



MODULE

# SUIVI ET ÉVALUATION DE L'AIDE À LA RÉINTÉGRATION

# 5

## Principaux messages



- Commencer à planifier le suivi et l'évaluation dès la phase de conception du programme en élaborant une théorie du changement qui décrit comment les activités aboutiront aux résultats souhaités et fixe des indicateurs permettant de vérifier les progrès et les hypothèses.



- Il est indispensable d'intégrer le suivi aux activités et mécanismes du programme pour pouvoir disposer de données précises en temps voulu.



- Les conclusions des processus de suivi et d'évaluation doivent être institutionnalisées et mises à la disposition de ceux qui en ont besoin pour favoriser l'apprentissage et améliorer l'impact des programmes à venir.



Administrateurs de  
programme/responsables  
de l'élaboration  
des programmes



Chargés de dossier/  
autres membres  
du personnel

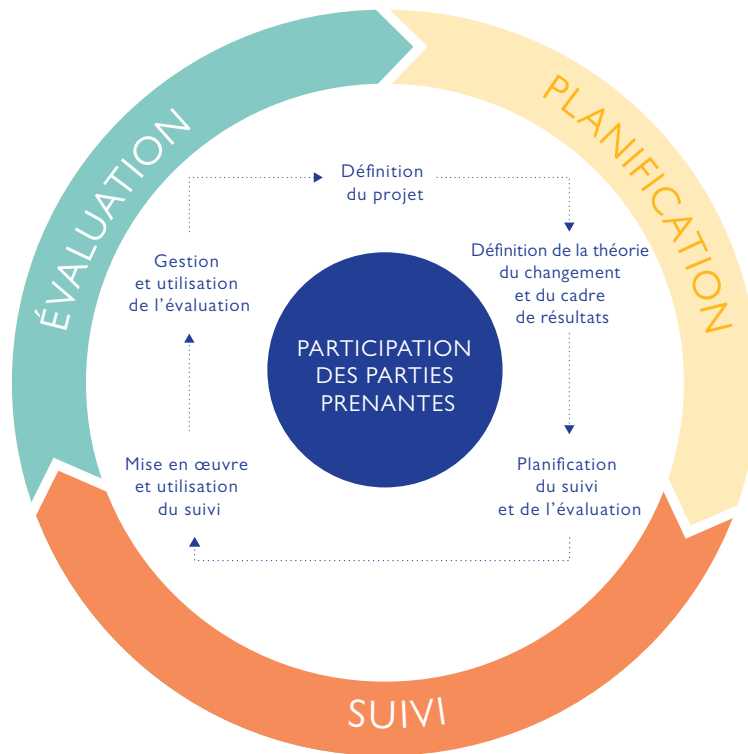


Donateurs



Responsables  
du suivi et de  
l'évaluation





- Administrateurs de programme/responsables de l'élaboration des programmes
- Chargés de dossier/autres membres du personnel
- Donateurs • Responsables du suivi et de l'évaluation

## INTRODUCTION

L'on a recours au suivi et à l'évaluation pour évaluer la performance d'un programme de réintégration et pour déterminer s'il atteint les objectifs prévus. Le suivi est axé sur le court et le moyen terme et peut éclairer les changements à apporter au programme. L'évaluation va plus loin et étudie l'impact final du programme sur les changements qu'il cherche à apporter.

Pour suivre et comprendre les résultats escomptés des programmes de réintégration, il est important de se poser les questions suivantes :

- En quoi consisterait la réussite, dans le contexte de ce programme de réintégration ? Quels résultats l'équipe de mise en œuvre doit-elle viser pour y parvenir ?
- Comment le programme sera-t-il suivi et évalué pour une meilleure compréhension des résultats obtenus par l'équipe ? Comment cela peut-il améliorer les performances actuelles et futures ?
- Quelle est la meilleure approche pour suivre et évaluer la performance d'un programme ?

- Quels seront les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès accomplis en vue d'atteindre les résultats prédéterminés ?
- Comment les risques seront-ils pris en compte ?
- Comment la performance de l'équipe et l'ensemble du programme seront-ils évalués ?
- Comment les enseignements à tirer seront-ils recensés et exploités à l'avenir ?

Ce module donne des directives sur la manière de répondre à ces questions ; toutefois, il faut garder à l'esprit que les interventions en faveur de la réintégration aux niveaux individuel, communautaire et structurel nécessiteront peut-être différents types de suivi et de méthodes de collecte de données.

Ce module présente :

- Une explication globale des buts, processus et principes directeurs de la planification du suivi et de l'évaluation dans le contexte de la réintégration ;
- Les principaux éléments à considérer lors de la conception d'un programme de réintégration pour intégrer le suivi et l'évaluation à chaque étape et phase de l'intervention ;
- Des recommandations pour la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation ;
- Un aperçu de l'évaluation dans le contexte des programmes de réintégration ;
- Des informations sur la façon de tirer des enseignements du suivi et de l'évaluation et de communiquer les résultats pour une élaboration des programmes fondée sur des données factuelles.

Il existe toute une gamme d'outils et de ressources disponibles sur le suivi et l'évaluation qui peuvent être utilisés et adaptés dans le cadre des programmes de réintégration. Ce module n'abordera pas en détail tous les aspects du suivi et de l'évaluation, mais mettra en évidence les domaines qui présentent un intérêt particulier pour les programmes de réintégration. Des documents complémentaires sont proposés à la fin du présent module.

La terminologie désignant les résultats du suivi et de l'évaluation peut être variable. Ce manuel utilise les termes *objectifs*, *effets directs*, *produits* et *activités*.

## 5.1 Comprendre le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation, y compris la collecte de données, l'analyse et les enseignements tirés, sont essentiels pour aider les responsables de la mise en œuvre et les autres parties prenantes à comprendre les effets directs des programmes de réintégration sur les migrants de retour, les communautés et les pays d'origine. Ils peuvent favoriser l'amélioration des programmes de réintégration et de leurs effets directs.

Le suivi et l'évaluation s'inscrivent dans le cadre d'un système de gestion axée sur les résultats<sup>40</sup>. Ce type de gestion s'appuie sur des résultats clairement définis et mesurables, et a recours à divers processus, méthodes

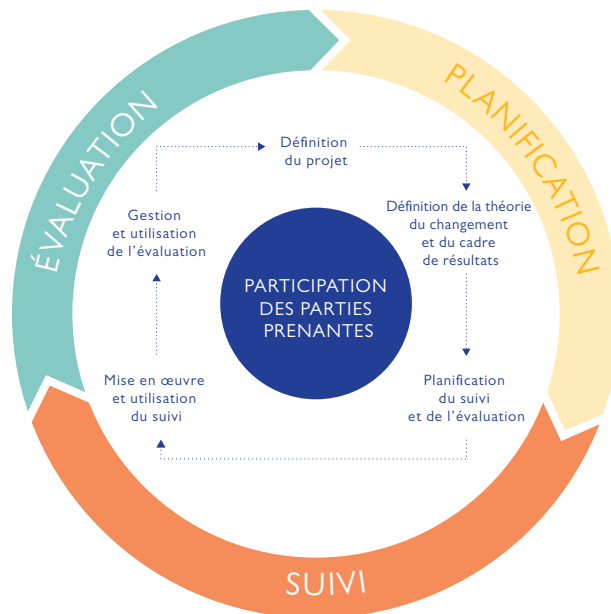
<sup>40</sup> GNUD, *Results-based Management Handbook* (New York, 2011).

et outils pour atteindre ces résultats. Le suivi et l'évaluation axés sur les résultats ne mettent plus l'accent sur les produits, mais sur les effets directs et l'impact. Ainsi, ils contribuent à :

- Présenter les résultats dans le cadre de la responsabilité envers les bénéficiaires et les donateurs ;
- Mettre en place les mécanismes adéquats pour des approches fondées sur des principes et des données factuelles ;
- Recenser les éventuelles lacunes et améliorer l'élaboration des programmes de réintégration grâce à des enseignements tirés de données factuelles ;
- Fournir des preuves sur les difficultés et possibilités que présente la réintégration pour les gouvernements et les partenaires non gouvernementaux, les migrants et les non-migrants ;
- Assurer la disponibilité de données fiables à des fins d'analyse et de recherche.

Le suivi et l'évaluation peuvent être considérés comme des outils permettant une gestion axée sur les résultats, c'est à dire des outils de gestion aidant les responsables à suivre les progrès et à montrer l'impact d'une intervention. Le suivi et l'évaluation doivent donc être intégrés tout au long du cycle d'un programme.

