, non influencés par des facteurs internes, et disposant d'une expertise pertinente en matière d'évaluation. Pourraient mieux connaître les principes d'éthique et d'indépendance devant être appliqués dans le cadre d'une évaluation.

Note: : Adapté du [Module 6 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).



Une métaévaluation portant sur des évaluations effectuées par l'OIM entre 2017 et 2019 a montré que le degré de qualité était le même pour les évaluations internes et les évaluations externes.

Il peut être fait appel à une équipe mixte d'évaluateurs internes et externes, dont les rôles et les responsabilités seront définis en fonction des points forts respectifs énumérés ci-dessus. Un évaluateur externe pourrait, par exemple, s'appuyer sur la connaissance de l'organisation que possède un évaluateur interne pour élaborer le rapport initial et se concentrer sur la méthodologie, compte tenu de son expertise en matière d'évaluation.

Aspects à prendre en considération au moment de sélectionner un évaluateur interne ou externe

Étant donné les avantages énumérés plus haut, il est utile de tenir compte des points suivants au moment de sélectionner un évaluateur interne ou externe :

- Budget disponible ;
- Compréhension du domaine thématique et du contexte ;
- Compétences techniques requises ;
- Charge de travail actuelle des membres du personnel de l'OIM susceptibles d'être sollicités pour effectuer une évaluation interne ;
- Connaissance spécialisée des méthodes de collecte et d'analyse de données.

La durée, le calendrier et la complexité escomptés de l'évaluation peuvent également influencer sur le choix entre un évaluateur interne ou externe. Une évaluation peut nécessiter beaucoup de temps et de déplacements dans divers endroits, un aspect qu'il faut prendre en considération lorsqu'on recourt à un évaluateur interne, qui devra continuer à effectuer ses tâches habituelles parallèlement à l'évaluation et, de ce fait, ne sera peut-être disponible que pour une visite de terrain de courte durée. Il est également possible que le supérieur hiérarchique de l'évaluateur interne s'oppose à un détachement pour une durée et une absence plus longues. Pour mener à bien l'évaluation, les évaluateurs internes peuvent être amenés à travailler sur le rapport d'évaluation pendant une période de trois mois en moyenne, tout en assumant les responsabilités de leur poste à temps plein.

Les questions relatives au calendrier et aux contraintes liées à la sélection d'un évaluateur doivent donc être prises en considération, et le processus de recrutement doit être lancé bien avant la date prévue pour le démarrage de l'exercice d'évaluation. Le recrutement d'un évaluateur externe exige que l'OIM lance un appel à évaluateur(s), qu'elle organise un processus de sélection et qu'elle fasse approuver et signer le contrat conformément aux procédures voulues, ce qui peut également prendre du temps. De telles procédures ne sont pas nécessaires lorsqu'on fait appel à un évaluateur interne, mais la disponibilité de ce dernier doit, dans ce cas, être négociée avec son supérieur hiérarchique à l'OIM. En outre, comme indiqué plus haut, plus de temps sera peut-être nécessaire pour mener à bien l'exercice d'évaluation en raison des tâches en cours du personnel interne.

Sélection du ou des évaluateurs

Parallèlement à la décision de sélectionner un évaluateur interne ou externe, la question de recourir à un ou plusieurs évaluateurs peut également se poser. Par exemple, une équipe peut être nécessaire si une expertise particulière est requise pour analyser la performance d'une intervention (par exemple, un ingénieur pour examiner un aspect du programme lié à la construction, ou un spécialiste de la santé pour examiner la riposte à une maladie précise dans le cadre d'un programme), ou si des évaluateurs nationaux supplémentaires peuvent apporter une valeur ajoutée à l'exercice (comme dans le cas d'interventions complexes nécessitant une bonne connaissance du contexte national, des parties prenantes ou de la politique). Le commanditaire de l'évaluation, le responsable de l'évaluation ou le comité de gestion peuvent décider de l'option la plus adaptée en fonction de la tâche à accomplir, la mentionner dans le mandat et adapter le processus de sélection en conséquence.

Les principaux points à prendre en considération au moment de choisir entre un évaluateur unique ou une équipe d'évaluation peuvent être résumés comme suit :

- a) **Complexité de l'évaluation** : Si l'évaluation nécessite de recueillir beaucoup de données et d'effectuer de nombreuses visites approfondies sur le terrain, que sa portée couvre plusieurs pays, qu'elle nécessite une combinaison de différentes méthodes d'évaluation et l'utilisation de plusieurs langues, ou que le point de vue et l'expertise d'un évaluateur national est nécessaire, il sera peut-être préférable de faire appel à une équipe d'évaluation.
- b) **Durée de l'évaluation** : Si la durée de l'évaluation est courte, il peut être préférable d'envisager une équipe, dont les membres peuvent travailler ensemble et réaliser l'évaluation dans un délai plus court.
- c) **Domaines d'expertise multiples** : Si une évaluation requiert différentes compétences très particulières que ne possède pas un seul évaluateur, il peut être nécessaire d'envisager une équipe d'évaluation qui, grâce à l'expertise de ses différents membres, remplira les conditions requises.

Processus de sélection

La section suivante porte sur le processus de sélection pour recruter un ou plusieurs évaluateurs externes. Ce processus revêtira principalement les deux formes suivantes : a) recrutement d'un consultant individuel ; ou b) engagement d'une société de consultants ou d'un fournisseur de services. Ce processus ne s'applique qu'aux évaluateurs externes, puisque les évaluateurs internes de l'OIM sont pré-identifiés aux niveaux mondial et régional et qu'ils peuvent être recrutés après négociation directe avec le supérieur hiérarchique du ou des évaluateurs identifiés.



CONSEIL

Trouver un évaluateur interne

Après avoir élaboré le mandat d'évaluation, les bureaux de l'OIM qui souhaitent réaliser une **évaluation interne** doivent contacter le chargé régional du suivi et de l'évaluation qui leur est désigné. Celui-ci les aidera à identifier un évaluateur disponible sur la base du fichier mondial ou régional existant.

Sélection de consultants individuels

Pour le recrutement d'un seul évaluateur, un appel à évaluateur(s) est lancé, comprenant le mandat d'évaluation (voir l'[annexe 5.4. Modèle de mandat d'évaluation](#)) et les éléments additionnels suivants :

- **Exigences** : liste des compétences requises pour la personne recrutée ;
- Instructions relatives à la **soumission des candidatures** : Ces instructions doivent indiquer les documents additionnels à soumettre dans le cadre de la candidature, tels que des rapports d'évaluation précédents. Elles doivent également indiquer la date limite de soumission des candidatures et les coordonnées de la personne à laquelle les candidatures doivent être envoyées.



INFORMATION

La fonction d'évaluation d'OIG et les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation de l'OIM gèrent un [fichier de consultants et de fournisseurs de services externes](#) (lien interne uniquement) renfermant des informations détaillées sur l'expertise, les langues pratiquées et les spécialisations, entre autres⁴⁷. L'appel à évaluateur(s) peut être diffusé via le SharePoint interne de l'OIM ou les listservs existants, tels que ceux de MandENews, du GNUE, de XCeval, de l'International Program for Development Evaluation Training et de l'ALNAP. Ceux-ci peuvent être consultés publiquement par l'intermédiaire des chargés régionaux du suivi et de l'évaluation ou d'OIG. Les évaluateurs sélectionnés à partir du fichier en fonction des besoins peuvent aussi être contactés pour soumettre une proposition s'ils le souhaitent.

⁴⁷ Page SharePoint consacrée aux praticiens du suivi et de l'évaluation de la fonction d'évaluation d'OIG, accessible en interne par le personnel de l'OIM via l'intranet de l'OIM.

À réception des candidatures, le responsable de l'évaluation ou le comité d'évaluation les examine et présélectionne les candidats. L'OIM a élaboré une fiche de notation et d'analyse des candidatures (voir l'[annexe 5.6](#)), qui est un outil utile pour le processus de sélection. Une fois la sélection faite, le responsable de l'évaluation et/ou l'administrateur de programme établissent un contrat conformément aux instructions de l'OIM relatives au recrutement de consultant(s) [[IN/84 Guidelines for Selection and Employment of Consultants](#) (lien interne uniquement)].

Sélection d'une société de consultants

Pour **sélectionner une équipe d'évaluation**, il faut faire une demande de propositions conformément aux instructions de l'OIM relatives aux achats figurant dans le [Manuel des achats de l'OIM](#) (lien interne uniquement). Un modèle [de demande de propositions](#) pour les évaluations est proposé dans le présent document pour les situations dans lesquelles il est nécessaire de faire appel à une société de consultants (lien interne uniquement).



Le personnel de l'OIM est fortement encouragé à déterminer **à l'avance** si un seul évaluateur ou une équipe d'évaluation est nécessaire pour une procéder à une évaluation. Si cela n'est pas possible, ils doivent s'adresser à leur chargé régional du suivi et de l'évaluation ou à la fonction d'évaluation d'OIG pour savoir comment sélectionner les évaluateurs et quels processus peuvent les aider.



Annexes

- [Annexe 5.4. Modèle de mandat d'évaluation](#) (lien interne uniquement).
- [Annexe 5.6. Fiche de notation et d'analyse des candidatures pour les évaluations faisant appel à des évaluateurs externes](#) (lien interne uniquement).
- [Annexe 5.12. Modèle de demande de propositions](#) (en anglais).

Ressources de l'OIM

- 2006 [Guidelines to the Differences between Individual and Service Provider Contracts \(IN/73\)](#) (lien interne uniquement).
 - 2016a [Manuel des achats de l'OIM : Achats de biens, de travaux et de services](#) (en anglais) (lien interne uniquement).
 - 2021a [Sélection et recrutement de consultants \(IN/84 rev.1\)](#) (en anglais) (lien interne uniquement).
 - 2021b [Changes to Procurement, Implementing Partners Selection and Related Contracting Procedures \(IN/284\)](#) (lien interne uniquement).
 - s.d.b [Page SharePoint consacrée aux praticiens du suivi et de l'évaluation de l'Unité d'évaluation d'OIG](#) (en anglais) (lien interne uniquement).
- ➔ Veillez à ce que des clauses relatives à la confidentialité et à la protection des données, ainsi qu'à la prévention et à la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, figurent dans les contrats.

Il convient en outre d'attirer l'attention des consultants sur les ressources suivantes et, au besoin, de leur fournir ces documents :

Ressources de l'OIM

2010 *Manuel de protection des données de l'OIM*. Genève.

Autres ressources

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2010a *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Report*. Document d'orientation, UNEG/G/(2010)1.

2008 *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Document de base, UNEG/FN/CoC(2008).

2016 *Normes et règles d'évaluation*. New York.

2020 *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*.

5.3. Procéder à l'évaluation

Procéder à l'évaluation

- Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation
- Réalisations attendues de l'évaluation
- Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation
- Garantir la qualité de l'évaluation

Une fois que le ou les évaluateurs ont été mandatés, le travail d'évaluation proprement dit peut commencer, et trois grandes tâches doivent être accomplies par le responsable de l'évaluation :

- a) Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation ;
- b) Fournir un retour d'informations sur les activités menées aux fins d'élaboration du rapport ainsi que sur le projet de rapport lui-même ;
- c) Faire en sorte que les exigences en matière de qualité soient bien comprises et que le contrôle de la qualité fasse l'objet d'un suivi.

Le ou les évaluateurs effectueront l'évaluation au cours de cette phase. C'est pourquoi cette section du chapitre fournit également des informations sur les réalisations attendues que le ou les évaluateurs doivent produire au cours de l'évaluation. Ces informations sont résumées dans la section intitulée [Réalisations attendues de l'évaluation](#).

5.3.1. Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation

Procéder à l'évaluation

- **Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation**
- Réalisations attendues de l'évaluation
- Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation
- Garantir la qualité de l'évaluation

Le processus de supervision consiste non seulement à superviser le ou les évaluateurs, mais aussi à gérer et à organiser la collecte des documents et autres matériels nécessaires pour l'évaluation, à organiser les visites sur le terrain, les entretiens et les enquêtes écrites, et à maintenir la communication avec les parties prenantes clés.



Lorsqu'ils organisent des activités d'évaluation, les responsables de l'évaluation doivent garder à l'esprit les demandes faites aux parties prenantes, aux bénéficiaires et aux populations touchées en ce qui concerne le temps, les ressources et les efforts qu'ils doivent investir pour fournir des données dans le cadre de l'évaluation. Outre l'obtention du consentement éclairé (voir le [chapitre 2 : Normes, règles et gestion du suivi et de l'évaluation](#)), il faut s'assurer que toutes les parties concernées auprès desquelles des données seront collectées soient informées à l'avance et de manière organisée de ce qui leur sera demandé. Il faut également tenir compte des autres activités en cours liées au suivi et à la mise en œuvre qui peuvent formuler des demandes similaires, afin d'éviter de surcharger les parties prenantes clés.

Dès le début de cette phase, le responsable de l'évaluation, le commanditaire de l'évaluation, le comité de gestion de l'évaluation (le cas échéant) et le ou les évaluateurs sélectionnés doivent examiner ensemble le mandat d'évaluation pour s'assurer qu'il n'y a pas de commentaires, de questions ou d'éléments importants devant être renégociés. Il est également d'usage d'organiser une réunion de gestion au début du processus d'évaluation pour s'assurer que le responsable de l'évaluation, le ou les évaluateurs et les parties prenantes (le cas échéant) ont une compréhension commune du processus d'évaluation et des différents rôles et responsabilités. Les évaluateurs doivent en outre rédiger un rapport initial, qui permettra de se faire une idée de la façon dont ils comprennent le mandat d'évaluation et fournira d'utiles informations sur la manière dont ils mèneront l'évaluation (pour plus d'informations sur le rapport initial, voir la section [Réalizations attendues de l'évaluation](#)). Tout changement découlant de la révision du rapport initial doit être dûment documenté et mentionné dans les documents pertinents et/ou dans le mandat. À ce stade, le responsable de l'évaluation doit déjà avoir fourni à l'évaluateur ou aux évaluateurs les documents essentiels qui sont nécessaires pour commencer l'évaluation. Des ressources additionnelles pourront être communiquées une fois que l'accord final sur le travail à réaliser est conclu.



En plus des documents concernant spécifiquement l'intervention, les responsables de l'évaluation doivent fournir certains documents clés à l'appui de l'évaluation, afin de s'assurer que les évaluateurs répondent aux attentes de l'OIM en matière d'évaluation :

- a) [IOM Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#) : Ce document fournit des orientations pratiques pour faire en sorte que la problématique femmes-hommes soit prise en compte dans les évaluations ;
- b) [IOM Gender and Evaluation Tip Sheet](#) : Cette fiche de conseils vise à aider le personnel associé à la gestion et à la réalisation des évaluations à formuler la portée, les méthodologies et les constatations du suivi et de l'évaluation compte tenu de la problématique femmes-hommes. Elle fournit des orientations détaillées, ainsi que des exemples de critères, d'indicateurs et de constatations soucieux de la problématique femmes-hommes ;
- c) Une copie du présent chapitre (chapitre 5) des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, en attirant l'attention sur la section [Réalizations attendues de l'évaluation](#), afin que les évaluateurs comprennent bien quelles sont les prestations attendues ;
- d) Une copie des modèles de [rapport initial](#), de [matrice des résultats](#) et de [rapport d'évaluation](#) de l'OIM, qui peuvent servir de guide ;
- e) Les liens vers les [listes de contrôle de la qualité du GNUE](#) (et de l'OIM), afin que les évaluateurs sachent comment les évaluations seront examinées ;
- f) [L'annexe 5.10. Modèle de mémoire d'évaluation et orientations](#).

Une définition claire des rôles et des responsabilités de toutes les parties directement associées à l'évaluation est également essentielle pour une bonne mise en œuvre, chaque personne ayant des tâches précises à accomplir et des délais à respecter afin de garantir la qualité de l'évaluation.

5.3.2. Réalisations attendues de l'évaluation

Procéder à l'évaluation

- Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation
- **Réalisations attendues de l'évaluation**
- Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation
- Garantir la qualité de l'évaluation

Il est attendu des évaluateurs qu'ils fournissent une série de prestations essentielles, qui doivent être clairement indiquées dans le mandat. Chacune de ces prestations est décrite ci-dessous, avec des informations clés sur leur contenu et leur structure potentielle.

Rapport initial



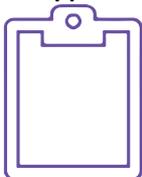
Le **rapport initial** est la première grande prestation que l'évaluateur doit fournir. Il doit être rédigé après un examen initial des documents et des réunions avec le responsable de l'évaluation ou le comité de gestion. Ce document révèle la compréhension de l'exercice d'évaluation, la manière dont chaque question d'évaluation sera traitée et les méthodes de collecte de données envisagées. Le modèle de rapport initial est reproduit à l'[annexe 5.7](#).



Un rapport initial doit toujours être demandé dans le mandat d'évaluation de consultants externes. Dans le cas d'une évaluation interne, une matrice d'évaluation sera suffisante car elle permettra de structurer la compréhension de l'évaluateur interne concernant l'exercice d'évaluation.

Un élément essentiel du rapport initial est la **matrice d'évaluation**. Celle-ci est un outil qui oriente l'évaluation en précisant les éléments suivants : a) les critères évalués par l'évaluation ; b) les questions et sous-questions auxquelles il faudra répondre pour évaluer chaque critère ; c) les indicateurs à utiliser pour orienter l'évaluation ; d) les sources de données et les outils de collecte de données. Elle peut représenter clairement la manière dont l'évaluation sera menée, sans toutefois remplacer le besoin d'un rapport initial complet. Pour des exemples de matrices d'évaluation pour un projet de développement et un projet humanitaire, voir l'[annexe 5.5. Exemples de matrices d'évaluation de l'OIM pour un projet axé sur le développement et pour un projet humanitaire](#).

Rapport d'étape



Il est recommandé que le ou les évaluateur(s) rendent compte régulièrement des progrès accomplis en cours d'évaluation, afin que le responsable de l'évaluation ou le comité d'évaluation puisse vérifier à intervalles réguliers le bon déroulement de la collecte des données ainsi que le bon usage fait des méthodologies choisies pour l'évaluation. L'objectif est de faire en sorte que des mesures correctives puissent être prises en temps voulu en cas de problèmes rencontrés dans le processus de collecte de données et susceptibles de nuire à la qualité de l'évaluation (comme l'annulation de réunions planifiées, un nombre insuffisant de personnes ayant répondu aux entretiens ou aux enquêtes, ou des documents de base n'ayant pas été correctement examinés). Les **rapports d'étape** ne doivent pas nécessairement être longs et peuvent être transmis par courriel, ou présentés lors de réunions régulières. En outre, la nécessité de présenter des rapports d'étape peut varier en fonction de la durée et de la complexité de l'évaluation.

Le responsable de l'évaluation doit s'assurer que des dispositions logistiques appropriées sont prises pour la collecte des données. En cas de circonstances particulières indépendantes de la volonté de l'OIM ou de l'évaluateur (telles que des conditions météorologiques ou des événements sociaux ou politiques qui empêchent d'effectuer certaines visites sur le terrain), le ou les évaluateurs et le responsable de l'évaluation doivent déterminer si ces circonstances nuiront à la qualité et à la crédibilité de l'exercice et, le cas échéant, envisager des solutions de rechanges méthodologiques et pratiques pertinentes.

Point sur les constatations initiales



Les constatations initiales doivent être présentées à la fin de la visite sur le terrain ou de la phase de collecte des données, ce qui donne l'occasion aux parties concernées – parties prenantes gouvernementales, donateurs, bénéficiaires ou partenaires d'exécution – d'identifier toute interprétation erronée ou erreur factuelle à un stade précoce avant la rédaction du rapport d'évaluation. Le point sur les constatations initiales peut prendre la forme d'une présentation PowerPoint ou d'un court rapport. Si cette étape est prévue, elle doit être ajoutée aux réalisations attendues.

Rapport d'évaluation



Le **rapport d'évaluation** doit d'abord être soumis sous forme de projet, pour permettre aux parties prenantes d'apporter des commentaires (voir la section [Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation](#)). Après avoir reçu les commentaires consolidés, l'évaluateur doit réviser le rapport selon que de besoin et soumettre la version finale.

- ➔ Les rapports d'évaluation finals doivent être établis dans l'une des langues officielles de l'OIM. Si ce n'est pas possible, il faut rédiger un résumé des constatations et des recommandations dans l'une de ces langues.

Bien que l'OIM n'exige pas des évaluateurs qu'ils utilisent tous le même modèle de rapport, les rapports sont censés comprendre les tous les éléments suivants :

- **Une page de titre**, comprenant le titre de l'évaluation, la date d'achèvement (par exemple, la date à laquelle le projet de rapport est soumis) et le nom du ou des évaluateur(s) ou de la ou des société(s) d'évaluation.
- **Un résumé**, comprenant une explication du contexte du projet, un aperçu du contexte de l'évaluation, une description succincte de la méthodologie appliquée, un résumé de toutes les constatations de l'évaluation, un résumé de toutes les conclusions, un résumé de tous les enseignements tirés et des bonnes pratiques, et un résumé de toutes les recommandations.
- **Le contexte du projet**, comprenant un bref aperçu des facteurs contextuels, une description claire et pertinente des principales parties prenantes, et une description de la logique d'intervention et des modalités de financement.
- **Le contexte de l'évaluation**, y compris une explication de la finalité de l'évaluation, une description de la portée de l'évaluation, une liste des clients de l'évaluation et une description du principal public visé par le rapport.
- **L'approche et la méthodologie appliquées à l'évaluation**, y compris un exposé indiquant l'approche de l'évaluation, des questions et des critères d'évaluation (en justifiant leur utilisation ou leur absence), la méthodologie utilisée, l'inclusion des thèmes transversaux, la participation des parties prenantes et les limites de l'évaluation, ainsi qu'une description des règles et normes d'évaluation.
- **Des constatations d'évaluation présentées par critère**, qui doivent être complètes (toutes les questions sont traitées, et les constatations concordent avec la finalité, les questions et l'approche suivie), solides (les constatations sont justifiées par des éléments factuels et des données ventilées par variables clés), qui identifient les facteurs de causalité qui ont débouché sur les réussites et les échecs, et qui abordent les thèmes transversaux de l'OIM de manière adéquate.
- **Des conclusions** fondées sur les éléments factuels présentés dans la section relative aux constatations de l'évaluation en étant clairement reliées à ceux-ci et qui sont, dans la mesure du possible, objectives et clairement justifiées.
- **Des recommandations** qui doivent être claires et concises, basées sur les constatations et/ou les conclusions du rapport, pertinentes, identifier la personne responsable de leur mise en œuvre, et être concrètes.
- **Des enseignements tirés** qui sont pertinents, spécifiques au contexte, ciblant des utilisateurs précis et applicables.
- **De bonnes pratiques** qui indiquent succinctement le contexte dont elles découlent, précisent les utilisateurs ciblés, sont applicables et reproductibles, et démontrent un lien avec des impacts spécifiques réalistes.

C'est sur la base de ce rapport que l'évaluation/l'assurance/le contrôle de la qualité seront effectués (voir la section de ce chapitre consacrée aux moyens de garantir la [qualité de l'évaluation](#)).

- ➔ Des orientations plus détaillées pour chaque composante du rapport d'évaluation sont fournies à l'[annexe 5.8. Modèle des composantes des rapports d'évaluation de l'OIM](#). Un modèle de rapport est fourni à l'[annexe 5.9. Modèle de rapport d'évaluation final de l'OIM](#).

Résumé d'évaluation



Un **résumé d'évaluation** doit être élaboré par les évaluateurs après l'achèvement du rapport final. Un modèle sera fourni par l'OIM, élaboré sur Microsoft Publisher. Le résumé donne un bref aperçu de l'évaluation, y compris les conclusions, les recommandations, les enseignements tirés et les bonnes pratiques. Des orientations sur l'élaboration du résumé d'évaluation sont données à l'[annexe 5.10. Modèle de résumé d'évaluation et orientations](#).

Présentation finale de l'évaluation



Une **présentation finale de l'évaluation** peut être prévue pour certaines évaluations. L'objectif est, là encore, de donner un aperçu des éléments clés de l'évaluation, en mettant l'accent sur les constatations, les conclusions et les recommandations. D'autres formes de présentation de l'évaluation, telles qu'une présentation PowerPoint ou une infographie, peuvent également être demandées à l'évaluateur. Si ce type de prestations est attendu, cela doit être clairement indiqué dans la section du mandat d'évaluation consacrée aux réalisations attendues.

Matrice préliminaire de réponse de la direction



Le ou les évaluateurs doivent élaborer un projet de matrice de réponse de la direction en y insérant les recommandations, ainsi qu'un calendrier ou une date limite indicative pour la mise en œuvre de ces recommandations. Ce projet de matrice sera ensuite transmis au responsable de l'évaluation, qui se mettra en contact avec la direction et le personnel de l'OIM concernés en vue de compléter la matrice. Si un projet de matrice de réponse de la direction est attendu de la part du ou des évaluateurs, son élaboration doit être convenue dès le début de l'évaluation au titre des prestations à fournir par l'évaluateur⁴⁸.

Pour plus d'informations sur la matrice de réponse de la direction, voir la section de ce chapitre consacrée au [suivi et à l'utilisation de l'évaluation](#). Un modèle de matrice de réponse de la direction est disponible dans le document *Management Response and Follow-up on IOM Evaluation Recommendations* publié par la fonction d'évaluation d'OIG.

5.3.3. Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation

Procéder à
l'évaluation

- Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation
- Réalisations attendues de l'évaluation
- **Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation**
- Garantir la qualité de l'évaluation

L'examen du projet de rapport d'évaluation et les réactions à son sujet sont une étape essentielle du processus d'évaluation. La participation du commanditaire de l'évaluation, du responsable (ou du comité de gestion), ainsi que d'autres parties prenantes clés à ce processus offre aussi la garantie que tous les utilisateurs de l'évaluation recevront les informations dont ils ont besoin. Si cela n'est pas fait correctement, l'évaluation risque d'être discréditée par ses utilisateurs après sa publication. Cette étape permet un processus transparent et ouvert d'examen de l'évaluation avant sa finalisation.

⁴⁸ OIM, 2019.



Associer les principales parties prenantes au processus de retour d'informations

Les principales parties prenantes doivent avoir la possibilité de commenter le rapport, ce qui constitue une pratique courante dans le cadre des approches participatives. Si un groupe de référence ou un autre mécanisme de collaboration des parties prenantes a été établi aux fins de l'évaluation, il est possible, en les associant au processus, de garantir une participation plus large au mécanisme de retour d'informations. Les parties prenantes externes peuvent englober les partenaires, les donateurs et les bénéficiaires. Les parties prenantes internes de l'OIM peuvent être les chefs de missions, les spécialistes thématiques régionaux et d'autres membres du personnel ayant contribué à la mise en œuvre (faisant par exemple partie d'autres programmes ayant influencé la mise en œuvre du programme évalué).

Lorsque le projet de rapport est soumis par le ou les évaluateurs, le **responsable de l'évaluation** doit coordonner les commentaires et les réponses et regrouper tous les retours d'information pour les présenter à nouveau à l'évaluation ou aux évaluateurs sans délai. Le retour d'informations doit se concentrer sur les aspects techniques de l'évaluation ainsi que sur les éléments factuels. Il faut garder à l'esprit que l'évaluateur est tenu d'apporter des corrections factuelles, mais qu'il ne doit pas (et ne devrait pas non plus recevoir de demande dans ce sens) réviser les constatations, les conclusions ou les recommandations d'une manière qui diverge des données factuelles qui sont présentées, ce qui contreviendrait aux normes éthiques en matière d'évaluation.

Si des problèmes importants surgissent durant la phase finale d'élaboration du rapport, l'évaluateur et le responsable de l'évaluation doivent revoir le processus et arrêter un plan pour résoudre les problèmes identifiés. Les difficultés doivent être analysées en profondeur pour savoir si des erreurs ont été commises et si elles peuvent être rectifiées. Toutes les parties concernées peuvent également s'assurer que les recommandations du rapport sont acceptables et faisables.

Si le responsable de l'évaluation et le ou les évaluateurs ne s'accordent pas sur l'interprétation des données et/ou sur les conclusions et recommandations qui en découlent, le responsable de l'évaluation peut préparer **un avis de la direction** indiquant les désaccords assortis de justifications⁴⁹.

En général, la révision du rapport final ne doit pas être l'occasion de fournir de nouvelles informations pour l'évaluation, étant donné que les informations pertinentes doivent avoir été fournies au cours des phases de collecte et d'analyse des données. Cependant, si de nouvelles informations pertinentes viennent seulement d'être mises à disposition, ou si un événement récent ou simultané influe sur l'analyse ou les recommandations (comme cela s'est produit avec la crise inattendue de la COVID-19), le responsable de l'évaluation doit en discuter avec l'évaluateur, et un délai supplémentaire peut être accordé aux fins d'intégration des données et informations nouvelles dans le rapport ou un additif au rapport (par exemple, en examinant l'impact de la COVID-19 sur les recommandations déjà formulées).



Les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et/ou la fonction d'évaluation d'OIG peuvent apporter leur aide en cas de **désaccord sur les constatations, les conclusions et les recommandations** d'un rapport d'évaluation.

Après avoir reçu le retour d'informations consolidé, l'évaluateur révisé le rapport selon que de besoin et soumet la version finale.

⁴⁹ Pour plus de références, voir OIM, 2019, p. 5.

5.3.4. Garantir la qualité de l'évaluation

Procéder à l'évaluation

- Superviser la mise en œuvre et le plan de travail de l'évaluation
- Réalisations attendues de l'évaluation
- Fournir un retour d'informations sur toutes les phases de l'évaluation
- **Garantir la qualité de l'évaluation**

Il est essentiel de communiquer sur l'état d'avancement de l'évaluation afin de garantir la qualité et la pertinence des rapports. Toutes les parties ont un rôle à jouer, en particulier le responsable de l'évaluation et le ou les évaluateurs. Il est particulièrement important de respecter les normes de qualité en matière d'évaluation car cela permet également de renforcer la crédibilité et l'objectivité de l'exercice. Les normes de qualité garantissent que **les évaluations sont menées conformément aux règles de procédure et aux exigences techniques, ainsi qu'aux normes et règles d'évaluation appliquées dans l'organisation**⁵⁰. Elles contribuent également à la fourniture d'informations précises et utiles, ainsi qu'à un contrôle régulier de la qualité des évaluations.

Chaque acteur de l'évaluation peut contribuer au respect des normes de qualité en apportant des contributions pertinentes. Le contrôle de la qualité relève au premier chef du responsable de l'évaluation, qui doit s'assurer que l'évaluation est menée conformément à la politique et aux directives de l'OIM relatives à l'évaluation, ainsi qu'aux exigences et normes convenues avec d'autres parties prenantes, par exemple le donateur de l'intervention⁵¹. Le responsable de l'évaluation et le ou les évaluateurs ont la responsabilité de garantir le respect des normes de qualité établies lors de l'exécution des activités à tous les stades du processus d'évaluation.

Rôles et activités clés visant à garantir une évaluation de qualité⁵²

Le **responsable de l'évaluation** doit :

- S'assurer que les objectifs de l'évaluation sont clairs et que les méthodologies et activités mises en œuvre par le ou les évaluateurs contribuent à les atteindre ;
- Veiller à l'appropriation de l'évaluation, en s'assurant que la responsabilité décisionnelle est conservée et que les décisions sont prises en temps voulu ;
- Suivre l'état d'avancement de l'évaluation et fournir en temps voulu un retour d'informations et des orientations pertinentes à l'évaluateur ;
- Si des problèmes se posent, prendre en considération et examiner les suggestions de solutions faites par les évaluateurs ;
- Examiner les protocoles de communication dès le début et s'assurer que tous les acteurs de l'évaluation y souscrivent ;
- Veiller à ce que les évaluateurs, le commanditaire de l'évaluation et les comités d'évaluation aient, dès le début, un accès complet aux informations ;
- Se réunir avec les évaluateurs, le comité de pilotage de l'évaluation et les parties prenantes pour examiner les projets de rapport et des révisions ;
- Approuver le rapport final et organiser une présentation des constatations de l'évaluation à l'intention des parties prenantes ;
- Fournir une réponse de la direction au sujet de toutes les recommandations à des fins de suivi.