**Figure 5.1 : Cycle de la planification, du suivi et de l'évaluation<sup>41</sup>**



- Administrateurs de programme/responsables de l'élaboration des programmes
- Chargés de dossier/autres membres du personnel
- Donateurs • Responsables du suivi et de l'évaluation

**Qu'est-ce que le suivi ?<sup>42</sup>** Le suivi est une fonction continue qui, au moyen de la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiques, fournit aux responsables et aux parties prenantes d'une initiative de développement en cours des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

<sup>41</sup> PNUD, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement* (2009).

<sup>42</sup> OIM, *Monitoring Policy* (Genève, 2018).

**Pourquoi effectuer un suivi ?** Le suivi génère des informations qui permettent de prendre des décisions en temps voulu. Il aide ainsi les responsables à agir, au lieu de réagir une fois qu'il est trop tard pour contrôler les dommages. Le suivi permet de déterminer si :

- Les activités planifiées ont effectivement lieu ;
- Il y a des lacunes dans leur mise en œuvre ;
- Les ressources sont utilisées de manière efficace ;
- Le contexte opérationnel du programme a changé.

**Qu'est-ce que l'évaluation ?** L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle se distingue du suivi en ce qu'elle implique un jugement de la valeur de l'activité et de ses résultats<sup>43</sup>.

**Pourquoi effectuer une évaluation ?** Le suivi pose les questions suivantes : « Qu'est-ce qui a été fait ? Comment ? Quand ? » L'évaluation répond elle aussi à ces questions, mais également à celles-ci : « Pourquoi ? Cela a-t-il été bien fait ? ». L'évaluation permet un examen critique des interventions. Certaines évaluations permettent également d'expliquer pourquoi une intervention a mieux fonctionné qu'une autre.

Les évaluations sont le principal moyen d'examiner la causalité. Le suivi montre si les indicateurs ont changé, mais il donne peu de détails concernant les raisons pour lesquelles ce changement s'est produit. Les évaluations **complètent** le suivi en examinant les raisons pour lesquelles des changements se sont produits (ou non), et en tirant des conclusions à cet égard. Elles contribuent non seulement à responsabiliser les parties prenantes, mais également à créer un espace de réflexion, d'apprentissage et de partage des résultats. Elles constituent une source d'informations fiables contribuant à améliorer l'aide directe aux bénéficiaires, et sont utiles aux partenaires et aux donateurs.

#### → Différences entre le suivi et l'évaluation

Bien qu'ils soient souvent regroupés, le suivi et l'évaluation sont deux fonctions distinctes, mais connexes. Ce qui les différencie est principalement l'importance qu'ils accordent respectivement à l'appréciation et le moment où ils ont lieu dans le cycle du programme.



Le suivi permet de déterminer les tendances immédiates qui sont utiles pour gérer la mise en œuvre du programme. Il est plus axé sur les résultats à court et à moyen terme. La mesure des résultats à long terme, tels que les progrès accomplis en ce qui concerne les objectifs ou effets directs à long terme, nécessite un délai plus long et un examen plus ciblé ; c'est ce que permet l'évaluation.

Le suivi et l'évaluation sont des fonctions complémentaires – et mutuellement bénéfiques.

<sup>43</sup> OCDE/CAD, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (Paris, 2002).

Figure 5.2 : Principales questions relatives au suivi et à l'évaluation



 Suivi	 Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi est la collecte continue et systématique de données et d'informations tout au long de la mise en œuvre ; il consiste à recueillir et rassembler des informations pendant toute la durée d'une intervention.</li> <li>• Il relie les activités et leurs ressources aux objectifs.</li> <li>• Il traduit les objectifs en indicateurs et en cibles.</li> <li>• Il recueille régulièrement des données en fonction des indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles.</li> <li>• Il est axé sur les activités régulières ou quotidiennes menées lors de la mise en œuvre.</li> <li>• Il examine la production de résultats au niveau des produits et des effets directs.</li> <li>• Il est axé sur les éléments d'intervention prévus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation est un examen périodique mené à des moments précis dans le temps (lors du lancement, à mi-parcours ou à la fin d'une intervention).</li> <li>• Il s'agit d'une activité spécifique, qui évalue la performance et l'impact d'une intervention avant, pendant ou après celle-ci.</li> <li>• Elle étudie de quelle façon les interventions ont contribué aux résultats, ainsi que les résultats non souhaités. Elle évalue pourquoi et comment le changement s'est produit, et en quoi il est dû à l'intervention.</li> <li>• Elle évalue les éléments planifiés, recense les changements non planifiés, cherche les causes, remet en question les hypothèses et la viabilité, explique si et pourquoi le changement s'est produit et attribue cela à une intervention.</li> </ul>

### 5.1.1 Considérations éthiques en vue du suivi et de l'évaluation

Lors des activités de suivi et d'évaluation, il est important de se conformer à des normes et règles spécifiques. En ce qui concerne l'évaluation, il est recommandé de suivre les *Normes et règles d'évaluation* du GNUE<sup>44</sup>. L'OIM a également mis au point, en 2018, une politique relative au suivi et une politique relative à l'évaluation<sup>45</sup> et, dans ce cadre, a défini les principes du suivi : crédibilité, utilité, éthique, impartialité, transparence, divulgation et participation. Les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent veiller à respecter tous les principes éthiques. L'on trouvera ci-après une liste de considérations éthiques fondées sur la politique de l'OIM relative au suivi.

**Tableau 5.1 : Considérations éthiques relatives au suivi et à l'évaluation**

Considérations éthiques	
Intégrité personnelle et professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être attentif aux croyances, aux usages et aux coutumes des milieux sociaux et culturels dans lesquels travaillent les migrants.</li> <li>• S'attaquer aux problèmes de discrimination et d'inégalité entre les sexes.</li> </ul>
Absence de tout intérêt personnel ou sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter de déformer la vérité et de publier des résultats positifs en raison d'un conflit d'intérêts ou d'autres avantages ou sanctions.</li> <li>• Ne pas laisser des opinions non fondées influencer les activités de suivi et/ou d'évaluation en raison de pratiques bâclées, peu fiables ou non professionnelles dans ce domaine.</li> </ul>

<sup>44</sup> GNUE, *Normes et règles d'évaluation* (New York, 2016).

<sup>45</sup> OIM, *Monitoring Policy* (Genève, 2018).



<p><b>Respect du droit des institutions et des bénéficiaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est nécessaire d'expliquer aux répondants pourquoi et comment les informations seront recueillies, stockées, utilisées et communiquées, et de les assurer qu'ils ont le droit de refuser de participer ou d'arrêter à tout moment sans aucune conséquence. Ainsi, la non-participation ne doit pas avoir d'incidence sur la prestation des services ou la fourniture des biens dont les participants doivent bénéficier.</li> <li>• Inclure des formulaires de consentement éclairé dans tous les outils de collecte de données.</li> <li>• Former les responsables de la collecte de données à la pratique du consentement éclairé.</li> <li>• Ne pas faire aux bénéficiaires ou aux participants des promesses qui ne peuvent être tenues pour les inciter à coopérer.</li> <li>• Comprendre comment les avantages ou l'attente d'avantages peuvent inciter à participer ou influencer les réponses.</li> <li>• Honorer les engagements pris.</li> <li>• Veiller à ce que les personnes impliquées dans le suivi et l'évaluation aient la possibilité d'examiner les déclarations faites.</li> <li>• Conclure des accords de mise en commun des données avec tous les partenaires si des renseignements doivent être communiqués, et en informer les bénéficiaires au moment de solliciter leur consentement.</li> </ul>
<p><b>Garantir le respect de la vie privée, la protection des données et la confidentialité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant de recueillir des données personnelles et avant tout autre traitement, effectuer une comparaison des risques et des avantages ainsi qu'une évaluation de la sensibilité des informations.</li> <li>• Garantir aux répondants que les données recueillies sont utilisées de façon anonyme, sans porter atteinte à leur vie privée.</li> <li>• Séparer les données personnelles (renseignements permettant l'identification) de la réponse donnée. Pour protéger la confidentialité des informations, il faut utiliser un numéro d'identification pour chaque bénéficiaire et le joindre à la base de données et aux fichiers utilisés pour la collecte, l'analyse et le transfert des données.</li> <li>• Mettre en place un système de classement sécurisé pour les documents papier ainsi que des fichiers électroniques cryptés (protégés par un mot de passe) qui contiennent toutes les données personnelles, en particulier celles qui sont très sensibles.</li> <li>• Les données personnelles des migrants de retour ne sont partagées que sur la base du consentement libre et éclairé des intéressés.</li> </ul>

## 5.2 Planification du suivi et de l'évaluation

La réussite du suivi et de l'évaluation repose sur une conception de projet solide. L'élaboration d'une théorie de programme, et notamment d'une théorie du changement et d'un cadre de résultats, peut aider les responsables des programmes de réintégration à mieux comprendre les objectifs, les effets directs escomptés, la logique et les hypothèses. Cela facilite le suivi et l'évaluation des interventions. La théorie du programme devrait être élaborée le plus tôt possible dans la phase de conception afin de pouvoir guider l'élaboration et la mise en œuvre du programme.