⁵⁰ Pour ses normes de qualité, l'OIM applique les [Normes et règles d'évaluation du GNUE](#) de juin 2016. Pour plus d'informations, voir le [chapitre 2, Normes, règles et gestion du suivi et de l'évaluation](#).

⁵¹ Le *contrôle de la qualité* est défini comme une composante de la gestion de la qualité axée sur le respect des exigences de qualité. Il s'agit d'une activité liée à l'assurance-qualité, qui est un aspect de la gestion de la qualité visant à donner la confiance que les exigences en matière de seront satisfaites. Les mesures de contrôle de la qualité doivent être prises au niveau des responsables de l'évaluation, tandis que l'assurance-qualité relève de la de la fonction d'évaluation centrale de l'organisation Voir les définitions de la norme ISO 9000:2015 : Systèmes de management de la qualité sur [ASQ, s.d.](#)

⁵² Adapté de [Banque mondiale, 2015](#).

Le ou les **évaluateurs** doivent :

- Mener l'évaluation dans les délais et les limites du budget imparti ;
- Garantir la mise en œuvre de méthodologies appropriées pour la réalisation des enquêtes et l'analyse des données/résultats ;
- Présenter régulièrement des rapports d'étape au responsable de l'évaluation/comité d'évaluation et signaler les problèmes qui requièrent leur attention en temps voulu ;
- Veiller à ce que le processus de formulation de commentaires sur le projet de rapport soit bien organisé et qu'il prévoient un retour d'informations sur les corrections et les clarifications concernant les interprétations erronées ;
- Sur demande, présenter les constatations initiales pendant la conduite de l'évaluation (si possible, également à l'intention des bénéficiaires).

L'OIG recommande d'utiliser les listes de contrôle de la qualité du GNUE pour s'assurer que les normes de qualité sont respectées. Deux listes différentes ont été élaborées conformément aux Normes et règles du GNUE : le document [UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports](#) (Liste de contrôle de la qualité du cahier des charges de l'évaluation et des rapports de lancement du GNUE) et le document [UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports](#) (Liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation du GNUE).

L'OIM prévoit de publier son propre outil de contrôle de la qualité/assurance qualité, qui sera destiné à être utilisé par les responsables des évaluations lors de l'examen des rapports⁵³.



Les **cadres analytiques du GNUE permettant d'analyser la qualité de l'évaluation** (voir l'encadré [Ressources](#)) doivent être fournis aux évaluateurs pour s'assurer qu'ils connaissent bien les attentes de l'OIM en matière de qualité de l'évaluation. Ils peuvent également être utilisés par les responsables de l'évaluation et les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation lors de l'élaboration du mandat d'évaluation et des rapports initiaux, ainsi que lors de l'examen du rapport d'évaluation.



Si le ou les évaluateurs engagés produisent un rapport initial de mauvaise qualité, le responsable de l'évaluation doit leur offrir la possibilité de le modifier jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur sa qualité. Si le rapport initial demeure insatisfaisant et qu'il figure parmi les principales prestations attendues, il faut envisager de résilier le contrat plutôt que de prendre le risque de recevoir un produit final de mauvaise qualité. Les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et/ou la fonction d'évaluation d'OIG peuvent également être contactés pour des conseils sur le processus de négociation avec le ou les évaluateurs et sur la décision de mettre fin au contrat.



Il est important que le contrat avec le ou les évaluateurs soit structuré de manière à permettre au responsable de l'évaluation de réagir de manière appropriée, et qu'il comprenne une clause stipulant que l'OIM se réserve le droit de retenir le paiement, en totalité ou en partie, si les services ne sont pas fournis dans leur intégralité ou sont insuffisants. Cette même clause peut être appliquée pour la finalisation du projet de rapport d'évaluation, ce qui en permettra de retenir le paiement final si les normes de qualité ne sont toujours pas atteintes après plusieurs tentatives de correction.

- ➔ Les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et/ou la fonction d'évaluation d'OIG peuvent être consultés pour définir les paramètres de qualité et, en coordination avec le Bureau des affaires juridiques de l'OIM, si des mesures contractuelles doivent être prises en cas de non respect des normes de qualité.

⁵³ Cet outil fera office de **liste de vérification et de guide pour le contrôle de la qualité** assuré par le responsable de l'évaluation. Il sera développé, notamment à travers un système de notations à des fins d'assurance qualité. Le même outil sera utilisé pour élaborer un mécanisme d'assurance qualité, qui permettra une analyse systématique des rapports d'évaluation afin de garantir le respect des normes de qualité.



Ressource de l'OIM

2019 [Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations](#). Unité d'évaluation d'OIG (lien interne uniquement).

Autres ressources

American Society for Quality (ASQ)

s.d. [Quality assurance and quality control](#).

Banque mondiale

2015 [Managing Evaluations: A How-To Guide for Managers and Commissioners of Evaluations](#). Washington, D.C.

Outils

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2010a [UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports](#). Document d'orientation, UNEG/G(2010)1.

2010b [UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports](#). Document d'orientation, UNEG/G(2010)/2.

5.4. Suivi et utilisation de l'évaluation

Suivi et utilisation de l'évaluation

- Suivi de la mise en œuvre des recommandations et de l'utilisation du rapport
- Utilisation et diffusion de l'évaluation

Une fausse idée largement répandue au sujet de la gestion d'une évaluation consiste à croire que le processus d'évaluation est réputé terminé une fois que le rapport final a été soumis et approuvé. En réalité, l'élaboration et l'approbation du rapport ne représentent que les deux premiers tiers du processus, étant entendu que la principale raison d'être et le principal intérêt d'une évaluation résident dans le dernier tiers, à savoir **l'utilisation du rapport, de ses constatations et de ses recommandations**.

Le dernier tiers

- Utilisation et suivi des constatations et des recommandations de l'évaluation.
- Promotion de la transposition et de l'apprentissage en interne et à l'extérieur.
- Utilisation à d'autres fins, telles que les évaluations de synthèse ou les métaévaluations.

5.4.1. Suivi de la mise en œuvre des recommandations et de l'utilisation du rapport

Suivi et utilisation de l'évaluation

- **Suivi de la mise en œuvre des recommandations et de l'utilisation du rapport**
- Utilisation et diffusion de l'évaluation

Après l'approbation du rapport final, le commanditaire ou le responsable de l'évaluation doit travailler sur le suivi des recommandations de l'évaluation en coordination avec la haute direction et les parties prenantes du projet, le cas échéant. Le commanditaire et le responsable de l'évaluation doivent également examiner avec les entités pertinentes la manière dont les constatations du rapport seront diffusées auprès d'un public plus large. Le responsable de l'évaluation finalisera ensuite la matrice de réponse de la direction rédigée par l'évaluateur conformément aux instructions données dans la publication de l'OIM [Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations](#).

La matrice de réponse de la direction est un outil destiné à :

- **Indiquer** si les recommandations issues de l'évaluation sont acceptées, partiellement acceptées ou rejetées.
- **Décrire** les mesures de suivi à prendre pour donner suite aux recommandations.
- **Indiquer** la date limite ou le calendrier des mesures de suivi à prendre ainsi que les différentes personnes qui seront chargées de chacune des mesures.
- **Surveiller** la mise en œuvre des mesures de suivi.
- **Faciliter l'intégration** des recommandations de l'évaluation acceptées dans les mesures futures.

Il s'agit d'un outil de suivi auquel il y a lieu de se reporter à intervalles réguliers, jusqu'à ce que toutes les mesures de suivi soient menées à bien ou qu'elles ne soient plus applicables. L'utilisation pertinente des évaluations en tant qu'outil de responsabilité doit se faire rapidement. C'est pourquoi il est recommandé de mener à bien les mesures de suivi et le processus d'examen dans les 18 mois suivant la soumission finale de l'évaluation, même si toutes les mesures de suivi n'ont pas été finalisées. La surveillance de la mise en œuvre de la matrice de réponse de la direction peut être confiée à un membre du personnel en particulier du bureau. L'état d'avancement des mesures de suivi indiquées dans la matrice doit être communiqué aux entités concernées, ainsi qu'aux chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et à la fonction d'évaluation d'OIG pour archivage.



La matrice de réponse de la direction peut être complétée directement dans PRIMA, mais une version Word peut aussi être téléchargée dans PRIMA. Les administrateurs de programme et de projet recevront un rappel pour remplir la matrice de réponse de la direction, et 12 mois après la finalisation du rapport d'évaluation, un autre rappel sera envoyé pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.



5.4.2. Utilisation et diffusion de l'évaluation

Suivi et utilisation de l'évaluation

- Suivi de la mise en œuvre des recommandations et de l'utilisation du rapport
- **Utilisation et diffusion de l'évaluation**

Il est important de partager les rapports d'évaluation et de les faire largement connaître afin de garantir qu'une utilisation pertinente en soit faite. Les responsables et/ou les commanditaires de l'évaluation peuvent vouloir étudier et élaborer une stratégie de communication et de diffusion, ce qui nécessitera de prendre des mesures et d'effectuer une analyse afin d'atteindre le public visé. Les aspects suivants peuvent être pris en considération :

- Comment l'évaluation sera-t-elle utilisée et diffusée ?
- Comment les constatations du rapport d'évaluation seront-elles communiquées aux divers groupes de parties prenantes susceptibles d'avoir des points de vue divergents ?
- Quel est le meilleur moment pour diffuser l'évaluation afin qu'elle soit utilisée de manière optimale ?

La diffusion des évaluations permet d'atteindre l'objectif **d'apprentissage**, car elle permet aux connaissances acquises grâce à l'évaluation d'être largement utilisées aux fins d'amélioration de la qualité des nouvelles interventions et des méthodes de mise en œuvre. Il est recommandé de réfléchir dès le début de la phase de planification à la manière dont les évaluations seront diffusées et auprès de qui. Ces décisions doivent également tenir compte des besoins spécifiques lorsqu'il s'agit de décider de partager les évaluations en interne, au sein de l'OIM, ou à l'extérieur.



Évaluation axée sur l'utilisation et diffusion de l'évaluation

L'approche de l'évaluation axée sur l'utilisation peut fournir d'utiles informations lorsqu'on planifie la diffusion de l'évaluation et/ou élabore une stratégie de communication et de diffusion. Pour plus d'informations, voir l'encadré d'information [Évaluation axée sur l'utilisation](#).

La politique de l'OIM relative à l'évaluation (IOM Evaluation Policy) précise que tous les rapports d'évaluation doivent être publiés, mais que la stratégie de diffusion peut varier. Dans le cas d'une évaluation diffusée à l'extérieur – par exemple, l'évaluation d'une stratégie de l'OIM (institutionnelle, régionale ou nationale) ou d'une politique (généralement institutionnelle) – tous les États Membres de l'OIM et, éventuellement, certains donateurs, pourraient être intéressés, alors que les évaluations de projet ne présenteront peut-être un intérêt que pour le ou les gouvernements locaux et le ou les donateurs qui ont financé le projet. Cependant, dans le cas des projets, la diffusion en externe peut s'étendre aux partenaires d'exécution, aux organisations non gouvernementales (ONG) participantes et/ou aux bénéficiaires, ce qui ne sera pas nécessairement le cas pour l'évaluation d'une stratégie de l'OIM.

Une distinction similaire peut être faite dans le cas des rapports diffusés en interne. Si l'évaluation d'une politique est généralement diffusée au niveau des départements, les évaluations de projets, de programmes et de stratégies locales ou régionales, pour leur part, sont plus utiles pour les bureaux extérieurs concernés et les spécialistes thématiques pertinents aux niveaux régional et départemental. Si l'évaluation d'une politique est principalement diffusée au niveau des départements à des fins d'organisation du suivi ou de l'apprentissage, elle peut également être partagée plus largement, y compris avec l'ensemble des bureaux de l'OIM du monde entier, susceptibles d'être intéressés par une politique institutionnelle. Il existe en outre des cas de figure très spécifiques ; par exemple, les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et la fonction d'évaluation d'OIG doivent être tenus informés de la publication des évaluations afin de les ajouter à leur registre central de rapports d'évaluation et/ou de les publier sur la page Web de l'OIM consacrée à l'évaluation.

D'une manière générale, il est recommandé d'avoir une seule et même version d'un rapport pouvant être diffusée **à la fois à l'extérieur et en interne** auprès de toutes les parties prenantes, quels que soient leurs points de vue. Il est arrivé, dans un petit nombre de cas, que deux versions d'un rapport d'évaluation soient produites – l'une destinée à une diffusion limitée et à un usage interne, et l'autre destinée à une utilisation externe. Tel peut être le cas, par exemple, lorsque certaines sections d'un rapport traitent de questions confidentielles ou sensibles liées à des activités de démobilisation. En cas de doute concernant la diffusion d'un rapport d'évaluation, le responsable de l'évaluation doit consulter le chef de mission pour les interventions à l'échelle des pays, les directeurs régionaux pour les interventions régionales ou interrégionales, et/ou le chargé régional du suivi et de l'évaluation ou la fonction d'évaluation d'OIG.



Une fois approuvés, les rapports d'évaluation doivent être transmis à la fonction d'évaluation d'OIG, qui les ajoutera au registre central et les publiera sur la page Web de l'OIM consacrée à l'évaluation.

Comme indiqué dans la section du présent chapitre sur les réalisations attendues de l'évaluation, un **résumé** ou **mémoire d'évaluation** distinct est également requis. Ce document doit être élaboré par l'évaluateur, afin de fournir un rapport plus court et succinct sur certains éléments clés. Des orientations relatives à l'élaboration d'un mémoire d'évaluation, qui constitue une prestation obligatoire, ainsi qu'un modèle de mémoire d'évaluation, sont disponibles à l'[annexe 5.10. Modèle de mémoire d'évaluation et orientations](#).

Modalités de partage des évaluations



Il est important d'envisager différentes façons de diffuser des évaluations de manière stratégique et systématique, afin que des enseignements puissent être tirés par les utilisateurs clés et que d'autres acteurs puissent bénéficier de l'évaluation en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts. Voici quelques exemples de modalités possibles de partage des évaluations :

- Stratégie de communication utilisant diverses plateformes de communication, telles que Yammer (interne), Facebook, Twitter et des sites Internet ;
- Organisation d'un webinaire à l'intention des parties prenantes concernées ;
- Présentation vidéo de l'évaluation et de la réponse apportée par l'OIM ;
- Atelier visant à discuter des constatations et à convenir de la marche à suivre.



Ressources de l'OIM

2019 [Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations](#). Fonction d'évaluation d'OIG (lien interne uniquement).

s.d.c [Registre des évaluations de l'OIM](#) (en anglais).

s.d.d [Page Web de l'OIM consacrée à l'évaluation](#) (en anglais).

5.5. Responsabilité et apprentissage

L'utilisation des informations issues des évaluations présente de multiples avantages. Les praticiens doivent les appliquer comme il se doit afin de renforcer la responsabilité, d'améliorer la performance et de consolider les prises de décision grâce à l'apprentissage. La responsabilité peut être définie comme « l'obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou l'obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat »⁵⁴. **L'apprentissage**, pour sa part, désigne le processus par lequel les individus ou les organisations acquièrent et utilisent des compétences et des connaissances. La présente section aborde les différentes façons d'apprendre grâce à l'évaluation ou d'autres approches évaluatives. En outre, bien que les exigences en matière de responsabilité lors de la diffusion des rapports d'évaluation soient traitées dans la section précédente, la présente section abordera également des aspects relatifs à la responsabilité concernant les autres approches évaluatives qui sont examinées.

⁵⁴ OECD, 2010, p. 15.

L'une des façons d'utiliser les informations tirées de l'évaluation consiste à les diffuser au niveau de l'organisation, ce qui permet de générer des connaissances à des fins de planification et de mise en œuvre actuelles et futures, ainsi que de favoriser une culture de l'apprentissage et de la connaissance dans l'organisation et de contribuer à sa responsabilité générale. Les connaissances tirées des évaluations permettent également de fournir des informations fondées sur des éléments factuels à l'organisation. L'apprentissage doit se trouver au cœur de l'évaluation, notamment à travers des systèmes efficaces d'apprentissage et de partage de l'information.

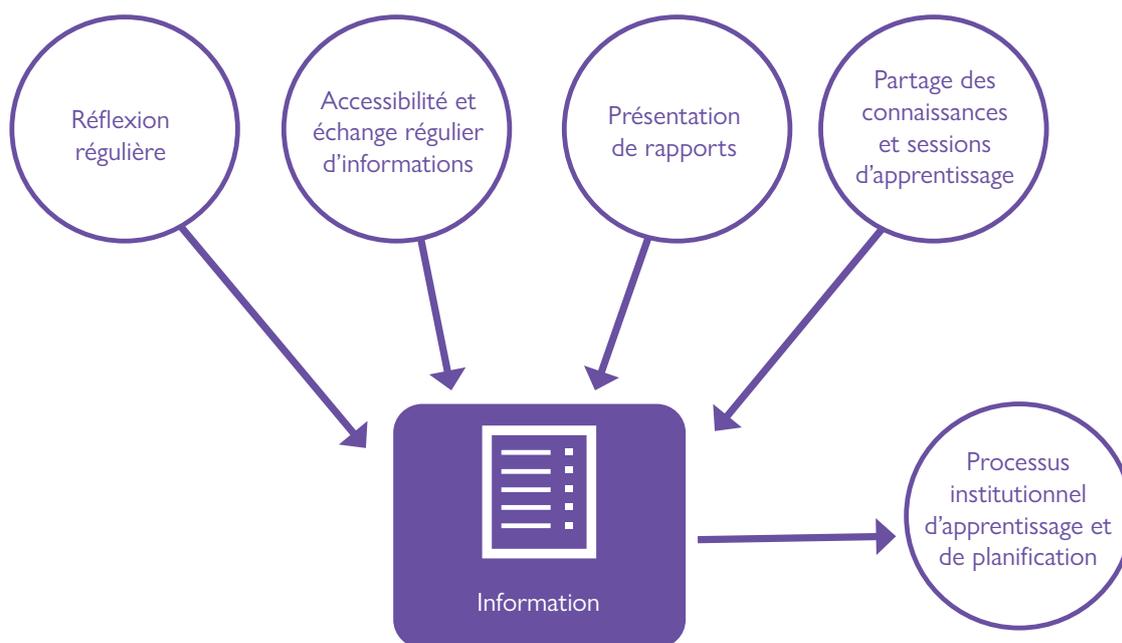


Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
2010 *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. CAD de l'OCDE, Paris.

5.5.1. Générer des connaissances et un apprentissage grâce à l'évaluation

Les connaissances et l'apprentissage découlant de l'évaluation peuvent contribuer aux processus institutionnels d'apprentissage et de planification grâce à une réflexion régulière, à l'accessibilité des rapports d'évaluation et à d'un échange régulier d'informations lors de sessions d'apprentissage. Ceci peut être visualisé comme suit :

Figure 5.8. Générer des connaissances et un apprentissage grâce à l'évaluation



Outre l'évaluation, d'autres processus peuvent renforcer l'apprentissage tiré des interventions. Voici trois exemples d'approches évaluatives qui peuvent intégrer une dimension d'apprentissage en plus d'une dimension de responsabilité et qui sont également utilisées à des fins de suivi :

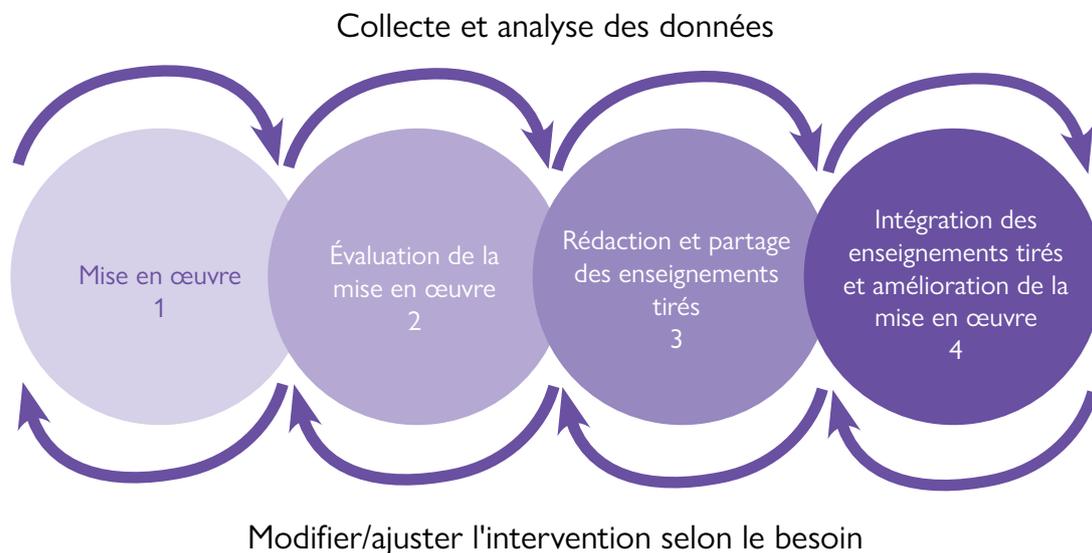
- a) Enseignements tirés ;
- b) Analyse de la performance du projet ; et
- c) Analyses a posteriori.

Enseignements tirés et apprentissage

Les enseignements tirés peuvent être compris comme des généralisations fondées sur les expériences d'évaluation de projets, programmes, stratégies ou politiques, qui ne tiennent pas compte des circonstances spécifiques afin de pouvoir s'appliquer à des situations plus larges. Souvent, les enseignements tirés mettent en évidence les points forts et les points faibles en matière de préparation, de conception et de mise en œuvre qui influent sur la performance, les effets directs et l'impact d'une intervention. En d'autres termes, ils décrivent les connaissances tirées des expériences faites dans des situations précises. En documentant les enseignements tirés et en les intégrant dans d'autres interventions, on peut améliorer la qualité de la fourniture de services. Plus particulièrement, les enseignements tirés peuvent permettre d'éviter certaines pratiques qui échouent régulièrement à produire les résultats escomptés ou de ne pas commettre d'autres erreurs courantes.

Le graphique ci-après donne un aperçu du processus d'identification des enseignements tirés (par la mise en œuvre et l'évaluation de la mise en œuvre), de la façon dont ils sont formulés et, enfin, de leur intégration et de leur utilisation en vue d'améliorer la mise en œuvre.

Figure 5.9. Enseignements tirés – améliorer la mise en œuvre



Si les enseignements tirés ressortent généralement de la mise en œuvre d'une évaluation, ils peuvent également être dégagés à l'occasion d'ateliers d'apprentissage qui réunissent diverses parties prenantes afin qu'elles réfléchissent aux performances et identifient les enseignements tirés d'une intervention. Cette approche peut également être suivie pour les interventions menées aux niveaux politique ou stratégique ; dans ces cas, les parties prenantes pourront être invitées à réfléchir à leur façon d'aborder un sujet ou un domaine thématique spécifique au fil du temps.

Autre concept similaire en matière de production de connaissances tirées d'une évaluation, la notion de bonne pratique peut être définie comme l'identification d'une procédure qui a démontré qu'elle produit des résultats de manière satisfaisante et qu'il est proposé d'utiliser comme pratique « standard » pouvant être largement adoptée. Un enseignement tiré d'une pratique identifiée comme produisant des résultats véritablement satisfaisants et comme méritant d'être reproduite et éventuellement étendue, peut, avec le temps, être considéré comme une « bonne pratique émergente »⁵⁵.

⁵⁵ OIT, 2014, p. 2.



Bien que l'apprentissage soit abordé ici comme une approche d'évaluation parmi d'autres, il est important de souligner que les évaluateurs sont généralement censés intégrer les enseignements tirés dans leur rapport. Voir la section [Planification de l'évaluation : élaboration du mandat d'évaluation](#) (Portée de l'évaluation).

En général, la diffusion des enseignements tirés peut se faire dans le cadre de la diffusion d'un rapport d'évaluation final ou d'une manière similaire. Ils peuvent, en particulier, être incorporés dans tout document résumant l'évaluation mis à la disposition des utilisateurs concernés. Le [modèle de mémoire d'évaluation et orientations](#) (annexe 5.10) contient une section consacrée à la présentation des enseignements tirés, le cas échéant.

Dans certains cas, les enseignements tirés pourront présenter un intérêt particulier pour des spécialistes thématiques, qui les diffuseront plus largement à des fins d'application dans des interventions analogues. Il est fondamental de tenir compte des enseignements tirés lors de la conception de nouvelles interventions, au niveau des projets ou des programmes, ainsi que lors de l'élaboration d'orientations stratégiques et politiques fortes concernant un domaine d'action précis de l'OIM. Par conséquent, les responsables de l'évaluation doivent réfléchir attentivement aux personnes auxquelles ils communiqueront les enseignements tirés et les bonnes pratiques identifiées à des fins d'intégration optimale dans les interventions futures planifiées de l'OIM.



Organisation internationale du travail (OIT)
2014 [Evaluation Lessons Learned and Emerging Good Practices](#). Note d'orientation 3, 25 avril.

Analyse de la performance du projet

L'OIM a mis au point un outil d'**analyse de la performance des projets**, qui évalue principalement la performance d'un projet ou d'un programme en utilisant les critères du CAD de l'OCDE, en portant une attention particulière à l'efficacité et à l'efficience. L'analyse de la performance d'un projet vise à aider les bureaux extérieurs à évaluer la performance de leurs interventions selon une approche constructive, participative et coordonnée. Cet exercice a généralement lieu durant la mise en oeuvre, afin que des mesures correctives puissent être prises en cas de besoin. Il consiste à analyser succinctement les critères de **pertinence, d'impact** et de **durabilité**, et peut s'intéresser à la mesure dans laquelle les effets directs d'une intervention sont atteints ou peuvent l'être grâce aux activités mises en oeuvre, ainsi que la mesure dans laquelle les produits sont obtenus.

Une analyse de la performance du projet s'intéresse également aux questions transversales, analyse le niveau de responsabilité à l'égard des bénéficiaires et des populations touchées, en particulier dans les situations d'urgence, et examine le lien entre l'intervention et les stratégies à l'échelle mondiale, régionale ou nationale.

Il est important de noter qu'une **analyse de la performance n'est pas une évaluation**, car elle est moins complète. Une évaluation nécessite plus de temps et de préparation, couvre les questions plus en détail et permet une analyse et des constatations davantage fondées sur des éléments factuels. Les autres différences entre une analyse de la performance et une évaluation peuvent être résumées comme suit :



Évaluation



Analyse

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Est une appréciation systématique et objective d'une intervention en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ; • Vise à déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, ainsi que l'efficacité et l'efficience, l'impact et la durabilité ; • Bases factuelles plus solides à des fins de responsabilité et d'apprentissage. | <ul style="list-style-type: none"> • Est une appréciation de la performance d'une intervention sur une base périodique ou ad hoc ; • Est généralement moins complète et/ou approfondie qu'une évaluation ; • Tend à mettre l'accent sur les aspects opérationnels. |
|--|---|



Ressources de l'OIM

2018b [Planifier, réaliser et utiliser des analyses de la performance des projets](#) (en anglais). Unité d'évaluation d'OIG, juin (lien interne uniquement).

- Modèle d'outil d'analyse de la performance d'un projet
- Modèle de rapport d'analyse de la performance d'un projet
- Lecteur pour les rapports d'analyses de la performance des projets
- Préparation pour les analyses de la performance des projets
- Plan d'action relatif aux recommandations de l'analyse de la performance d'un projet

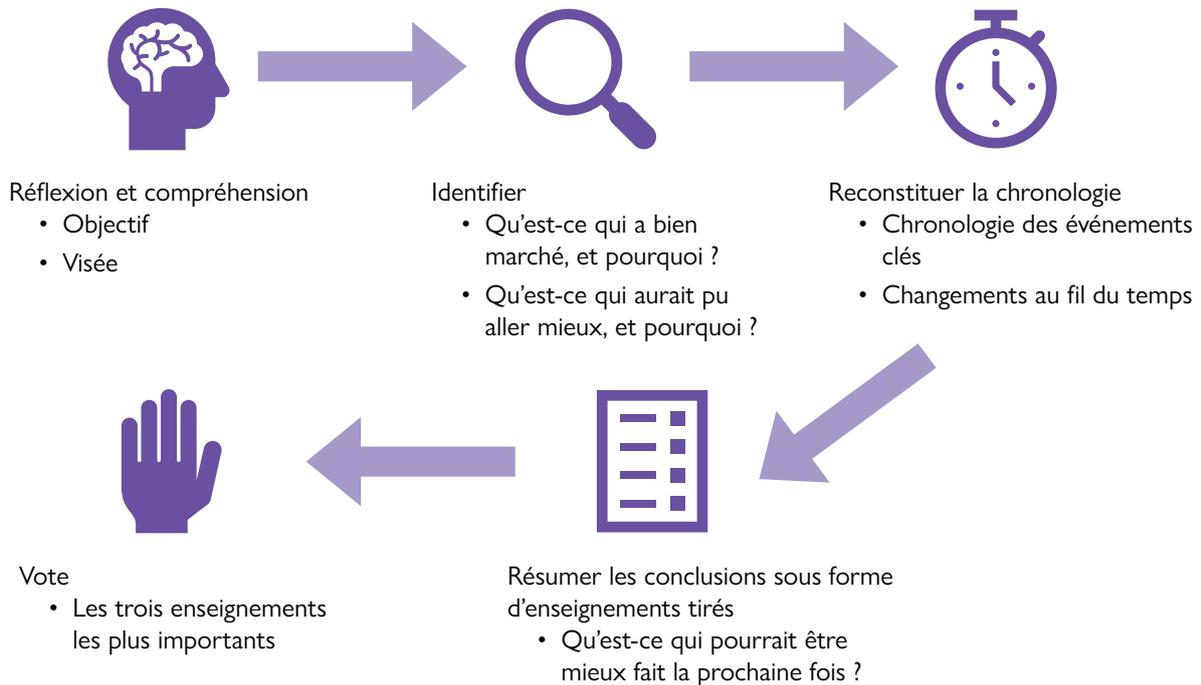
After-action review

Une analyse a posteriori est un examen structurel d'une intervention qui permet à une équipe d'examiner et de réfléchir à ce qui s'est produit, pourquoi cela s'est produit et comment préserver les points forts et améliorer les points faibles⁵⁶. Il s'agit d'un processus facilité associant des acteurs clés, et fondé sur un principe général de neutralité et d'objectivité afin que les discussions soient centrées sur les défis à relever, restent positives et n'aboutissent pas à une autojustification. Fondamentalement, l'analyse doit être axée sur des questions telles que : « Qu'est-ce qui était attendu et qu'est-ce qui s'est réellement produit ? », « Qu'est-ce qui a bien marché, et pourquoi ? » et « Qu'est ce qui aurait pu aller mieux, et pourquoi ? ».

⁵⁶ Adapté de Buchanan-Smith et al., 2016.

Une analyse a posteriori comprend les étapes suivantes :

Figure 5.10. Etapes d'une analyse a posteriori



Source: Adapté de Buchanan-Smith *et al.*, 2016 et USAID, 2006.

Dans un premier temps, les participants réfléchissent collectivement à leur compréhension du ou des objectifs ou de la visée de l'action menée. Ils établissent ensuite une chronologie de ce qui s'est réellement produit et de ce qui a changé au fil du temps. L'étape suivante est davantage axée sur une approche analytique, puisqu'ils identifient ce qui a bien marché et pourquoi, ainsi que ce qui aurait pu mieux marcher et pourquoi. À la fin du processus, les conclusions relatives à ce qui pourrait être mieux fait la prochaine fois sont résumées sous forme d'enseignements tirés. En cas de points de vue multiples, il est possible d'inviter les participants de voter pour ce qu'ils jugent être les trois enseignements tirés les plus importants. Une discussion d'analyse a posteriori est un processus facilité qui ne durera pas plus d'une demi-journée ou d'une journée. En fonction du temps et des ressources disponibles, elle peut être soit **formelle, ce qui suppose un travail préparatoire supplémentaire**, soit informelle, comme présenté dans l'encadré ci-dessous.