L'étape de développement du programme pose les bases du suivi et de l'évaluation :

- En exposant clairement les résultats escomptés d'une intervention ;
- En expliquant la manière dont elle est supposée les atteindre ;
- En présentant la manière dont les progrès accomplis seront mesurés.

Au moment de planifier une nouvelle intervention en faveur de la réintégration, il est important d'envisager et d'expliquer *la manière dont cette intervention est censée contribuer à une chaîne de résultats*. C'est ce qu'on appelle une théorie du programme ; il s'agit d'un outil important pour concevoir une intervention. La théorie du programme représente toutes les composantes nécessaires pour apporter un changement ou un résultat de plus haut niveau.

Elle peut apporter un cadre conceptuel au suivi et à l'évaluation. Il existe différents types de théories des programmes, notamment le modèle logique, la logique d'intervention, le modèle causal, la chaîne de résultats et la théorie du changement. Ce manuel décrit deux approches complémentaires pouvant aider à articuler la manière dont une intervention de réintégration est censée aboutir aux résultats escomptés. Ces deux approches sont la « théorie du changement » et le « cadre logique ».

Ce chapitre donne un aperçu détaillé des outils qui peuvent être utilisés pour planifier les activités de suivi et d'évaluation.

- 5.2.1 Théorie du changement
- 5.2.2 Cadre de résultats
- 5.2.3 Types de suivi
- 5.2.4 Cadre de suivi des résultats

## 5.2.1 Théorie du changement

La théorie du changement est un type d'exercice de réflexion logique principalement effectué lors de l'élaboration d'une intervention, mais également utile pendant sa mise en œuvre.

Une théorie du changement décrit et explique comment et pourquoi un résultat ou un changement souhaité est censé se produire dans un contexte donné. Il s'agit de définir ce qui est fait dans le cadre d'un programme ou d'une initiative de changement (ses activités) et comment ces actions conduisent à des résultats (produits, effets directs, objectifs). Ainsi, la théorie du changement formule une hypothèse sur la manière dont le changement se produit en expliquant le lien entre une intervention et son effet, et ce en faisant apparaître la logique et la justification de l'intervention, ainsi qu'en articulant les hypothèses inhérentes à l'approche<sup>46</sup>.

La théorie du changement est particulièrement adaptée aux interventions qui visent un changement social ou communautaire, ainsi qu'aux initiatives d'autonomisation. Elle peut également servir à évaluer la complexité des transformations, car elle tient compte du fait que le changement social n'est pas linéaire, mais dynamique et complexe. Étant donné que les interventions en faveur de la réintégration (aux niveaux individuel, communautaire et structurel) sont complexes et visent à agir sur de multiples dimensions aux niveaux économique, social et psychosocial, une théorie du changement peut être utile pour définir le raisonnement qui sous-tend le processus de changement ciblé par les interventions de réintégration.

Il est recommandé d'élaborer la théorie du changement en ayant recours à une approche participative incluant tous les acteurs impliqués dans la réintégration. Ce processus de collaboration peut favoriser la discussion autour de questions telles que :

1. Pourquoi pensons-nous que ce changement va se produire ?
2. Quelles sont les preuves à l'appui ?
3. Cela est-il logique ?
4. Quelles sont nos hypothèses ?

Cela aidera également toutes les personnes concernées à comprendre clairement le lien entre les activités de suivi et d'évaluation et les résultats souhaités.

La théorie du changement aide à mettre en lumière les hypothèses qui doivent être « testées » par les actions d'une intervention. Les hypothèses jouent donc un rôle central dans l'élaboration d'une théorie du changement. En général, cette théorie peut être articulée à l'aide de la formule « Si X, alors Y, à cause de 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 ». Le processus de mise en évidence des hypothèses sous-jacentes permet à la fois de repérer les raccourcis logiques et de recenser les principales étapes manquantes dans le processus de changement.

Comprendre le fonctionnement d'une théorie du changement permet d'améliorer le suivi et l'évaluation d'une intervention. 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, mais censées résoudre le problème. Cela se traduit par un cheminement causal avec des liens faibles 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.

46 La définition de la « théorie du changement » de l'OIM est adaptée de : « *What is Theory of Change?* » (*Center of Theory of Change, 2017*) (en anglais seulement).

Plusieurs voies peuvent mener à un objectif spécifique ou au plus haut niveau de changement. Bien qu'il puisse y avoir de nombreuses autres raisons pour qu'un changement spécifique se produise, elles ne peuvent pas toutes être traitées par une seule intervention. Une théorie du changement recense les multiples voies qui peuvent mener à un changement et détermine la plus réaliste.

Une théorie du changement complète énonce clairement l'enchaînement par lequel les effets directs sont susceptibles de se produire et la façon dont les produits à court et à moyen terme sont liés aux résultats. Parfois, les effets directs sont étroitement liés, mais ils peuvent aussi se produire indépendamment. Ces changements et ces liens sont souvent représentés visuellement, par exemple au moyen d'un graphique ou d'un ensemble de tableaux (*voir le tableau 5.2 qui illustre la théorie du changement pour la réintégration*).

Une fois que les résultats sont intégrés à une théorie du changement, des indicateurs peuvent être formulés pour chacun d'entre eux. Comme cela a été expliqué, le suivi d'une théorie du changement consiste à évaluer si les hypothèses se vérifient ou non. Par conséquent, au moment d'élaborer des indicateurs de suivi, il est important de tenir compte des hypothèses de la théorie du changement. (*Voir la section « Cadre de suivi des résultats » pour en savoir plus sur les indicateurs et la façon de les formuler.*)

Les diagrammes qui représentent la théorie du changement ont généralement un format flexible ; ils peuvent être simples ou complexes, verticaux, horizontaux ou circulaires. Le tableau ci-après ne représente qu'une des nombreuses manières d'illustrer une théorie du changement. Il donne un exemple de ce que pourrait comprendre une théorie du changement pour une approche intégrée de la réintégration. Il présente une vision globale de l'impact prévu de chaque intervention de réintégration, tout en précisant les conditions qui devraient être en place pour que cet impact se produise.

**Tableau 5.2 : Illustration de la théorie du changement : approche intégrée de la réintégration**

Contributions	Activités	Produits	Effets directs	Impact	
	Que faut-il faire pour obtenir des produits ?	Quels sont les éléments et les services à fournir au migrant de retour et à la communauté, ou au niveau structurel ?	Que voulons-nous changer au moyen de la réintégration ?	Qu'essayons-nous de réaliser au moyen de l'intervention ?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonds et ressources disponibles pour la fourniture d'une aide à la réintégration, les activités communautaires et les interventions structurelles.</li> <li>Les ressources humaines disponibles et la dotation adéquate en effectifs pour mettre en œuvre le programme intégré de réintégration.</li> <li>La cohésion et la collaboration existantes au niveau de la communauté où reviennent les migrants.</li> <li>Les compétences disponibles nécessaires à l'organisation chargée de l'exécution et à ses partenaires pour fournir un appui à la réintégration, mener des activités au niveau communautaire et organiser des interventions structurelles.</li> <li>Les synergies existantes entre les parties prenantes concernées aux niveaux local, national et régional pour une mise en œuvre harmonieuse d'une approche intégrée de la réintégration.</li> </ul>	Évaluer la situation du migrant de son retour à sa réintégration.	Les migrants de retour bénéficient d'une aide à la réintégration adaptée.	Les migrants ont un niveau suffisant d'autonomie économique, de stabilité sociale et de bien-être psychosocial dans la communauté au sein de laquelle ils retournent.	Les migrants de retour sont capables de surmonter les difficultés individuelles qui ont un impact sur leur réintégration.	
	Proposer des séances de formation ciblées pour améliorer les compétences des migrants de retour.	Les migrants de retour ont les compétences et connaissances adéquates pour accroître leur employabilité et trouver de meilleurs moyens de subsistance.			
	Orienter les migrants vers des services (par exemple de santé, de soutien psychosocial, d'aide à la création d'entreprise et autres, si nécessaire).	Les migrants de retour ont accès aux services dont ils ont besoin pour faciliter leur réintégration.			
	Évaluer les principales communautés dans lesquelles reviennent des migrants.	Les activités de réintégration au niveau communautaire sont conçues pour répondre aux besoins et aux priorités des communautés.	Les communautés participent à la conception et à la mise en œuvre des activités de réintégration reposant sur la collectivité.	Les communautés ont la capacité à créer un environnement favorable à la réintégration.	
		Établir des groupes consultatifs au niveau communautaire pour répondre aux besoins socioéconomiques et assurer la liaison avec les principaux acteurs financiers.			Les migrants de retour et leurs communautés ont accès à une aide pour faciliter la réintégration socioéconomique.
		Organiser des événements axés sur la collectivité et favoriser le dialogue entre les migrants de retour et leur communauté.			Les communautés acceptent les migrants de retour.
	Sensibiliser les acteurs locaux et nationaux aux différents aspects de la réintégration.	Amélioration des connaissances et compétences des parties prenantes locales et nationales pour répondre aux besoins liés à la réintégration.	Les capacités des parties prenantes locales et nationales (gouvernementales et non gouvernementales) sont renforcées en vue de la prestation de services essentiels et liés à la réintégration.	Des politiques et des services publics adéquats sont en place pour répondre aux besoins spécifiques des migrants de retour comme à ceux des communautés.	
		Établir un processus de consultation pour mettre au point des procédures opérationnelles permanentes.			Des procédures opérationnelles permanentes en accord avec les politiques de migration, de développement et d'autres politiques pertinentes.
		Effectuer une cartographie des parties prenantes aux niveaux local et national en vue de l'élaboration des programmes de réintégration.			Un mécanisme d'orientation bien établi pour aider les migrants de retour et leur communauté à répondre à leurs besoins en matière de réintégration.