Principales caractéristiques de l'analyse a posteriori	
<p>Analyses formelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sont facilitées par une personne extérieure objective • Prennent plus de temps • Font appel à des techniques et à des outils d'analyse plus complexes • Sont programmées à l'avance • Sont menées dans le cadre de réunions ou dans d'autres contextes « formels » • Exigent l'élaboration d'un rapport plus normalisé et complet 	<p>Analyses informelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sont menées par les personnes les plus proches de l'activité concernée • Prennent moins de temps • Utilisent des techniques et des outils d'analyse simples • Sont menées quand cela est nécessaire • Sont menées sur le lieu même de l'événement • Peuvent faire l'objet d'un rapport moins complet

Source: Adapté de USAID, 2006.



- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner
2016 *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*. ALNAP/ODI, Londres.
- USAID
2006 *After-Action Review: Technical Guidance*. PN-ADF-360. Washington, D.C.

D'autres exemples d'approches et d'outils d'évaluation sont résumés ci-dessous :

Approches et ressources additionnelles	
Changement le plus significatif	<p>De quoi s'agit-il ?</p> <p>L'approche dite du changement le plus significatif (MSC) est un outil participatif qui consiste à recueillir des récits personnels de changements perçus et à déterminer lequel de ces récits est le plus significatif et pourquoi.</p> <p>Une explication plus détaillée de cette approche est donnée à l'annexe 5.11. Approches évaluatives : changement le plus significatif.</p> <p></p> <p>Boîtes à outils et guides concernant le changement le plus significatif</p> <p>Asadullah, S. et S. Muñiz 2015 <i>Participatory Video and the Most Significant Change: A guide for facilitators</i>. InsightShare, Oxford.</p> <p>BetterEvaluation s.d. <i>Changement le plus significatif</i>. Ressource en ligne.</p> <p>Davies, R. et J. Dart 2005 <i>The 'Most Significant Change' Technique – A Guide to Its Use</i>.</p> <p>Réseau Pan Asie du Centre de recherches pour le développement international 2008 <i>Jess Dart – Most significant change, partie I</i>. Vidéo.</p>
Modèle de Kirkpatrick	<p>De quoi s'agit-il ?</p> <p>Le Modèle de Kirkpatrick est un modèle d'évaluation de la formation qui comprend les quatre niveaux suivants : a) réaction ; b) apprentissage ; c) comportement ; et d) résultats. Il s'agit d'une méthode couramment appliquée pour évaluer les résultats acquis lors d'une formation. Un formulaire générique d'évaluation post-formation a été élaboré, qui peut être facilement modifié en fonction des besoins des parties intéressées.</p> <p></p> <p>OIM 2017b <i>Reaching results through training</i>. Webinaire, 25 juillet (lien interne uniquement)</p> <p>MindTools s.d. <i>Kirkpatrick's four-level training evaluation model: Analyzing learning effectiveness</i>.</p>

De quoi s'agit-il ?

L'**examen par les pairs** est un processus qui peut aider à donner des conseils sur des questions relatives à la qualité et sur la conformité avec des normes. Il est généralement mené par d'autres spécialistes du même domaine, choisis pour leur connaissance du sujet. Ce processus a été utilisé à l'OIM pour, par exemple, l'examen de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (UN-SWAP), auquel ont participé deux ou trois autres organismes faisant l'objet d'un examen mutuel. Un mécanisme d'examen par les pairs a également été mis au point par le GNUE en partenariat avec le CAD de l'OCDE en vue d'examiner la politique d'évaluation des membres du GNUE.



Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2011a [UNEG Framework for Professional Peer Reviews of the Evaluation Function on UN Organizations](#). Document de référence, UNEG/REF(2011)1.

2018a [Background note on the UNEG peer review mechanism](#). Document de travail.

2018b [Modalities for evaluating, reviewing or assessing an evaluation function](#). Document de travail.

s.d. [Integrating gender equality and human rights in evaluation – UN-SWAP guidance, analysis and good practices](#).

De quoi s'agit-il ?

La **récolte des résultats** est une approche évaluative qui peut être utilisée pour collecter des données sur des interventions. Comme son nom l'indique, la récolte des résultats permet de recueillir (« récolter ») des éléments factuels attestant des changements survenus (effets directs). Une fois les changements identifiés, on travaille à rebours pour déterminer si et comment ces changements sont liés à l'intervention visée.



Outcome Harvesting

s.d. [Page d'accueil](#) (en anglais).

Outcome Mapping

2014 [What is outcome harvesting?](#) Video, 15 January.

Wilson-Grau, R.

2015 [Outcome harvesting](#). BetterEvaluation.

⁵⁷ Adapté de Wilson-Grau, 2015.

Annexes

Annexe 5.1. Budgétisation de l'évaluation

Adapté du [Module 6 du Manuel des projets de l'OIM](#) (lien interne uniquement).

Annexe 5.2. Liste élargie de types d'évaluation par spécificités et portée

Adapté de fonction d'évaluation d'OIG, *IOM Evaluation Guidelines* (janvier 2006), annexe 2.

Évaluation groupée : Évaluation qui analyse un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes afin d'identifier les éléments et thèmes communs.

Évaluation de programme national / Évaluation-pays : Évaluation de l'ensemble des mesures de développement d'un ou plusieurs donateurs ou organismes.

Évaluation transversale : Évaluation systématique de divers rapports d'évaluation sur un type de projet précis, sur des projets mobilisant un secteur en particulier, ou sur un instrument ou thème particulier, destinée à examiner et, éventuellement, mettre à jour des directives existantes en matière de politique de développement.

Évaluation de l'autonomisation : Évaluation qui promeut une collaboration étroite entre l'évaluateur et les participants au projet/programme afin de produire des résultats d'évaluation plus intéressants et plus utiles. L'évaluation de l'autonomisation est nécessairement une activité de groupe collaborative, et non une démarche individuelle.

Évaluation approfondie : Approche qui consiste à axer l'évaluation ou une partie de l'évaluation sur une catégorie de produits ou sur un groupe ou une catégorie d'impacts.

Évaluation intégrée : Approche de la mise en œuvre fondée sur une autoévaluation relativement continue des principaux acteurs et participants, selon des critères préétablis liés à la finalité et à l'objectif de l'assistance fournie.

Métaévaluation : Évaluation visant à juger de la qualité, du bien-fondé, du travail et de l'importance d'une évaluation ou de plusieurs évaluations.

Évaluation partielle du système : Évaluation également utilisée dans les situations d'urgence, qui ne couvre qu'une partie du système. Elle peut être associée à des évaluations thématiques ou sectorielles.

Évaluation participative : Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des organismes et les parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent à la conception, à la réalisation et à l'interprétation d'une évaluation.

Évaluation de processus : Évaluation de la dynamique interne d'organismes d'exécution, de leurs instructions politiques, de leurs mécanismes de fourniture de services, de leurs pratiques de gestion et des articulations entre tous ces éléments.

Évaluation d'impact quasi expérimentale : Évaluation qui compare différents groupes avant et après la mise en œuvre d'un programme, afin d'évaluer l'impact de ce programme et la valeur ajoutée d'investissements additionnels. Elle utilise des études rapides et économiques qui combinent l'exploitation des ensembles de données existants avec des enquêtes rapides par sondage, des études rétrospectives, des entretiens, etc.

Évaluation en temps réel : Évaluation effectuée dans des situations d'urgence qui vise à fournir un retour d'information rapide sur les interventions humanitaires et à stimuler directement une amélioration des performances organisationnelles et opérationnelles. La méthodologie ne peut pas être rigide, et nécessite flexibilité et adaptabilité tout en garantissant la qualité.

Évaluation sectorielle : Évaluation de diverses mesures d'aide qui relèvent toutes du même secteur, soit dans un pays, soit dans plusieurs pays. Un secteur couvre un domaine d'activités précis, tel que la santé, les entreprises, l'éducation, le transport ou l'agriculture.

Évaluation de l'intervention d'un seul organisme : Évaluation effectuée elle aussi dans des situations d'urgence, qui couvre la réponse générale mise en oeuvre par un organisme en particulier.

Évaluation d'un seul organisme/projet : Évaluation visant un seul projet mené par un seul organisme dans une situation d'urgence.

Évaluation par les parties prenantes : Évaluation qui associe des organismes, des organisations, des groupes ou des individus qui sont directement ou indirectement intéressés par l'aide au développement ou qui influencent la mise en oeuvre et ses résultats ou qui en profitent ou en subissent les effets. Les parties prenantes travaillent ensemble pour élaborer et finaliser des instruments et procédures, formuler des recommandations et prendre des décisions tout au long du processus d'évaluation (terme associé : évaluation participative, axée sur la méthodologie).

Évaluation stratégique : Évaluation d'une question particulière visant à en promouvoir une compréhension plus approfondie, à réduire le champ des incertitudes associées aux différentes options envisagées pour traiter cette question, et à aider à parvenir à un modus vivendi entre les parties concernées. Elle est généralement indiquée lorsque l'urgence de la question entraîne des risques élevés pour les parties prenantes et que des divergences de vues sont apparues.

Évaluation de synthèse : « Procédure systématique visant à organiser les constatations de plusieurs études d'évaluation disparates, permettant ainsi aux évaluateurs de rassembler les résultats de différents rapports d'évaluation et de poser des questions concernant le groupe de rapports ainsi constitué »⁵⁸.

Évaluation à l'échelle du système : Évaluation effectuée dans des situations d'urgence qui porte sur la réponse apportée par l'ensemble du système à une catastrophe ou une crise particulière.

Évaluation à base théorique : Évaluation visant à permettre une compréhension approfondie du fonctionnement d'un programme ou d'une activité, de la théorie ou de la logique qui sous-tendent un programme. Elle ne doit pas supposer de simples relations linéaires de cause à effet, mais doit identifier les facteurs déterminants ou causaux jugés importants pour la réussite d'un programme ou d'une activité, ainsi que la manière dont ces facteurs sont susceptibles d'interagir.



United States General Accounting Office (GAO)
1992 [The Evaluation Synthesis](#). GAO/PEMD 10.1.2. Révisé en mars 1992.

⁵⁸ GAO, 1992.

Annexe 5.3. Intégration des thèmes transversaux à l'OIM

Les thèmes transversaux peuvent être définis comme des aspects ou des domaines additionnels qui recourent une intervention, ou qui peuvent être facilement intégrés dans cette dernière, sans que l'intervention ne soit détournée de ses objectifs principaux. L'intégration d'un thème transversal s'entend généralement d'une stratégie visant à faire en sorte qu'en raison de son importance, ce thème fasse partie intégrante de la conception, de la mise en œuvre et du suivi et de l'évaluation des politiques et interventions de l'organisation. L'intégration de thèmes transversaux peut évoluer au fil du temps, et de nouveaux thèmes peuvent être ajoutés. Ces thèmes ne sont pas nécessairement les mêmes dans toutes les organisations, et tous ne présentent pas forcément un intérêt pour une intervention.

Cette section aborde les thèmes suivants : a) approche fondée sur les droits ; b) protection transversale ; c) inclusion du handicap ; d) prise en considération systématique de la problématique femmes-hommes ; e) vulnérabilité et durabilité environnementales ; et f) responsabilité à l'égard des populations touchées. Il est important de noter que la présente annexe ne traite que du suivi et de l'évaluation des questions transversales. Lorsqu'un de ces domaines thématiques devient la composante principale d'une intervention, il ne doit plus être considéré comme un thème transversal.

- ➔ Dans le mandat d'évaluation, il y a lieu de veiller à ce que les questions relatives à l'intégration des thèmes transversaux pertinents figurent dans une section spécifique ou qu'elles soient reprises sous les critères correspondants, en précisant qu'elles seront examinées en tant que thèmes transversaux.

Approche fondée sur les droits

De quoi s'agit-il ?

L'**approche fondée sur les droits** est un cadre conceptuel et un outil méthodologique pour l'élaboration de politiques et de pratiques. Ce terme désigne l'intégration consciente et systématique de droits, normes et règles découlant du droit international dans les programmes, en mettant principalement l'accent sur la migration dans le cas de l'OIM. Une approche des programmes de migration fondée sur les droits vise à autonomiser les détenteurs de droits et à renforcer la capacité de débiteurs d'obligations à s'acquitter de leurs obligations de protection à l'égard des détenteurs de droits.

Bien qu'il n'existe pas de concordance de vues universelle sur la manière d'appliquer concrètement une approche fondée sur les droits dans les interventions, elle comprend généralement les aspects suivants, qui peuvent être mis en œuvre dans le contexte de la migration :

- Identification des détenteurs de droits, de leurs droits et de l'obligation des débiteurs d'obligations de respecter, protéger et appliquer ces droits ;
- Évaluation permettant de déterminer si les droits sont respectés, protégés et appliqués et, dans la négative, analyse des causes profondes et stratégie pour y remédier ;
- Renforcement des capacités à l'intention des détenteurs de droits afin qu'ils connaissent leurs droits et qu'ils en jouissent, et renforcement des capacités des débiteurs d'obligations afin qu'ils soient en mesure de remplir leurs obligations ;
- Veiller à ce que les principes relatifs aux droits (absence de discrimination, participation et responsabilité) soient intégrés dans le projet, la stratégie et la politique élaborés, ainsi qu'au cours du processus de mise en œuvre.

Comment procéder au suivi et à l'évaluation de l'approche fondée sur les droits

Lorsqu'elle est considérée comme un thème transversal, l'approche fondée sur les droits exige de mesurer le processus de programmation et son respect des principes relatifs aux droits. Ces principes peuvent être intégrés dans une matrice des résultats et faire l'objet d'un suivi en conséquence. Ils peuvent également être mesurés sans être énoncés dans la matrice, au moyen d'un outil de suivi. Enfin, l'approche fondée sur les droits peut et doit être intégrée dans une évaluation ; celle-ci doit analyser les questions relatives aux droits, même si les projets proprement dits ne visent d'objectif ou d'effet direct spécifiquement fondé sur les droits.



Les personnes chargées du suivi de l'approche fondée sur les droits dans le cadre d'une intervention peuvent également se référer au manuel de l'OIM intitulé *Rights-based Approach to Programming*, qui comprend une section sur le suivi et l'évaluation et présente un outil de suivi à l'annexe IV⁵⁹.

Voici quelques questions pouvant être posées lors des processus de suivi et d'évaluation afin de s'assurer qu'une approche fondée sur les droits est suivie :

Participation

- Les différentes parties prenantes (y compris les détenteurs de droits et les débiteurs d'obligations) ont-elles été associées à la planification et à la conception du suivi et de l'évaluation du projet, ainsi qu'à la détermination du type de données à recueillir ?
- D'autres personnes ou groupes, tels que des groupes locaux de la société civile ou des ONG locales, sont-ils associés au processus ?
- Des groupes clés, en particulier les groupes de détenteurs de droits les plus marginalisés, sont-ils inclus et/ou associés au processus de suivi et d'évaluation ?

Égalité et absence de discrimination

- Le processus de suivi et d'évaluation est-il expressément conçu, au travers de ses objectifs et de ses effets directs, pour déceler ou mesurer la discrimination à l'encontre de groupes particuliers ?
- Les données recueillies sont-elles correctement ventilées, par exemple par âge, handicap, appartenance ethnique, sexe, nationalité et statut migratoire, afin de repérer les éventuelles lacunes en matière d'égalité et de non-discrimination au niveau des produits et des effets directs de l'intervention ?

Responsabilité, transparence et état de droit

- Les processus de suivi et d'évaluation sont-ils directement liés à des droits ? Mesurent-ils, par exemple, la réalisation de droits particuliers ?
- Les processus de suivi et d'évaluation prévoient-ils une forme ou une autre de mécanismes de dépôt de plaintes, et comment celles-ci sont-elles traitées ?
- Les constatations issues du processus de suivi et d'évaluation sont-elles partagées publiquement et de manière transparente ?
- Les constatations issues du processus de suivi et d'évaluation sont-elles utilisées pour promouvoir des changements dans la législation ou la politique de l'État ?