Hypothèses	Hypothèses	Hypothèses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds disponibles</li> <li>Élaboration d'un programme complet</li> <li>Engagement des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les migrants de retour sont disposés à participer au programme de réintégration ;</li> <li>Les communautés locales sont prêtes à coopérer ;</li> <li>Les parties prenantes locales sont disposées à collaborer ;</li> <li>La législation et la politique nationales permettent la mise en œuvre du programme de réintégration ;</li> <li>Des services de base sont disponibles pour un mécanisme d'orientation efficace ;</li> <li>Le processus de réintégration n'est pas entravé par des facteurs externes (sociopolitiques, sécuritaires, économiques, environnementaux).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les autorités nationales restent déterminées à renforcer la viabilité du processus de réintégration ;</li> <li>Les facteurs externes restent favorables à une réintégration durable ;</li> <li>Toutes les parties prenantes (y compris les migrants de retour et les communautés) sont pleinement engagées tout au long du processus de réintégration ;</li> <li>Le renforcement des capacités des acteurs concernés permet une amélioration des lois et politiques ;</li> <li>Les ressources allouées permettent de générer des données factuelles sur l'impact des interventions en faveur de la réintégration.</li> </ul>

## 5.2.2 Cadre de résultats

Un cadre de résultats, ou « cadre logique », formule clairement les résultats escomptés, décrit les cibles et explique comment planifier la réussite et atteindre les résultats.

Un cadre logique aide à déterminer la conception opérationnelle d'une intervention et constitue donc le fondement du suivi et de l'évaluation de cette intervention. Il s'agit d'un résumé de l'approche prévue d'une intervention pour atteindre les résultats, qui s'appuie sur l'analyse de la situation et des difficultés menée durant l'étape de conceptualisation. Il résume la séquence logique dans le cadre de laquelle une intervention vise à aboutir aux résultats souhaités, et détermine les contributions et activités nécessaires pour atteindre ces résultats. Il fournit également des indicateurs et des sources de vérification pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

Un cadre logique est surtout utilisé sous la forme d'une matrice, ce qui favorise une réflexion linéaire sur le changement. Il est souvent considéré comme un instrument de gestion pour la planification, le suivi et l'évaluation.

Le tableau ci-dessous propose un exemple de modèle de matrice des résultats. Les colonnes sont décrites plus en détail à [la section 5.2.4](#).

**Tableau 5.3 : Modèle de matrice des résultats**

Résultats	Indicateurs	Source de vérification et méthode de collecte de données	Données de référence	Cible	Hypothèses
Objectifs					
Effets directs					
Produits					
Activités					

### 5.2.3 Types de suivi

Différentes approches de suivi et d'évaluation peuvent être envisagées pour examiner les résultats à chaque niveau d'intervention (individuel, communautaire, structurel). L'approche de suivi appropriée dépend de la théorie du changement pour l'ensemble du programme, des principales parties prenantes, des indicateurs élaborés dans le cadre de résultats ainsi que du calendrier du programme (à court ou à long terme).

Bien qu'il existe de nombreux autres types de suivi, l'on ne mentionnera, aux fins du présent manuel, que les plus pertinents, soit :

- **Le suivi du programme** permet d'apprécier les progrès et performances tout au long du programme de réintégration (couvrant les activités du projet, les résultats, le budget, les dépenses et les risques).
- **Le suivi des bénéficiaires** permet d'examiner la façon dont les individus, les communautés, les gouvernements et les autres parties prenantes concernées perçoivent une intervention en cours ou terminée. De cette manière, les bénéficiaires participent au suivi, qui évalue leur satisfaction ou insatisfaction, leur niveau de participation, d'inclusion et d'accès aux ressources, la façon dont ils ont été traités et leur expérience globale du changement. Ce type de suivi est recommandé (et particulièrement utile) pour obtenir des données qualitatives (récits de réintégration) de la part des bénéficiaires ou même de toute partie prenante. Il permet d'obtenir un retour d'informations réaliste pour les interventions en faveur de la réintégration et peut favoriser la visibilité du programme.
- **L'évaluation de la gouvernance de la réintégration** examine l'écosystème de la réintégration aux niveaux national et régional, notamment le niveau d'engagement des différentes parties prenantes (y compris les migrants, les groupes de la diaspora, les autorités locales et les organisations concernées), les moyens de subsistance potentiels et les mécanismes favorisant des solutions durables. À ce niveau, la collaboration de multiples parties prenantes est nécessaire pour évaluer si les interventions en faveur de la réintégration ont eu un impact. Cela devrait être le cas à plus long terme, au moins 16 à 18 mois après le début de l'intervention de réintégration.

Comme dans le cadre de toute élaboration de programme, il est important de mettre en place des procédures claires de contrôle financier, ainsi que de suivi des risques.

Lors de la conception d'une initiative de réintégration, des ressources doivent être allouées spécifiquement au suivi et à l'évaluation. La part des ressources recommandée par les spécialistes est de 5 à 10 % du budget total, soit 2 à 4 % pour l'évaluation et 3 à 6 % pour le suivi. Ceci est toutefois purement indicatif. De même, les activités de suivi et d'évaluation doivent être reflétées dans les plans de travail de l'initiative pour favoriser, dans ce domaine, des pratiques cohérentes et efficaces.



Élaborer un plan de travail complet indiquant clairement les attributions de l'équipe (c'est-à-dire qui est responsable de réaliser quoi), y compris le calendrier des prestations. Cela favorise la clarté et l'appropriation de l'initiative par les membres de l'équipe, qui peuvent convenir des grandes étapes et intervalles d'enregistrement afin d'examiner s'ils sont sur la bonne voie. Ce plan de travail peut être élaboré lors de la phase de création dans le cadre d'un petit atelier, où les rôles et les responsabilités de l'ensemble de l'équipe et des parties prenantes seront présentés et où l'on conviendra d'un calendrier précis des prestations.

## 5.2.4 Cadre de suivi des résultats

Le cadre logique peut servir de base à la mise en place d'un cadre de suivi des résultats, qui permettra à la fois à tous les membres de l'équipe chargée de la mise en œuvre et à toutes les parties prenantes de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

En tant qu'outil de suivi, le cadre de suivi des résultats peut être utilisé parallèlement à un plan de travail détaillé, à des outils d'information financière et à un plan de gestion des risques pour une approche de suivi plus globale.

L'on trouvera ci-après un exemple de cadre de suivi des résultats basé sur les produits de la théorie du changement ou de la matrice des résultats. Il présente les questions auxquelles les composantes du cadre visent à répondre. Il devrait être élaboré pour tous les produits et tous les effets directs, ainsi que pour le ou les objectifs. Les sections suivantes fournissent de plus amples explications sur les indicateurs, les données de référence et les cibles, les moyens de vérification, la méthode de collecte des données et le calendrier.