Pendant l'évaluation, l'évaluateur doit également tenir compte des conseils suivants pour s'assurer que l'approche fondée sur les droits est bien intégrée dans le processus d'évaluation :

- a) Prévoir des mécanismes garantissant que les groupes de détenteurs de droits les plus marginalisés sont ou ont été associés à l'évaluation.
- b) En tant qu'évaluateur, se demander si toutes les parties prenantes ont été incluses, et comment l'évaluation détectera ou mesurera la discrimination à l'égard de groupes particuliers ? Par exemple, l'évaluation peut être conçue pour détecter toute forme de pratique discriminatoire qui pourrait s'être produite pendant la mise en œuvre du projet ou par suite du projet.
- c) Identifier les canaux permettant de traiter toutes les plaintes susceptibles d'être reçues au cours de l'évaluation.

⁵⁹ Annexe IV de OIM, 2015b, p. 144.



Ressources de l'OIM

- 2015b Annexe IV: Rights-based monitoring tool. In: *Rights-based Approach to Programming*. Genève, p. 144.
- 2017a Annexe 4.2: Questions visant à orienter la prise en considération des thèmes transversaux lors de la phase de gestion et de suivi du cycle de projet de l'OIM (Module 4). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

Protection transversale

De quoi s'agit-il ?

La **protection transversale** s'entend de « [l'inclusion des] principes de protection humanitaire dans les réponses à une crise, en veillant à ce que toute intervention soit assurée en fonction des besoins et de manière à éviter toutes conséquences négatives involontaires (ne pas nuire), à ce qu'elle donne la priorité à la sécurité et à la dignité, qu'elle repose sur la participation et l'autonomisation des capacités locales et, en définitive, qu'elle oblige les acteurs humanitaires à rendre compte de leur action aux personnes et communautés touchées »⁶⁰.

L'OIM est déterminée à intégrer la protection dans tous ses programmes humanitaires car elle vise à garantir une programmation sûre. L'OIM intègre les **quatre principes de la protection transversale**, qui sont fondamentaux pour les interventions menées dans des situations de crise et d'après-crise :

- a) Donner la priorité à la sécurité et la dignité, et éviter de nuire ;
- b) Garantir un accès approprié ;
- c) Garantir la responsabilité ;
- d) Garantir la participation et l'autonomisation.

En adhérant à la [Déclaration du Comité permanent interorganisations \(IASC\) sur la place centrale de la protection dans l'action humanitaire](#), l'OIM réaffirme que la protection de toutes les personnes et communautés touchées ou à risque doit être au cœur des prises de décision et des interventions humanitaires avant, pendant et après une crise⁶¹. L'OIM veille à fournir une aide et des services de manière à protéger l'intégrité physique des personnes et des communautés, ainsi que leur dignité, en veillant à ce qu'ils soient adaptés sur le plan culturel et évitent toutes conséquences négatives involontaires. L'OIM fournit une aide et des services en fonction des besoins, et non sur la base de l'âge, du sexe, de l'identité de genre, de la nationalité, de la race, de l'appartenance ethnique. Son aide et ses services sont fournis à une échelle appropriée, sont d'un accès facile et sûr, sont connus des personnes touchées et sont accessibles à tous les groupes, y compris les personnes nécessitant des soins, les personnes handicapées, les groupes victimes de discrimination. Les personnes et les communautés touchées contribuent activement à l'évaluation de la qualité des interventions qui les concernent et des mécanismes efficaces et facilement accessibles pour les suggestions et les plaintes émanant de la population sont mis en place, augmentant ainsi la responsabilité. Une participation sans exclusive aux processus décisionnels est encouragée pour soutenir le développement des capacités d'autoprotection tout en aidant les personnes à faire valoir leurs droits et à s'autonomiser.

⁶⁰ Cette section est basée principalement sur la note d'orientation de 2016 relative à la protection transversale dans le COCM. Elle sera mise à jour en fonction des nouvelles directives relatives à la protection qui seront publiées (OIM, s.d.f, p. 4).

⁶¹ IASC, 2013.

Les dimensions des crises humanitaires se rapportant à la mobilité se traduisent souvent par des flux de migration et des schémas de mobilité complexes et de grande ampleur qui impliquent généralement des vulnérabilités importantes et variées pour les personnes et les communautés touchées. Pour les interventions élaborées dans le cadre des secteurs d'assistance du Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire (COCM)⁶², il convient de dûment veiller à assurer une protection appropriée des personnes touchées, notamment des migrants (personnes déplacées, réfugiés, demandeurs d'asile, apatrides et autres) et des communautés touchées par la crise dont sont issus et/ou qui accueillent des migrants. La [Note d'orientation sur la protection transversale dans toutes les interventions de l'OIM en cas de crise](#) (IN/232) (lien interne uniquement) présente également une approche étape par étape sur la manière d'intégrer les principes de la protection transversale tant dans la planification des interventions en cas de crise que dans les différentes phases du cycle de vie des projets. Elle fournit également plusieurs outils, tels que l'analyse de la situation et de la vulnérabilité, qui peuvent s'avérer pertinents.

Dans le cadre de l'action humanitaire, la protection peut prendre la forme de trois interventions principales :

- a) Intégration des principes de protection humanitaire ;
- b) Intégration de la protection ;
- c) Activités de protection spécialisées.

Les projets qui utilisent la première approche, c'est-à-dire la protection transversale, veillent à ce que toutes les réponses soient apportées dans le respect de chacun des principes régissant la protection transversale au sein de l'intervention elle-même. La protection transversale relève de la responsabilité de l'ensemble des acteurs.

L'intégration de la protection consiste à incorporer les objectifs de protection dans la programmation des interventions d'autres secteurs [...] en vue d'atteindre les résultats souhaités en la matière⁶³.

Les activités de protection spécialisées visent directement à prévenir et à combattre les violations des droits de l'homme et du droit humanitaire ou à restaurer les droits des personnes particulièrement vulnérables à la négligence, à la discrimination, aux abus et à l'exploitation ou exposées à ces risques. Les activités de protection ponctuelles englobent des activités visant à prévenir des risques précis en matière de protection [...], des violations [...] et des besoins et à y répondre, notamment pour des groupes ciblés, tels que les femmes, les enfants, les personnes présentant un handicap les personnes âgées, les personnes déplacées et les migrants⁶⁴.

Comment procéder au suivi et à l'évaluation de la protection transversale

As per the Guidance Note on Protection Mainstreaming, relevant interventions should monitor to what extent protection mainstreaming was effectively integrated during implementation. Furthermore, evaluations should be conducted through a participatory and inclusive approach to integrate protection mainstreaming considerations. Examples include sex and age diversity during consultations and not exclusively relying on community leaders to identify respondents such as marginalized groups.



La [Note d'orientation sur la protection transversale](#) présente un outil de suivi et d'évaluation à l'annexe 3.

⁶² Le COCM de l'OIM recense les 15 secteurs d'assistance suivants : a) gestion des camps et suivi des déplacements ; b) abris d'urgence et articles non alimentaires ; c) aide au transport des populations touchées ; d) soutien sanitaire ; e) soutien psychosocial ; f) aide à l'intégration et à la réintégration ; g) activités d'appui à la stabilisation communautaire et à la transition ; h) réduction des risques de catastrophe et renforcement des capacités d'adaptation ; i) soutien concernant les biens fonciers et immobiliers ; j) lutte contre la traite et protection des migrants vulnérables ; k) assistance technique en matière de gestion humanitaire des frontières ; l) assistance consulaire d'urgence ; m) mobilisation de la diaspora et des ressources humaines ; n) appui à l'élaboration d'une politique et d'une législation sur la migration ; o) communication humanitaire (OIM, 2012).

⁶³ OIM, 2018c, p. 16 ; voir également IASC, 2016.

⁶⁴ Ibid.

Voici quelques questions à envisager pour effectuer le suivi et l'évaluation de la protection en tant que thème transversal, ainsi que pour garantir l'adhésion aux principes de protection :

- Les processus de suivi sont-ils conçus de manière à suivre régulièrement l'accès de tous les groupes à l'aide humanitaire ?
- Des procédures sont-elles en place pour atténuer les risques découlant des conséquences involontaires des activités de l'OIM en matière de protection ?
- Lors de la fourniture de l'assistance, la sûreté et la sécurité des bénéficiaires sont-elles prises en considération ? Si des obstacles à la fourniture des services et de l'assistance sont identifiés, des mesures sont-elles prises afin d'y remédier ?
- Des procédures de consentement éclairé ont-elles été établies, et sont-elles correctement utilisées ?
- Tous les groupes et sous-groupes de la population et des bénéficiaires touchés (tels que les garçons, les filles, les hommes et les femmes, les personnes handicapées ou marginalisées) sont-ils associés aux processus de suivi et/ou d'évaluation ?
- Une attention particulière est-elle accordée à l'accès aux services des différents groupes et sous-groupes de bénéficiaires ainsi que sur les différents sites du projet ?
- Des systèmes d'orientation en cas d'incidents en matière de protection sont-ils en place et utilisés ?
- Les données sensibles sont-elles gérées de manière appropriée et conformément aux [Principes relatifs à la protection des données de l'OIM](#) ?
- Un retour d'informations est-il régulièrement recueilli auprès des populations touchées et des bénéficiaires, et est-il utilisé en vue d'améliorer les programmes afin de mieux répondre à leurs besoins ?
- Les capacités d'autoprotection sont-elles mises à profit dans le cadre du projet ?
- Les acteurs étatiques et locaux sont-ils régulièrement consultés et associés à la mise en œuvre des mesures de protection ?
- Quel impact a été obtenu après l'intégration de considérations relatives à la protection transversale lors de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du projet ?

Quelques conseils sont donnés ci-après aux fins de l'intégration de la protection transversale dans les évaluations :

- Envisager l'adoption d'une approche participative de l'évaluation, afin de garantir l'inclusion de tous les groupes de bénéficiaires.
- Se demander comment mettre à profit les constatations issues de l'évaluation pour améliorer les actions futures, proposer des changements d'orientation et faire en sorte que les constatations jugées intéressantes pour l'ensemble de la communauté soient diffusées.
- Se demander dans quelle mesure et comment la protection devrait être davantage intégrée en tant que question transversale dans les activités mises en œuvre dans le cadre d'une intervention.



Ressources de l'OIM

- 2012 [Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire](#), MC/2355.
- 2016b [Note d'orientation sur la protection transversale dans toutes les interventions de l'OIM en cas de crise \(ou dans tous les secteurs d'assistance du Cadre opérationnel en cas de crise migratoire\)](#) (en anglais). IN/232.
- 2017a Annexe 4.2: Questions visant à orienter la prise en considération des thèmes transversaux lors de la phase de gestion et de suivi du cycle de projet de l'OIM (Module 4). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).
- 2018c [Cadre institutionnel de lutte contre la violence basée sur le genre en situation de crise](#). Genève.
- s.d.e [Protection transversale dans toutes les interventions de l'OIM en cas de crise](#) (en anglais).
- s.d.f [Note d'orientation sur la protection transversale – Annexe 3](#) (en anglais) (lien interne uniquement).



Autres ressources

Comité permanent interorganisations (IASC)

2013 [La place centrale de la protection dans l'action humanitaire : Déclaration des hauts responsables du Comité permanent interorganisations](#) (en anglais).

2016 [Politique du Comité permanent interinstitutions sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire](#) (en anglais).

Inclusion du handicap

L'inclusion du handicap dans les interventions de l'OIM a gagné en importance ces dernières années, dans la ligne des initiatives promues par les Nations Unies. L'inclusion du handicap requiert une attention particulière afin qu'elle soit pleinement intégrée en tant que question transversale dans les efforts de suivi et d'évaluation.

De quoi s'agit-il ?

On estime que les personnes handicapées représentent **15 % de la population mondiale**. Dans certaines situations humanitaires, elles peuvent représenter un pourcentage beaucoup plus élevé et faire partie des personnes les plus marginalisées dans les communautés touchées par une crise. Les personnes présentant un handicap peuvent subir de multiples formes de discrimination et être exposées à un risque accru de violence et de maltraitance, souvent lié à leur situation sociale et à d'autres identités croisées (sexe, âge, race et groupes autochtones).

La **Convention relative aux droits des personnes handicapées** affirme que les États parties doivent protéger et promouvoir les droits des personnes présentant un handicap dans leurs lois, leurs politiques et leurs pratiques. Ils doivent également se conformer aux normes établies par ce traité dans le cadre de la coopération internationale. La Convention relative aux droits des personnes handicapées, ainsi que les objectifs de développement durable et le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes énoncent de nouvelles normes qui protègent les personnes présentant un handicap.

Outre les cadres juridiques, l'action de l'OIM en matière d'inclusion du handicap s'inspire également de la [Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap \(UNDIS\)](#), lancée en 2019, ainsi que des [Directives du IASC sur l'intégration des personnes handicapées dans l'action humanitaire](#). Les [engagements](#) pris par l'OIM au Sommet mondial sur le handicap en 2018 occupent une place importante dans l'élaboration de programmes qui prennent le handicap en considération.

La Convention relative aux droits des **personnes handicapées** définit les personnes handicapées comme des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres.

Conformément à la Convention relative aux droits des personnes handicapées, l'OIM doit veiller à ce que ses interventions tiennent compte des obstacles qui empêchent les personnes présentant un handicap dans toute leur diversité de participer ou d'accéder aux services et/ou à la protection.

La Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et les directives du IASC recommandent toutes deux d'adopter une approche à deux volets, qui combine des programmes généraux inclusifs et des interventions ciblées à destination des personnes handicapées.

Comment assurer le suivi et l'évaluation de l'inclusion du handicap



Les **Directives du IASC** renferment des orientations sectorielles sur la manière d'assurer un suivi et une évaluation intégrant le handicap dans l'action humanitaire.

Afin de garantir l'inclusion du handicap dans une intervention, il est recommandé de surveiller le respect des principes et normes suivants : a) promouvoir une participation significative ; b) éliminer les barrières rencontrées par les personnes handicapées ; et c) autonomiser les personnes handicapées afin de les aider à développer leurs capacités. Une série de questions et d'actions sont énumérées ci-après, qui sont nécessaires pour s'assurer que ces principes sont respectés dans le cadre des interventions.

Promouvoir une participation significative des personnes handicapées

Est-ce que l'intervention :

- Envisage la participation des personnes présentant un handicap lors de la mise en œuvre, voire dès la conception de l'intervention ?
- Recrute des personnes handicapées en tant que membres du personnel ?
- Demande conseil aux organisations de personnes handicapées (OPH) et collabore avec elles lors de l'élaboration de stratégies visant à faire participer les personnes handicapées ?

Éliminer les barrières rencontrées par les personnes handicapées

Est-ce que l'intervention :

- Identifie tous les obstacles comportementaux, environnementaux et institutionnel qui entravent l'accès des personnes handicapées aux programmes et services humanitaires ?
- Identifie les facteurs qui facilitent la participation des personnes handicapées ?
- Prend les mesures voulues pour lever les obstacles et promouvoir les facteurs facilitateurs, afin de garantir l'accès des personnes handicapées à l'aide humanitaire et faciliter leur participation significative ?

Autonomiser les personnes handicapées afin de les aider à développer leurs capacités

Est-ce que l'intervention :

- Développe les capacités des personnes handicapées et des OPH en leur transmettant les connaissances, les capacités et les compétences de leadership dont elles ont besoin pour pouvoir contribuer à, et bénéficier de, l'action de l'OIM et la protection qui en découle ?
- Renforce les capacités du personnel de l'OIM et l'aide à concevoir et mettre en œuvre des programmes inclusifs accessibles aux personnes handicapées en approfondissant sa connaissance des droits des personnes handicapées ainsi que des principes et approches pratiques qui promeuvent l'intégration et réduire les obstacles en la matière ?

Les directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) intitulées **Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations, l'indicateur 10 relatif à l'évaluation** du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, ainsi que les **directives du IASC** énoncent des règles sur la façon d'évaluer l'action de l'OIM en matière d'inclusion du handicap, ainsi que les points suivants, applicables à une analyse transversale :

Les questions d'évaluation couvrent différents aspects de l'inclusion du handicap. Les questions d'évaluation relevant des différents critères d'évaluation ou d'un critère précis montrent l'étendue et la qualité de l'inclusion du handicap.