**Tableau 5.4 : Cadre de suivi des résultats**

Effet direct	Indicateur	Source des données et méthode de collecte	Analyse des données	Fréquence	Personne responsable	Données de référence et cible
Premier résultat positif ou changement constaté immédiatement après l'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment savoir si nous sommes sur la bonne voie ?</li> <li>Comment savoir si les bénéficiaires, la communauté et les parties prenantes au niveau structurel sont satisfaits ?</li> <li>Comment savoir si les services fournis répondent aux besoins des bénéficiaires ?</li> </ul>	Où et comment les informations seront-elles recueillies pour mesurer l'indicateur ?	Comment les données seront-elles analysées ?	À quel stade les données seront-elles collectées pour mesurer l'indicateur ?	Qui est responsable de l'organisation de la collecte, de la vérification et du stockage des données ?	Données de référence : Quelle est la valeur de l'indicateur au début de l'intervention ? Cible : Quelle est la valeur attendue de l'indicateur à la fin de l'intervention ?
Les migrants ont un niveau suffisant d'autonomie économique, de stabilité sociale et de bien-être psychosocial dans la communauté au sein de laquelle ils retournent.	Par exemple, le nombre de migrants de retour qui atteignent une note de réintégration globale (composite) de 0,5 et plus, ventilé par sexe, âge et niveau de vulnérabilité.	Par exemple, une enquête auprès des bénéficiaires qui ont reçu une aide à la réintégration.	Quantitative et qualitative.	4 à 6 mois après la fourniture de l'aide à la réintégration.	Nom à ajouter. Peut être un responsable du suivi et de l'évaluation.	Dépend de la charge de travail du pays.
Les communautés bénéficient de la conception et de la mise en œuvre des activités de réintégration reposant sur la collectivité.	Par exemple, le pourcentage de membres de la communauté qui se disent satisfaits des activités de réintégration axées sur la collectivité.	Par exemple, le suivi participatif au niveau communautaire (discussions de groupe, entretiens avec la communauté). Observation directe.	Quantitative et qualitative.	4 à 6 mois après le début des activités au niveau communautaire.	Nom à ajouter. Peut être un responsable du suivi et de l'évaluation.	Par exemple : Données de référence : Peut être 0 si aucune activité antérieure n'a eu lieu. Cible : 50 %



Les capacités des parties prenantes locales et nationales (gouvernementales et non gouvernementales) sont renforcées en vue de la prestation de services essentiels et liés à la réintégration.	Par exemple, le pourcentage de parties prenantes qui déclarent être plus engagées dans le domaine de l'aide à la réintégration (ventilé par type d'appui).	Par exemple, une enquête avant et après la formation. Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes locales et nationales.	Quantitative et qualitative.	3 à 6 mois après les activités de renforcement des capacités, et périodiquement pendant les réunions entre partenaires.	Nom à ajouter: Peut être un responsable du suivi et de l'évaluation.	Par exemple : Données de référence : selon la cartographie initiale des parties prenantes. Cible : 70 %
---	--	---	------------------------------	---	--	--

## Indicateurs

Les indicateurs sont des éléments d'information mesurables qui aident à comprendre comment le travail ou les activités mènent à des résultats. Ils montrent les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et si un résultat est atteint. Dans le cadre du suivi, les indicateurs sont destinés à mesurer les produits et les effets directs ; dans le cadre de l'évaluation, ils peuvent être utilisés au niveau de l'impact.



CONSEIL

Au moment de choisir et définir des indicateurs :

- Définir les concepts clés, par exemple ce que signifie la « viabilité » dans le cadre des interventions de réintégration. S'entendre sur des définitions communes des concepts clés.
- Si une initiative en faveur de la réintégration est menée au niveau régional, il faut harmoniser les indicateurs entre les pays, afin que les données puissent être comparées et analysées.

## Source des données et méthode de collecte

En fonction des indicateurs choisis, les sources de données déterminent où et comment les informations sont recueillies pour mesurer les indicateurs spécifiques. La méthode de collecte des données détermine la ou les méthodes à utiliser pour recueillir les données. Les méthodes les plus couramment utilisées sont les suivantes :

- L'examen de documents ou sur dossier
- L'observation
- Des enquêtes (succinctes et formelles)
- Des entretiens (y compris de clôture et avec les informateurs clés, *voir la section 2.7*)
- Des discussions de groupe
- Des mesures directes ou de mise à l'essai
- Le recensement (par exemple, au sein de la communauté)



*Voir l'annexe 4.A* pour plus de détails sur les méthodes de collecte des données.

Les sources de collecte de données peuvent comprendre des questionnaires, des listes de vérification, des guides thématiques<sup>47</sup> ou les documents administratifs du projet tels que des certificats de transfert, des documents provenant des dossiers individuels, etc.

<sup>47</sup> Un guide thématique présente les principaux enjeux et domaines de questionnement qui orienteront une entrevue qualitative ou une discussion de groupe.

Au moment de créer un outil de collecte de données, il ne faut pas oublier :

- D'inclure des champs pour enregistrer le nom du responsable de la collecte des données ainsi que la date et le lieu de la collecte, les données biométriques et les coordonnées du répondant.
- D'inclure une clause de confidentialité et de consentement libre et éclairé à l'instrument de collecte de données personnelles, si celui-ci n'est pas anonyme (*voir la section 5.1.1*).
- De répondre aux exigences en matière de gestion des données pour l'outil de collecte de données en question. Cela peut comprendre la budgétisation des ressources ou du temps nécessaire au personnel pour développer et utiliser l'outil, ainsi que la création et la mise à jour de systèmes ou de bases de données.

Le langage utilisé dans les outils de collecte de données doit être neutre et objectif. Tenir compte des compétences et de la technologie disponibles dans le pays en matière de collecte de données. Différents outils requièrent différentes compétences : si les capacités ne correspondent pas à l'outil, cela peut biaiser et créer des erreurs dans les données. Il est recommandé de prétester l'outil de collecte de données.

Lorsqu'il s'agit d'obtenir un retour d'informations au moyen du suivi des bénéficiaires<sup>48</sup>, la méthode de l'échantillonnage peut être précisée au stade de la planification du suivi ou de l'évaluation<sup>49</sup>. Cette méthode est particulièrement utile, car il est généralement impossible de rencontrer tous les bénéficiaires ou de visiter chaque site de projet. Il vaut mieux prendre en compte des aspects essentiels tels que le recours à un groupe plus restreint de bénéficiaires, leur couverture géographique, les ressources qui leur sont allouées et le contexte de sécurité. L'échantillonnage est donc utile pour :

1. Améliorer la qualité des données et minimiser leur partialité ;
2. Réduire le temps et l'argent consacrés à la collecte de données.

L'échantillonnage fait appel à des techniques variées. Le choix en la matière dépend du contexte, du type de population, des informations disponibles, de la méthode de collecte des données et du type de données recueillies par le projet. Toutes les techniques donnent des réponses différentes sur :

- La représentation : la mesure dans laquelle l'échantillon « représente » l'ensemble du groupe ;
- La sélection de l'échantillon : la façon dont les personnes ou les lieux sont choisis ;
- La taille de l'échantillon : combien de personnes, de services, etc., inclure dans l'échantillon.

Si un échantillonnage est prévu, il faut recruter ou former des agents de suivi et d'évaluation ayant des compétences dans ce domaine.

### Analyse des données

La façon dont les données seront analysées dépendra de la méthode de collecte. Différents outils sont nécessaires en fonction du type d'analyse requis. Certaines méthodes de collecte de données peuvent être analysées à la fois pour des informations qualitatives et quantitatives. Par exemple, si l'indicateur est « existence d'une législation qui reflète les pratiques exemplaires internationales », la source de données sera l'endroit d'où proviennent les informations (données), c'est-à-dire l'article de la législation, tandis que la méthode de collecte des données sera un examen des documents, c'est à dire de la législation. L'analyse des

<sup>48</sup> Les bénéficiaires sont les migrants de retour, les membres de la communauté et les parties prenantes locales.

<sup>49</sup> Un échantillon est une partie de la population, utilisée pour décrire l'ensemble du groupe. L'échantillonnage est un processus consistant à sélectionner des sous-ensembles d'une population afin de décrire ou faire des déductions sur cette population, c'est-à-dire d'estimer ce qui caractérise cette population en fonction des résultats de l'échantillon.

données peut être de nature qualitative, par exemple lorsqu'un expert évalue le degré de conformité de la législation avec les pratiques exemplaires internationales.