Les méthodes de cartographie des parties prenantes à l'évaluation et de collecte de données font participer les personnes handicapées et les organisations qui les représentent. Les personnes présentant un handicap et les OPH peuvent contribuer à l'évaluation par des informations de première main sur leur situation et leur expérience.

L'évaluation examine si les obstacles ont été éliminés pour permettre la pleine participation des personnes handicapées. Elle peut également inclure une analyse de l'impact à long terme sur la vie des personnes handicapées et la reconnaissance de leurs droits conformément aux normes internationales.



Ressources de l'OIM

- s.d.e [Protection transversale dans toutes les interventions de l'OIM en cas de crise](#) (en anglais).
- s.d.g [Page SharePoint consacrée à l'inclusion du handicap](#) (en anglais) (lien interne uniquement).

Autres ressources

Gouvernement du Royaume-Uni

- s.d. [IOM's commitments made at the Global Disability Summit in 2018.](#)

Comité permanent interorganisations (IASC)

- 2019 [Directives sur l'intégration des personnes handicapées dans l'action humanitaire](#) (en anglais).

Nations Unies

- s.d.a [Indicator 10: Evaluation. In: Entity Accountability Framework. Notes techniques.](#)
- s.d.b [Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap \(UNDIS\)](#) (en anglais).

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

- 2011b [Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation](#) (en anglais). UNEG/G(2011)2.

Prise en considération de la problématique femmes-hommes

De quoi s'agit-il ?

L'OIM s'emploie activement à intégrer la problématique femmes-hommes dans toutes ses interventions. Diverses politiques et orientations sont disponibles à l'appui de cet engagement (voir l'encadré [Ressources](#)). L'Unité de coordination des questions de sexospécificité de l'OIM est chargée de promouvoir l'égalité entre les sexes à l'OIM et propose les éléments de réflexion suivants et les définitions ci-après du genre, de l'analyse des sexospécificités et de la prise en considération de la problématique femmes-hommes :

Genre : Attributs et potentialités associées au sexe d'une personne et aux rapports entre personnes appartenant à des sexes et à des groupes d'âge différents (comme les femmes, les hommes, les filles et les garçons), et relations entre personnes de même sexe. Ces attributs, potentialités et rapports sont socialement construits et sont intériorisés dans le cadre du processus de socialisation. Ils sont propres à un contexte et à une époque et peuvent évoluer. Le genre détermine ce qui est attendu, autorisé et valorisé chez les personnes en fonction de leur sexe dans un contexte donné. Dans la plupart des sociétés, il existe des différences et des inégalités entre personnes de sexe différent sous l'angle des responsabilités attribuées, des activités entreprises, de l'accès et de contrôle des ressources, ainsi que des possibilités décisionnelles. Le genre est indissociable du contexte socioculturel plus large.

Analyse des sexospécificités : Examen critique de la façon dont les différences entre les rôles, les expériences, les besoins, les possibilités et les priorités des hommes et des femmes touchent des personnes de sexe et de groupes d'âge différents dans une situation ou un contexte donné. Une analyse des sexospécificités doit être intégrée dans toutes les évaluations sectorielles et dans les analyses de situation, à commencer par l'évaluation des besoins.

Prise en considération de la problématique femmes-hommes : Processus d'évaluation des conséquences de toute action planifiée, y compris des lois, des politiques ou des programmes, pour des personnes de sexe différent, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'une approche visant à faire en sorte que les préoccupations et les expériences de chacun soient pleinement prises en considération dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions dans toutes les sphères politiques, économiques et sociétales, afin que les personnes de tout sexe en bénéficient sur un pied d'égalité et que les inégalités ne se perpétuent pas. L'objectif ultime de la prise en considération de la problématique femmes-hommes est de parvenir à l'égalité entre les sexes.

Comment procéder au suivi et à l'évaluation de la prise en considération de la problématique femmes-hommes

D'un bout à l'autre de ses interventions, l'OIM vise à promouvoir l'égalité entre les sexes et à s'assurer que l'ensemble de ses bénéficiaires et des populations auxquelles elle vient en aide reçoivent les services et le soutien dont ils ont besoin, compte tenu de leurs expériences sexospécifiques, afin que les interventions ne perpétuent pas les inégalités entre les sexes.

Voici quelques éléments simples permettant de garantir la prise en considération de la problématique femmes-hommes et d'en assurer le suivi dans le cadre d'une intervention en tant que thème transversal :

- Veiller à ce que les interventions répondent à l'ensemble des différents besoins (et capacités) d'une population bénéficiaire diversifiée, dans le but d'éliminer les disparités entre les sexes et de contribuer à l'égalité entre les sexes.
- Déterminer dans quelle mesure une intervention tient compte de la problématique femmes-hommes. Cet exercice suppose d'utiliser des indicateurs soucieux des sexospécificités qui sont ventilés par sexe, ainsi que des indicateurs qui mesurent les changements sexospécifiques, tels que la prévalence de la violence sexiste ou les perceptions, normes, rôles et relations fondés sur le sexe.
- Veiller à ce que les progrès réalisés au regard des indicateurs soucieux des sexospécificités fassent l'objet d'un suivi régulier et qu'ils soient adaptés, le cas échéant, de façon à garantir que tous les bénéficiaires visés soient couverts.
- Veiller à ce que des personnes de tout sexe et de tout groupe d'âge soient consultées lors du suivi d'une intervention, afin de mieux éclairer les progrès réalisés au regard des indicateurs et de garantir que personne ne soit laissé pour compte ou victime de discrimination en raison de considérations liées à la problématique femmes-hommes.

Marqueur de l'égalité hommes-femmes : Le marqueur de l'égalité hommes-femmes de l'OIM est un outil qui permet de déterminer dans quelle mesure les interventions prennent en considération les questions relatives à la problématique femmes-hommes. Il établit un ensemble clair de normes minimales régissant la prise en considération des questions d'égalité entre les sexes et définit un système de codage fondé sur le nombre de normes minimales respectées. Il permet à l'OIM de mesurer le pourcentage de ses interventions et de ses ressources financières destinées à contribuer à l'égalité entre les sexes. Le marqueur de l'égalité hommes-femmes vise à améliorer la qualité des interventions de l'OIM en soulignant l'importance de répondre aux besoins et préoccupations spécifiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes, y compris des personnes qui se définissent comme lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et/ou intersexués (LGBTI), appartenant à des groupes d'âge différents, afin que chacun puisse bénéficier des interventions de manière appropriée.

L'évaluation peut offrir la garantie qu'une attention appropriée est accordée aux éléments mentionnés (et à toute autre question relevant de la problématique femmes-hommes) et qu'ils sont correctement pris en compte dans la méthodologie d'évaluation, les constatations/résultats, les difficultés et les enseignements tirés. L'OIM a élaboré des directives relatives à la prise en considération de la problématique femmes-hommes dans les évaluations ([Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#)), qui sont disponibles dans l'encadré [Ressources](#) et peuvent être utilisées pour examiner cette problématique en tant qu'élément transversal d'une intervention.

Au cours de l'évaluation, l'évaluateur doit également tenir compte des conseils suivants, qui visent à faire en sorte que l'évaluation intègre la prise en considération de la problématique femmes-hommes.

- a) S'assurer que les questions relatives à la problématique femmes-hommes sont expressément mentionnées dans le mandat d'évaluation.
- b) Pendant la collecte de données, s'assurer que les personnes interrogées ou consultées sont diverses et représentatives, sous l'angle du sexe, de tous les partenaires et bénéficiaires du projet concerné.
- c) Les enquêtes, les questions d'entretien et autres instruments de collecte de données doivent comprendre des questions relatives à la problématique femmes-hommes.
- d) Les rapports d'évaluation doivent intégrer la problématique femmes-hommes, par exemple en analysant des données ventilées par sexe.

Les évaluations doivent comprendre des questions visant à évaluer la prise en considération de la problématique femmes-hommes au cours du processus, comme suit :

- Les bénéficiaires hommes et femmes sont-ils/ont-ils été en mesure de participer de manière significative au projet ?
 - Quels sont/étaient certains des obstacles à une participation significative, et qu'est-ce qui a été ou sera fait afin d'éliminer ces obstacles ?
 - Les besoins et les compétences des hommes et des femmes sont-ils/ont-ils été pris en compte et intégrés de manière adéquate ?
 - Les hommes et les femmes sont-ils/étaient-ils été satisfaits des activités menées dans le cadre du projet ?
- e) Tenir compte de la problématique femmes-hommes lors de l'analyse des réussites et des défis, des actions entreprises, des enseignements tirés et des pratiques exemplaires au cours du processus d'évaluation.



L'intranet de l'OIM (réservé au personnel de l'OIM) et le site Internet de l'OIM (accessible au public) contiennent de nombreuses références utiles pour le suivi de la prise en considération de la problématique femme-hommes dans les interventions de l'OIM, notamment en tant que question transversale, en particulier le marqueur de l'égalité hommes-femmes de l'OIM qui doit être pris en compte dans toutes les interventions. Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, (ONU-SWAP) constitue également une ressource importante en ce qui concerne l'inclusion de la problématique femmes hommes.

Ressources de l'OIM

2018d [Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#). OIG.

s.d.h [IOM Gender and Evaluation Tip Sheet](#).

s.d.i [IOM Gender Marker](#) (lien interne uniquement).

s.d.j [Gender and migration](#).

Autres ressources

ONU-Femmes

s.d. [Promouvoir la responsabilisation des Nations Unies \(ONU-SWAP et UN-SWAP\)](#).

Vulnérabilité et durabilité environnementales

De quoi s'agit-il ?

La vulnérabilité environnementale doit être prise en compte par toutes les interventions de l'OIM. Elles doivent protéger l'environnement et ne pas nuire. Aucun projet ne doit avoir d'effets négatifs directs sur l'environnement, et tout doit être mis en œuvre pour prévenir des dommages à la biodiversité et aux écosystèmes, tels que la destruction ou la contamination de ressources naturelles.

La durabilité environnementale exige de répondre aux besoins de l'homme sans mettre en péril la capacité des générations futures de satisfaire à leurs propres besoins, et d'éviter de causer des dommages irréversibles au milieu naturel. Lorsque les ressources et l'expertise disponibles sont suffisantes, les projets de l'OIM doivent tendre à la durabilité environnementale⁶⁵.

⁶⁵ Voir OIM, 2017a, p. 50 (lien interne uniquement).

- ➔ Les questions environnementales doivent être identifiées et analysées tout au long de l'intervention dans le cadre de l'analyse initiale des risques et, lorsque les risques environnementaux sont inévitables, elles doivent également être traitées dans le plan de gestion des risques⁶⁶.

La prise en considération systématique de la durabilité environnementale « suppose d'intégrer des principes relatifs à la gestion durable, à la protection, à la conservation, au maintien et à la réhabilitation des habitats naturels, ainsi que de la biodiversité et des fonctions des écosystèmes qui y sont associées »⁶⁷.

Comment procéder au suivi et à l'évaluation des aspects environnementaux

Lorsqu'une intervention n'est pas spécifiquement conçue pour traiter de questions environnementales – comme c'est le cas des programmes de l'OIM relatifs à la préparation en cas de catastrophe et à la réduction des risques de catastrophes afin de prévenir des migrations forcées dues à des facteurs environnementaux, ou des programmes de réinstallation de populations au départ de zones touchées par des dégradations de l'environnement – divers éléments peuvent être pris en considération dans le cadre du suivi et de l'évaluation de la prise en considération de la vulnérabilité et de la durabilité environnementales en tant que question transversale.

Dans son document de 2018 intitulé *IOM's engagement in migration environment and climate change*, l'OIM propose d'examiner les points suivants afin de comprendre le lien entre la migration et l'environnement. D'autres suggestions sont faites concernant le moment où ces points peuvent être intégrés et la façon dont ils peuvent faire l'objet d'un suivi dans une intervention en tant que thème transversal :

Points à prendre en considération	Suivi ou évaluation dans le cadre d'une intervention
Les facteurs environnementaux ont toujours été une cause de migration.	Veiller à ce que les facteurs environnementaux soient inclus dans les justifications des interventions chaque fois que cela est pertinent, et indiquer en quoi les interventions permettent de les atténuer.
Il est souvent difficile de dissocier les facteurs environnementaux et climatiques des facteurs socioéconomiques, mais un nombre croissant d'études montrent que les problèmes environnementaux sont indéniablement un facteur qui influence la décision de partir ou de rester.	Lorsque cela est pertinent et possible, ces facteurs doivent être identifiés, ainsi que la manière dont l'intervention les traite indirectement en tant que thème transversal. Les corrélations entre ces facteurs pourront souvent être expliquées dans le mandat.
Le changement climatique devrait avoir des répercussions majeures sur la mobilité humaine car les mouvements de population sont et continueront d'être influencés par les catastrophes naturelles et la dégradation de l'environnement.	En tant que thème transversal dans des interventions traitant de la mobilité, le rôle et les effets de l'environnement doivent être identifiés dès lors qu'ils ne sont pas expressément englobés dans un objectif et un effet direct.
La migration environnementale peut prendre des formes multiples et complexes : forcée ou volontaire, temporaire ou permanente, interne ou internationale.	Lors de l'examen du rôle et des effets de l'environnement sur les interventions de l'OIM traitant de la migration, il pourrait être utile de déterminer s'il s'agit d'une « migration environnementale » et si l'intervention répond correctement au problème.

⁶⁶ *Ibid.*, p. 51.

⁶⁷ *Ibid.*, citation de PNUD, 2014.

Le concept de « vulnérabilité » doit être placé au centre des réponses actuelles et futures à la migration environnementale. Les personnes les plus vulnérables peuvent aussi être celles qui ne sont pas en mesure de partir ou qui restent (populations prises au piège).

Une ventilation des différents groupes sera nécessaire afin de garantir que les interventions sont suivies en conséquence.

La migration environnementale ne doit pas être envisagée comme un effet direct entièrement négatif ou positif – la migration peut amplifier des vulnérabilités existantes, mais elle peut aussi permettre aux personnes de renforcer leur résilience. Par exemple, la migration temporaire et les rapatriements de fonds peuvent être des sources de revenu alternatives et réduire la dépendance à l'égard de l'environnement à des fins de subsistance.

L'évaluation d'une intervention pourrait s'intéresser aux effets positifs et négatifs de la migration environnementale et à la manière dont l'intervention y a contribué, s'il est pertinent de considérer ces éléments en tant que thème transversal.

Voici une série de questions qui pourraient figurer dans le mandat d'évaluation afin que la vulnérabilité et la durabilité environnementales soient correctement prises en considération.

- Aurait-il été pertinent de mener une étude d'impact sur l'environnement pour cette intervention ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre avec succès sans effet néfaste sur le bien-être humain ou l'environnement ?
- Le projet a-t-il causé, ou est-il de nature à causer des dommages environnementaux ? Quel type de mesures d'atténuation de l'impact sur l'environnement a-t-on pris ?
- Des pratiques environnementales appropriées ont-elles été suivies au cours de la mise en œuvre du projet ?
- Le projet respecte-t-il les bonnes pratiques environnementales identifiées au sein de l'OIM ?
- Quelles sont les capacités disponibles (dans le cadre du projet, parmi les partenaires de projet et dans le contexte du projet) pour faire face aux risques critiques susceptibles de compromettre l'efficacité du projet, tels que les risques climatiques ou les risques de catastrophe naturelle ?
- La réalisation des résultats et de l'objectif du projet risque-t-elle d'accroître la pression sur les écosystèmes fragiles (par exemple, forêts naturelles, zones humides, récifs de corail, mangroves) et les ressources naturelles rares (par exemple, eau de surface et eau souterraine, bois d'œuvre et sol) ?
- L'intervention a-t-elle apporté des avantages pertinents et des innovations en matière de vulnérabilité et de durabilité environnementales ?



Ressources de l'OIM

2017a Annex 4.2: Guiding questions for incorporating cross-cutting themes into the project management and monitoring phase of the IOM project cycle ([Module 4](#)). In: *Manuel des projets de l'OIM*. Second edition. Geneva, p. 344 (Internal link only).