### Fréquence

Le moment et la fréquence de la collecte des données doivent être clairement définis dès le début de la planification. Au moment de décider de la fréquence de la collecte des données, il est essentiel de tenir compte du fait que les programmes de réintégration sont souvent mis en œuvre dans des lieux variés et avec divers partenaires, car cela a des implications budgétaires. Par exemple, si l'indicateur mesuré est « orientation vers un soutien psychosocial », il serait alors logique d'effectuer régulièrement le suivi du nombre de personnes orientées, par exemple sur une base régulière mensuelle ou trimestrielle.

Normalement, le cadre de suivi des résultats est transféré dans un plan de travail clair, décrivant les étapes du suivi et leur fréquence.

### Personne responsable

Les rôles et responsabilités en ce qui concerne la collecte, la vérification et le stockage des données (*voir les sections 5.3.2 et 5.3.3*) doivent être clairement définis, en particulier lorsque plusieurs parties prenantes sont impliquées. Il faudrait également nommer un responsable du contrôle des données à caractère personnel, qui veillerait au respect des principes de protection des données.

### Données de référence et cible

Les données de référence sont des données de base à l'aune desquelles sont mesurés les changements survenus au fil du temps. Elles constituent la première mesure d'un indicateur ; elles évaluent les conditions préalables à la mise en œuvre et fixent les conditions par rapport auxquelles les changements futurs seront mesurés. Une étude des données de référence peut avoir des incidences budgétaires, mais peut aussi s'appuyer sur une évaluation antérieure ou une étude documentaire. Lorsque le budget est limité, ou lorsque des contraintes relatives à la sécurité ou d'autres facteurs ne permettent pas de réaliser une étude des données de référence, la visite de suivi au cours de laquelle un indicateur spécifique est mesuré pour la première fois peut être considérée comme référence.

La cible représente ce que l'intervention devrait atteindre ; elle est généralement définie par rapport aux données de référence.

### Enquête de l'OIM sur la durabilité de la réintégration

L'OIM a mis au point une enquête normalisée pour évaluer la durabilité de la réintégration sous les aspects économiques, sociaux et psychosociaux. Cette enquête permet de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les migrants ont-ils réussi à se réintégrer durablement dans leur communauté ?

L'enquête peut être utilisée, avec le système de notation, comme un outil de gestion des dossiers pour le suivi des bénéficiaires et pour l'évaluation du programme. Elle est principalement conçue pour être menée auprès des migrants 12 à 18 mois après leur retour. Toutefois, elle peut être effectuée plusieurs fois au cours du processus de réintégration d'un migrant. Par exemple, en fonction des ressources disponibles, une première note de réintégration (de référence) peut être générée lors de la première séance de consultation qui sert à évaluer les besoins (au cours du premier mois), et comparée à la note intermédiaire obtenue 6 à 9 mois après le retour pour évaluer les progrès. Une note finale (12 à 18 mois après le retour) mesure ensuite la durabilité de la réintégration.

Les notes de suivi intermédiaires obtenues pendant la période d'aide à la réintégration concernant chacun des trois aspects peuvent servir à réajuster cette aide.

Les notes obtenues une fois l'aide à la réintégration terminée sont peut-être les plus précieuses, car elles reflètent la durabilité de la situation de la personne de retour. Ces notes peuvent également contribuer à l'évaluation finale du programme. Elles peuvent être analysées pour indiquer l'efficacité de différents types d'aide à la réintégration pour différentes catégories de migrants de retour, dans différents contextes. Les données générées par le système de notation apportent également une preuve nécessaire de l'influence des facteurs communautaires et structurels sur la réintégration des individus (par exemple, si un accès insuffisant aux soins de santé est systématiquement signalé dans une zone donnée) et peuvent donc éclairer la mise en œuvre d'interventions ciblées aux niveaux communautaire et structurel.

Les tendances révélées par les notes de réintégration peuvent être facilement analysées par rapport aux informations de base des profils. Les notes de réintégration peuvent être ventilées par âge et par sexe. Elles peuvent permettre de comparer les tendances pour les migrants aidés dans le cadre du retour volontaire et pour ceux qui reviennent par d'autres moyens. Les variables recommandées pour une analyse de la durabilité de la réintégration sont énumérées ci-dessous :

- Le sexe
- La date de retour
- L'âge au moment du retour
- Le pays à partir duquel le retour a eu lieu
- Le pays d'origine
- La durée de l'absence du pays d'origine
- Le mode de retour
- La communauté de retour est-elle identique à la communauté d'origine ?
- Les possibles facteurs de vulnérabilité (déterminants/déclencheurs)
- Le type de profession

*Voir l'annexe 4* pour plus d'informations sur l'enquête sur la durabilité de la réintégration.

## 5.3 Mise en place d'un cadre de suivi

Le suivi des programmes de réintégration exige des systèmes et pratiques de collecte et d'analyse des données s'appuyant sur les cadres de suivi établis. Le suivi devrait être effectué tout au long de la mise en œuvre du programme afin de recenser les obstacles communs ; les conclusions doivent être communiquées au personnel et aux partenaires afin que les informations puissent être utilisées pour améliorer le programme.

Une fois que le cadre de suivi des résultats est en place, il doit être mis en œuvre conformément à ce qui a été planifié. Dans le contexte des programmes de réintégration, il faut mettre l'accent sur certaines considérations communes en matière de suivi et d'évaluation :

1. Effectuer un examen régulier (par exemple au cours de réunions mensuelles) du cadre de suivi des résultats par rapport à un plan de travail détaillé et aux dépenses courantes. Cela facilitera l'évaluation du budget, des activités, des résultats et des risques potentiels qui peuvent affecter les opérations.
2. Établir de bons moyens de communication pour informer les intéressés des progrès ou des résultats. Cela est utile pour :
  - Adapter ou améliorer les programmes en fonction des résultats. Par exemple, si les bénéficiaires déclarent systématiquement qu'ils ne sont pas en mesure d'accéder à un service particulier, il est possible de remédier à cette situation.
  - Stimuler le moral de l'équipe et encourager la mobilisation et l'adhésion des intervenants.
  - Clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités.
3. L'engagement des parties prenantes est essentiel au bon déroulement du processus général de réintégration, y compris du suivi et de l'évaluation. Certains acteurs sont directement impliqués dans la collecte des données tandis que d'autres participent aux activités de suivi. Une approche participative est donc nécessaire. Il est important de faire preuve de transparence et de tenir compte des commentaires.
4. Enfin, il faut considérer les méthodes de validation des données. Elles comprennent souvent des vérifications ponctuelles, des entretiens dans le cadre de la fourniture de l'aide, la vérification croisée d'un petit échantillon de formulaires (par exemple, les certificats de transfert) par rapport au bénéficiaire (par exemple en contactant la personne dont le nom figure sur le certificat) et l'application d'un contrôle de qualité à la base de données des bénéficiaires.

Ce chapitre donne un aperçu détaillé des éléments à considérer et des mesures à prendre pour mettre en œuvre un cadre de suivi, étayé par des orientations supplémentaires dans les annexes :

- 5.3.1 Difficultés communes lors du suivi des initiatives de réintégration
- 5.3.2 Collecte, saisie et nettoyage des données
- 5.3.3 Analyse et communication des données

### 5.3.1 Difficultés communes lors du suivi des initiatives de réintégration

Lors du suivi et de l'évaluation, certaines difficultés communes peuvent être rencontrées aux trois niveaux d'intervention (individuel, communautaire et structurel). Ces difficultés doivent être prises en compte, tout comme les considérations éthiques mentionnées à la [section 5.1.1](#). Les difficultés communes concernent notamment :

- **L'insuffisance des ressources** : La mise en œuvre d'un programme de réintégration fait généralement intervenir différents bureaux de pays (par exemple, ceux des pays d'accueil et d'origine). Dans ce processus, il est recommandé de prévoir les ressources nécessaires à la mise en œuvre comme au suivi et l'évaluation, afin d'éviter les contraintes dans la collecte et l'analyse des données.
  - Recommandation : Concevoir et financer le programme de manière réaliste pour y inclure la composante de suivi et d'évaluation (ressources humaines, coordination et transport).
- **Contact avec les migrants de retour** : Le succès du suivi dépend de la volonté des migrants d'y participer. Toutefois, cela n'est pas toujours évident et ils ont le droit de refuser. Les personnes de retour peuvent ne pas vouloir être contactées, en particulier si elles estiment que leur processus de réintégration est difficile ou peu efficace. Il se peut que d'autres bénéficiaires du programme (tels que les membres de la communauté ou les parties prenantes concernées) ne comprennent pas pleinement l'objectif et la pratique du suivi et de l'évaluation. Il est donc important de fournir aux migrants de retour et aux autres bénéficiaires des informations régulières sur l'importance de leurs commentaires.
  - Recommandation : Expliquer l'utilité des commentaires lors des séances de consultation et faire en sorte que la relation entre le chargé de dossier et le migrant de retour soit bien établie.
- **Assurer la participation des bénéficiaires** : Ces derniers (les migrants de retour, les membres de la communauté et les parties prenantes concernées) ne doivent pas recevoir de rétribution pour leur participation au suivi et à l'évaluation. Toutefois, l'on peut offrir aux personnes de retour et aux membres de la communauté une petite allocation couvrant les frais de transport liés à leur participation aux réunions ou aux discussions de groupe, ainsi qu'une boisson ou une collation pendant l'entretien, pour montrer que leur coopération et leur temps sont appréciés. Cela peut aider à atténuer le poids financier de cette participation.
  - Recommandation : Expliquer l'importance des commentaires lors des séances de consultation. Effectuer un sondage pour déterminer à qui les bénéficiaires préfèrent donner leur avis.
- **Transparence du processus de suivi** : Le personnel chargé des activités de suivi doit s'assurer que les participants comprennent la manière dont les données de suivi seront utilisées, et sachent que cela n'aura pas d'impact positif ou négatif sur la prestation de l'aide à laquelle ils ont droit, le cas échéant, ou sur leurs possibilités de migration futures. Il faut le préciser dès le début et à chaque fois que les participants seront interrogés : cela augmentera la probabilité que les bénéficiaires du programme donnent leur consentement éclairé – ainsi que des réponses sincères, utiles à la conception et la mise en œuvre des programmes futurs.
  - Recommandation : Communiquer les résultats du suivi et de l'évaluation aux bénéficiaires et leur rappeler qu'ils constituent une partie prenante essentielle. Souligner que leurs précieux commentaires seront pris en compte dans les programmes futurs, qui seront ajustés en conséquence. Les documents issus du suivi doivent être facilement lisibles et consultables afin de favoriser la transparence et la légitimité.

- **Sécurité** : En ce qui concerne les lieux inaccessibles pour des raisons de sécurité ou dans lesquels les migrants de retour ont fait preuve d'agressivité envers le personnel chargé de la réintégration lors du processus de consultations (par exemple, pour des raisons qui dépassent le cadre d'influence du projet), la méthode privilégiée est le suivi par téléphone. Il arrive également que dans certaines régions où reviennent des migrants, la sécurité et la sûreté se détériorent tout au long de la phase de mise en œuvre. Dans de tels cas, un suivi par téléphone ou par visioconférence peut être envisagé lorsque la technologie le permet ; le suivi peut également être effectué par les partenaires d'exécution qui ont accès aux lieux préoccupants, sur la base d'une évaluation approfondie.
- **Recommandation** : Si nécessaire, avoir recours à d'autres méthodes de suivi, comme le suivi à distance par visioconférence, par téléphone ou par l'intermédiaire de partenaires d'exécution de confiance. Communiquer les changements aux parties prenantes concernées.

### 5.3.2 Collecte, saisie et nettoyage des données

Pour pouvoir évaluer les progrès accomplis, il faut disposer de données fiables et de bonne qualité. Des orientations en matière de collecte de données sont pour cela nécessaires ; par exemple, une formation peut être dispensée aux personnes chargées de la collecte, afin qu'elles comprennent clairement pourquoi les données sont recueillies et qu'elles respectent les principes de confidentialité et de protection des données. Il est également important de disposer des outils et logiciels nécessaires à la saisie, au nettoyage et à l'analyse des données.

### 5.3.3 Analyse et communication des données

La transformation des données en éléments de preuve comprend les étapes suivantes :

1. **Gestion des données** : Comprend la façon dont les données sont organisées, nettoyées, vérifiées et stockées.
2. **Catégorisation ou calcul des données** (analyse qualitative ou quantitative).
3. **Validation des données** : Il s'agit de vérifier ou de contrôler si les progrès signalés sont avérés ou non. Cela peut se faire par triangulation, c'est à dire en comparant plusieurs sources de données et différentes méthodes pour corroborer les résultats et compenser les éventuelles lacunes de certaines données par les points forts d'autres données. La triangulation peut et doit donc jouer un rôle majeur dans les activités de suivi et d'évaluation, car elle peut renforcer la validité et la fiabilité des observations existantes sur une question donnée, et permettre de recenser les domaines où des recherches plus approfondies sont nécessaires. Lorsque les résultats convergent, cela peut aboutir à de nouvelles conclusions crédibles sur une question et créer de nouvelles façons de l'aborder.
4. **Élaboration d'un rapport d'après les conclusions** : Ce rapport devrait présenter les principales réalisations, les progrès accomplis en ce qui concerne les effets directs et les produits, les progrès réalisés au regard des indicateurs établis, les difficultés rencontrées et les mesures prises, et s'achever par un résumé.
5. **Communication des résultats** : Pour favoriser une approche des programmes fondée sur des données factuelles, il est nécessaire d'établir un plan clair sur la façon de communiquer les résultats du suivi et de l'évaluation aux équipes de projet, aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes concernées. Il faut solliciter les commentaires des partenaires et des bénéficiaires sur les progrès accomplis et les actions proposées, et y donner suite dans la mesure du possible. Les informations du rapport peuvent être communiquées de différentes manières en fonction du public cible.

## 5.4 Gestion de l'évaluation

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle se distingue du suivi en ce qu'elle implique un jugement de la valeur de l'activité et de ses résultats. Des évaluations doivent être effectuées pour la plupart des programmes de réintégration ; le type, la portée, le calendrier et l'approche de ces évaluations dépendent de leur utilisation prévue.

Les principales fonctions des évaluations sont les suivantes :

- Favoriser la responsabilisation et l'apprentissage ;
- Informer les parties prenantes ;
- Fournir des données empiriques sur ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et les raisons pour cela ;
- Éclairer la prise de décisions.

Les critères d'évaluation sont des normes permettant d'évaluer une intervention :

- **Pertinence** : Le degré de validité et d'utilité de l'objectif et des résultats escomptés d'une intervention tels qu'initialement prévus ou ultérieurement modifiés.
- **Efficience** : Aide à analyser la façon dont des ressources humaines, matérielles et financières sont utilisées pour entreprendre des activités, et comment elles sont converties en produits.
- **Efficacité** : La mesure dans laquelle un projet ou un programme obtient les résultats escomptés.
- **Impact** : Critère servant à évaluer les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, prévus ou imprévus, produits directement ou indirectement par une intervention.
- **Viabilité** : Se réfère à la pérennité des résultats du projet ou la poursuite de ses avantages après la cessation de l'aide extérieure.

Il n'est pas nécessaire que toutes les évaluations portent sur tous ces critères. Selon la portée de l'évaluation, il se peut qu'elle n'en examine que quelques-uns.

Les mécanismes d'évaluation doivent être intégrés, dès le début d'une intervention, au plan de travail et au budget de l'initiative.

### → Examiner la façon dont une évaluation sera utilisée

Pour comprendre comment une évaluation doit être mise en place, il est nécessaire de savoir comment ses résultats seront finalement utilisés. Pour cela, il faut se poser les trois questions suivantes :

#### 1. De quelles informations a-t-on besoin ? Exemples :

- Des informations sur la pertinence des produits ou des effets directs, ainsi que sur la validité du cadre de résultats et de la carte des résultats ;
- Des informations sur le statut d'un effet direct et les facteurs qui l'affectent ;
- Des informations sur l'efficacité de la stratégie de partenariat pour la réintégration ;
- Des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet ;
- Des informations sur le coût d'une initiative par rapport aux avantages observés ;
- Des informations sur les enseignements tirés de l'expérience.



2. **Qui utilisera les informations ?** Les utilisateurs de l'évaluation sont variés, mais appartiennent généralement aux catégories suivantes : instances dirigeantes, administrateurs et responsables de programmes ou de projets. D'autres acteurs participent à la conception et à la mise en œuvre :
- Les homologues des gouvernements nationaux, les responsables politiques, les personnes chargées de la planification stratégique
  - Les donateurs et autres bailleurs de fonds
  - Le public et les bénéficiaires
  - Le milieu universitaire
3. **Comment les informations seront-elles utilisées ?** Exemples :
- Pour concevoir ou valider une stratégie de réintégration
  - Pour effectuer des corrections à mi-parcours
  - Pour améliorer la conception et la mise en œuvre de l'intervention
  - Pour promouvoir la responsabilisation
  - Pour prendre des décisions en matière de financement
  - Pour améliorer la connaissance et la compréhension des avantages et difficultés de l'intervention
- **Les types d'évaluation** sont définis en fonction du moment de l'évaluation, de son objectif, de la personne chargée de la mener et de la méthode appliquée. En fonction de son calendrier et de son utilisation prévue, une évaluation peut être réalisée avant le début d'un projet (ex ante), au début d'une intervention (en temps réel), au cours de l'intervention (à mi-parcours), à la fin de l'intervention (finale) et après la cessation des activités de l'intervention (ex post).