2018e [IOM's engagement in migration environment and climate change](#). Fiche d'information.

s.d.k [Migration, environnement et changement climatique](#) (en anglais) internet de l'OIM (lien interne uniquement).

s.d.l [Portail de la migration environnementale](#) (en anglais).

Autres ressources

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

2014 [Normes environnementales et sociales](#) (en anglais). New York.

De quoi s'agit-il ?

La responsabilité à l'égard des populations touchées désigne un engagement actif des acteurs humanitaires à utiliser leur pouvoir de manière responsable en tenant compte des personnes auxquelles ils prêtent assistance, en leur faisant rapport et en leur rendant des comptes. La responsabilité à l'égard des populations touchées figure au programme humanitaire depuis plus de 20 ans et était d'abord appelée « responsabilité à l'égard des bénéficiaires ». L'adoption de la notion de « responsabilité à l'égard des populations touchées » permet de tenir compte du fait que l'assistance touche non seulement les bénéficiaires de l'aide, mais aussi la communauté dans son ensemble. Cette expression vise à considérer les populations touchées comme des partenaires plutôt que des bénéficiaires passifs, en reconnaissant ainsi leur dignité et leurs capacités et en leur donnant les moyens d'agir dans les efforts qui les intéressent.

La responsabilité à l'égard des populations touchées va au-delà de la pratique limitée de la responsabilité à l'égard des « bénéficiaires » identifiés, car elle s'adresse également aux personnes involontairement exclues de l'assistance fournie, ce qui arrive souvent aux groupes marginalisés, notamment les personnes présentant un handicap, les personnes âgées et les groupes LGBTI. En outre, l'engagement en faveur de la responsabilité à l'égard des populations touchées se distingue de la traditionnelle responsabilité à l'égard des seuls donateurs en ce qu'il exige des acteurs humanitaires qu'ils placent les personnes au cœur de la réponse apportée, qu'ils promeuvent leur droit à être associées aux processus décisionnels les concernant et qu'ils orientent l'élaboration des programmes de manière à ce qu'ils soient adaptés et répondent à leurs besoins.

La responsabilité à l'égard des populations touchées a gagné en importance grâce à l'Agenda transformatif (2011) et aux engagements pris à l'occasion du Sommet mondial sur l'action humanitaire (2016), notamment le Grand compromis (2016). Ces initiatives ont permis d'élaborer une vision commune de la responsabilité à l'égard des populations touchées au sein de la communauté internationale et de formuler une série d'engagements institutionnels collectifs et individuels visant à tenir compte des bénéficiaires de l'aide dans la prise des décisions qui ont une incidence sur leur vie, à encourager une collaboration significative avec les parties prenantes locales et à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles (SEA).

Le [Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées](#) définit l'approche commune adoptée par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) en vue de mettre en œuvre et d'intégrer la responsabilité à l'égard des populations touchées dans tous les aspects de ses activités de crise, comme indiqué dans le Cadre opérationnel en cas de crise migratoire. Il aide l'Organisation à élaborer des programmes adaptés et de qualité, conformes aux besoins variables des populations et communautés touchées, et à veiller à l'application effective de sa politique de « tolérance zéro » en matière d'exploitation et d'atteintes sexuelles (SEA) et d'autres manquements. Les engagements pris au titre de ce cadre ont été formulés dans la lignée des engagements du Comité permanent interorganisations (IASC) en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées et adaptés aux réalités opérationnelles de l'OIM.

Il est obligatoire d'adhérer aux principes de ce cadre, d'honorer ses engagements et d'atteindre ses objectifs. Il existe de nombreuses manières de mettre en œuvre et d'intégrer la responsabilité à l'égard des populations touchées, et il faut que ces efforts soient adaptés au contexte. Par conséquent, il convient de lire le Cadre de responsabilité conjointement avec le document d'orientation relatif à [l'espace de collaboration de l'OIM pour la responsabilité à l'égard des populations touchées](#) (lien interne uniquement), dont l'objectif est d'aider le personnel de l'OIM à identifier et à adapter des interventions portant sur la responsabilité à l'égard des populations touchées.

La responsabilité à l'égard des populations touchées est fondée sur deux principes opérationnels des programmes humanitaires : a) l'approche fondée sur les droits ; et b) l'efficacité de l'aide.

La responsabilité à l'égard des personnes touchées réaffirme l'obligation de l'OIM de respecter, d'appliquer et de protéger les droits de l'homme et la dignité humaine. La réalisation de ces engagements est essentielle pour la qualité des programmes.

L'OIM est déterminée à fournir une aide humanitaire d'une manière qui respecte et promeut les droits des bénéficiaires. Elle est consciente qu'il existe souvent un important déséquilibre de pouvoir intrinsèque dans les interactions entre les membres du personnel de l'OIM et les bénéficiaires. Étant donné que la responsabilité à l'égard des populations touchées est un engagement actif de l'OIM, l'Organisation la conçoit concrètement comme suit :

- **Tenir compte** des points de vue des populations touchées, ce qui suppose de leur accorder une influence significative sur les prises de décision concernant les projets et les programmes, d'une manière inclusive, soucieuse de la problématique femmes-hommes et non discriminatoire, qui ne nuit pas, qui est attentive aux conflits et qui tient compte de la diversité des membres de la communauté touchée. L'OIM veille à ce que le consentement éclairé et les préoccupations en matière de protection et de sécurité occupent une place centrale dans ses interventions. L'Organisation accorde une grande importance à la prise en considération des retours d'information des migrants et des populations touchées dans ses projets, ses stratégies, et sa réponse collective. Elle a commencé à mettre en place des mécanismes individuels de retour d'informations, de plaintes et de réponse dans ses interventions, tout en participant à des approches innovantes en matière de mécanismes de retour d'informations conjoints, qui peuvent renforcer la transparence et la responsabilité mutuelle et avoir un impact positif.
- **Rendre compte**, en communiquant les informations avec efficacité et transparence dans tous les domaines d'action thématiques et à toutes les communautés au contact desquelles l'OIM travaille. Ces informations concernent notamment l'OIM et sa mission, les projets/programmes et la manière d'y accéder, les délais, les droits associés aux projets de l'OIM, les critères de sélection pour participer au projet, les raisons de tout changement requis, ainsi que le code de conduite du personnel et les modalités de retour d'informations ou de dépôt de plaintes. Il incombe à l'OIM de communiquer les informations de manière appropriée et en temps voulu, en fonction du contexte, de façon que les populations touchées puissent les comprendre afin de gagner en autonomie et de participer activement à l'intervention. L'OIM travaille également avec les équipes de pays pour l'action humanitaire et d'autres enceintes interorganisations et acteurs clés pour convenir d'une stratégie de partage des informations afin de rationaliser la communication et de garantir la cohérence des messages.
- **Être tenue de rendre compte** aux populations touchées qu'elle sert, ce qui suppose de faire en sorte que les communautés et les personnes touchées aient la possibilité d'évaluer et, dans la mesure du possible, d'éclairer les modifications/ajustements apportés à ses actions. Être responsable implique de consulter les communautés et les personnes touchées pour savoir ce qu'elles pensent de la qualité de la réponse de l'OIM – au niveau national, régional et organisationnel – et de donner suite à leur retour d'informations ou de fournir une explication appropriée sur les raisons pour lesquelles une telle action ne peut pas être entreprise. Un accent particulier doit être placé sur la responsabilité à l'égard de ceux qui sont spécialement laissés pour compte, notamment les femmes extrêmement vulnérables, les adolescentes, les personnes présentant un handicap, les personnes âgées et les personnes se définissant comme LGBTI. L'OIM a mis en place une politique de « tolérance zéro » à l'égard des actes de fraude, de corruption et de tout acte d'exploitation et d'atteintes sexuelles commis par le personnel et les prestataires, car ces actes constituent une atteinte aux droits des personnes concernées et une violation très grave de ces droits⁶⁸. Les populations doivent connaître le code de conduite et pouvoir porter plainte et demander des mesures de protection appropriées contre de telles atteintes, et être informées de manière générale des résultats des enquêtes concernant les plaintes.

Comment procéder au suivi et à l'évaluation de l'intégration de la responsabilité à l'égard des populations touchées

Il est donc fondamental que les communautés bénéficiaires de l'aide soient aussi associées au suivi et à l'évaluation des interventions de l'OIM, et que leurs points de vue sur les réussites et les échecs, ainsi que sur l'impact de l'intervention, soient pris en compte en vue d'améliorer les pratiques et les interventions futures. La responsabilité a toujours été intégrée dans la structure organisationnelle de l'OIM, ainsi que dans ses politiques et procédures opérationnelles. Le suivi de la responsabilité à l'égard des populations touchées est également nécessaire pour traiter de la relation entre les bénéficiaires et l'OIM et pour s'assurer que les besoins des populations sont satisfaits et qu'elles participent à l'intervention aux stades de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi et de l'évaluation. Le [Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées](#) tient lieu de référence pour les activités de suivi connexes.

⁶⁸ OIM, 2016c (lien interne uniquement).

Par ses interventions, l'OIM vise à faire en sorte que l'ensemble de ses bénéficiaires et des populations touchées auxquelles elle vient en aide bénéficient des services et du soutien dont ils ont besoin. Les questions de suivi et d'évaluation suivantes peuvent être posées lors de l'examen de la responsabilité à l'égard des populations touchées en tant que question transversale.

- a) L'intervention utilise-t-elle/a-t-elle utilisé des méthodologies participatives lors de la conception, de la prise de décisions, de la mise en œuvre et du suivi des interventions afin de garantir la participation des communautés touchées dès les premières phases de la planification, d'identifier leurs besoins, leurs capacités, les clivages traditionnels et culturels, ainsi que les stratégies les mieux adaptées pour y répondre ?
- b) L'intervention associe-t-elle/a-t-elle associé les populations touchées afin que leurs points de vue soient pris en compte et influencent la programmation ultérieure ? Cela peut se faire, par exemple, en ajoutant des questions dans les outils de collecte de données à des fins de suivi et/ou d'évaluation en vue de recueillir un retour d'informations de la part des bénéficiaires.
- c) Est-ce que l'intervention intègre/a intégré des indicateurs reflétant les efforts en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées afin de garantir que la qualité des services fournis par l'OIM soit comprise et d'aider à identifier les forces et les faiblesses des mesures afférentes à la responsabilité à l'égard des populations touchées ?
- d) L'intervention procède-t-elle/a-t-elle procédé à des examens des interventions à haute visibilité et à haut risque afin d'identifier des pratiques en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées ou de formuler des recommandations sur la manière dont celles-ci peuvent être améliorées ?
- e) L'intervention permet-elle/a-t-elle permis d'apprendre, de documenter et de partager des bonnes pratiques en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées en tant que thème transversal afin d'aider à institutionnaliser ces pratiques dans toutes les interventions et dans tous les pays et régions ?

Les questions identifiées dans les thèmes transversaux précédents, tels que l'approche fondée sur les droits, la protection ou l'égalité entre les sexes, peuvent également être appliquées aux éléments liés à la responsabilité à l'égard des populations touchées.



Ressources de l'OIM

- 2016c [Politique et procédures en matière de prévention et de lutte contre l'exploitation et les violences sexuelles](#) (en anglais). IN/234 (lien interne uniquement).
- 2020 [Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchée](#). Genève.
- s.d.m [Accountability to affected populations SharePoint](#) (en anglais) (lien interne uniquement).

Annexe 5.4. Modèle de mandat d'évaluation



Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

- 2008 [UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System](#). Document de base, UNEG/FN/CoC(2008).
- 2016 [Normes et règles d'évaluation](#). New York.
- 2020 [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#).

Annexe 5.5. Exemples de matrices d'évaluation de l'OIM pour un projet axé sur le développement et pour un projet humanitaire

Module 6 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement)

Annexe 5.6. Fiche de notation et d'analyse des candidatures pour les évaluations faisant appel à des évaluateurs externes (consultant individuel ou société de consultants) (lien interne uniquement)

Annexe 5.7. Modèle de rapport initial de l'OIM (en anglais)

Module 6 du *Manuel des projets de l'OIM* (lien interne uniquement)

Annexe 5.8. Modèle des composantes des rapports d'évaluation de l'OIM (en anglais)

Annexe 5.9. Modèle de rapport d'évaluation final de l'OIM (en anglais)

Annexe 5.10. Modèle de mémoire d'évaluation et orientations (en anglais)

Annexe 5.11. Approches évaluatives : changement le plus significatif

De quoi s'agit-il ?

Le changement le plus significatif est une technique de **suivi et d'évaluation participative**⁶⁹. Il consiste à recueillir des récits personnels de changement et à déterminer lequel est le plus significatif, et pourquoi. Il s'agit d'un processus participatif car il associe de nombreuses parties prenantes à la prise de décision concernant le type de changement à prendre en compte et à analyser. Il s'agit également **d'une forme de suivi**, car la collecte de données s'étend d'un bout à l'autre du cycle de mise en œuvre et elle fournit des informations à l'intention des décideurs. Enfin, le changement le plus significatif est également une **forme d'évaluation**, car il fournit des informations sur des résultats de haut niveau, tels que les effets directs et l'impact, qui peuvent être utiles pour évaluer la performance de la mise en œuvre dans son ensemble.

Quand l'appliquer ?

Le changement le plus significatif est aussi appelé « suivi sans indicateurs » ou « approche narrative », car il n'utilise pas d'indicateurs de performance et que la réponse à la question de savoir comment est survenu un changement est formulée sous forme de récit. Dans ce sens, il est très utile pour expliquer **comment et quand un changement se produit**, ce qui en fait un outil utile à l'appui de l'élaboration d'une **théorie du changement**.

⁶⁹ Adapté de ODI, 2009.

Comment l'appliquer ?

Les spécialistes peuvent ne pas être d'accord sur le nombre d'étapes que comporte l'utilisation du changement le plus significatif. Toutefois, celles-ci peuvent être résumées en trois étapes de base :

- Des groupes de parties prenantes clés à différents niveaux hiérarchiques (personnel de terrain, personnel chargé des programmes, responsables et donateurs, par exemple) décident ensemble du type de récits de changement significatif devant être recueillis. À mesure que ces récits remontent du terrain, les parties prenantes clés identifient les grands domaines de changement ainsi que la fréquence devant faire l'objet d'un suivi, tels que les changements survenus dans la vie des personnes.
- Après avoir été analysés, ces récits sont transmis aux différents niveaux de pouvoir généralement présents dans une organisation et, à chaque niveau, un changement le plus significatif est identifié, accompagné d'une explication détaillée des critères de sélection.
- Les récits sont partagés, et les valeurs et critères de sélection sont discutés avec les parties prenantes, contribuant ainsi à l'apprentissage.

Points forts et limites

La technique du changement le plus significatif ne soutient pas seulement le processus d'apprentissage tiré des récits, au sens où il fournit des informations sur l'impact in/attendu d'une intervention, mais elle permet aussi de clarifier les valeurs défendues par les différentes parties prenantes pour ce qui est d'identifier **une réussite**. Il est à noter qu'en soi, elle **n'est pas suffisante à des fins d'analyse d'impact**, car elle ne n'exlique pas suffisamment pourquoi un changement se produit et qu'elle fournit des informations sur des situations extrêmes et non sur l'expérience habituellement vécue. L'une des limites du changement le plus significatif réside dans le fait qu'il prend beaucoup de temps et qu'il nécessite un suivi approfondi ainsi que de nombreuses réunions avec les parties prenantes.



- Asadullah, S. et S. Muñiz
2015 [Participatory Video and the Most Significant Change: A guide for facilitators](#). InsightShare, Oxford.
- Davies, R. et J. Dart
2005 [The 'Most Significant Change' Technique – A Guide to Its Use](#).
- International Development Research Centre's Pan Asia Networking
2008 [Jess Dart – Most significant change, part I](#). Vidéo.
- Overseas Development Institute (ODI)
2009 [Strategy Development: Most Significant Change](#). Toolkit.

Annexe 5.12. Modèle de demande de propositions (en anglais)



Organisation internationale pour les migrations
17, route des Morillons, C.P. 17, 1211 Genève 19, Suisse
Tél. : +41 22 717 9111 • Fax : +41 22 798 6150 • Courriel : hq@iom.int • Site web : www.iom.int