Les évaluations peuvent être menées en interne ou en externe, individuellement ou conjointement ; le choix dans ce dernier cas dépend également des ressources disponibles et du degré de participation nécessaire. Il est fortement recommandé que l'organisation chargée de mettre en œuvre les interventions de réintégration participe à l'évaluation.

- Une **évaluation interne** est réalisée par les responsables du projet. Cette évaluation est indépendante si elle est menée par une personne qui n'a pas directement participé à la conceptualisation ou à la mise en œuvre de l'intervention. Si elle est effectuée par ceux qui sont chargés de l'exécution du projet ou du programme, il s'agit d'une auto-évaluation.
- Une **évaluation externe** est menée par une entité recrutée à l'extérieur, généralement le donateur ou l'organisation chargée de la mise en œuvre. Les évaluations externes peuvent être plus coûteuses que les évaluations internes, car elles nécessitent le recrutement de consultants. Elles sont considérées comme indépendantes.

L'on trouvera ci-après quelques considérations générales concernant la planification et la réalisation d'une évaluation. Les questions posées constituent des exemples, elles ne sont donc pas exhaustives. Des questions spécifiques doivent être définies pour chaque intervention.

**Tableau 5.5 : Considérations relatives à la planification et à la réalisation d'une évaluation**

Question	Orientations
Comment procéder aux évaluations ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resources required for evaluations are included in programme and M&amp;E plan.</li> <li>• Evaluation steering committee is recommended to be established.</li> <li>• Depending on type and scope of intervention, to develop internal, external or mixed-team evaluations.</li> </ul>
Quelles questions faut-il poser dans le cadre des évaluations ?	<p>En fonction de l'objectif de l'évaluation, il faudrait poser, par exemple, quelques questions par critère :</p> <p><b>Relevance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures d'aide à la réintégration correspondent-elles aux besoins et aux préférences des migrants de retour ?</li> <li>• Les activités de l'initiative liées à la réintégration ont-elles été conçues en coordination avec les communautés des pays d'origine, afin de répondre à leurs besoins et priorités ?</li> <li>• Les activités de l'initiative liées à la réintégration correspondaient-elles aux besoins et aux priorités recensés par les gouvernements des pays d'origine ?</li> </ul> <p><b>Efficience :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'initiative a-t-elle fait l'objet de la coordination nécessaire pour éviter un chevauchement d'activités entre les parties prenantes et pour favoriser la complémentarité et la cohérence des activités liées à la réintégration ?</li> </ul> <p><b>Efficacité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les migrants de retour ont-ils été aidés par les structures vers lesquelles ils ont été orientés ? Les personnes de retour sont-elles satisfaites du mécanisme d'orientation et de l'aide reçue grâce à celui-ci ?</li> <li>• Les consultations fournies aux migrants à leur arrivée dans le pays d'origine leur permettent-elles de prendre une décision éclairée quant au parcours de réintégration qu'ils souhaitent entreprendre ?</li> </ul> <p><b>Impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités de réintégration ont-elles créé des liens entre les migrants de retour et les communautés (cohésion sociale) ?</li> <li>• Les activités de réintégration ont-elles eu un impact sur la situation socioéconomique des communautés où reviennent les migrants (emploi, bien-être) ?</li> </ul> <p><b>Viabilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des structures, ressources et processus sont-ils en place pour que les bénéfices générés par le projet perdurent après la cessation de l'aide externe ?</li> <li>• Le projet a-t-il contribué à la réintégration durable des migrants de retour ?</li> <li>• Le projet a-t-il renforcé la capacité locale et nationale (des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux) à fournir des services de réintégration aux migrants de retour ?</li> </ul>

Comment définir les pratiques exemplaires ?	Les évaluations favorisent les pratiques exemplaires et l'apprentissage par la réalisation d'études de cas mettant en évidence ces pratiques, la validation et, idéalement, des ateliers d'apprentissage avec les parties concernées. Dans le domaine de la réintégration, il est recommandé de faire participer les migrants de retour et les communautés à la phase de collecte des données ainsi qu'aux ateliers pour mettre en commun les pratiques exemplaires.
Comment réagir aux résultats de l'évaluation et les utiliser ?	Les résultats de l'évaluation doivent être discutés et faire l'objet : <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'une réunion participative de réflexion et de planification ;</li> <li>• D'une réponse de l'administration à toutes les évaluations ;</li> <li>• Il faut ensuite mettre en œuvre la réponse de l'administration et effectuer le suivi des actions prévues avec les parties prenantes concernées.</li> </ul>
Comment communiquer les résultats des évaluations ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque évaluation doit être assortie d'une stratégie de communication claire, élaborée selon le mandat, et associer le personnel interne, les partenaires externes concernés et les autres parties prenantes.</li> <li>• Les évaluations doivent être communiquées aux donateurs et aux autres parties prenantes concernées.</li> <li>• Il est recommandé d'organiser un séminaire en ligne ou un exposé sur les principales conclusions et les enseignements tirés à l'intention de l'équipe du projet et des parties prenantes concernées.</li> <li>• Si possible, divulguer les résultats.</li> </ul>



Un modèle de mandat pour une évaluation est inclus à *l'annexe 4.C*.



COUP DE  
PROJECTEUR

L'approche dite du changement le plus significatif ou MSC (« most significant change ») est une méthode d'évaluation qui permet de mieux comprendre les effets voulus et non voulus des programmes de réintégration. Le MSC consiste à obtenir et analyser des comptes rendus personnels des changements et à décider lequel de ces comptes rendus est le plus significatif – et pourquoi.

Cette méthode se divise en trois étapes fondamentales :

1. Décider des types de récits à collecter (en fonction de leur objet : par exemple, sur un changement de pratique, sur les résultats en matière de santé ou sur l'autonomisation) ;
2. Recueillir les récits et déterminer ceux qui sont les plus significatifs ;
3. Communiquer les récits aux parties prenantes et collaborateurs et en discuter avec eux afin de tirer des enseignements de ce qui a été valorisé.

Le MSC ne se contente pas de collecter et de communiquer des récits : il met en place des processus permettant d'en tirer des enseignements – et notamment de comprendre les similitudes et différences entre les valeurs des différents groupes et individus.

## 5.5 Tirer des enseignements et des connaissances à partir du suivi et de l'évaluation

L'un des moyens les plus directs d'utiliser les connaissances acquises grâce au suivi et à l'évaluation est de s'en servir pour éclairer la planification et l'élaboration des programmes en cours et à venir. Les enseignements tirés des évaluations des programmes, projets et initiatives – et les réponses de l'administration – doivent être disponibles lorsque de nouvelles conclusions sont formulées ou lorsque des projets ou programmes sont recensés, conçus et évalués.

L'institutionnalisation du processus d'apprentissage peut être réalisée en partie grâce à une meilleure intégration de l'apprentissage dans les outils et processus existants. Comme indiqué dans la première section, la gestion axée sur les résultats est une approche efficace pour développer l'apprentissage au sein de l'institution tout au long des programmes. Les supports de connaissances peuvent prendre de nombreuses formes selon le public et les informations dont il a besoin. Pour que l'apprentissage et le partage des connaissances aient un sens, les supports de connaissances doivent être de haute qualité et leur public et leurs objectifs doivent être clairement identifiés. Un bon support de connaissances (par exemple, une bonne publication) :

- S'appuie sur une demande du produit de la part des utilisateurs ciblés (ainsi, ce produit sera pertinent, efficace et utile) ;
- Est conçu pour un public spécifique ;
- Correspond aux besoins en matière de prise de décision ;
- Est rédigé dans un langage clair et facilement compréhensible, avec des données présentées clairement ;
- S'appuie sur une évaluation impartiale des informations disponibles.

Comme indiqué ci-dessus, une bonne manière d'utiliser les données et conclusions obtenues dans le cadre d'un programme fondé sur des faits est d'avoir une stratégie pour diffuser les résultats et les pratiques exemplaires. Cela peut notamment être fait au moyen de séminaires en ligne, d'ateliers, de dépliants et de fiches d'information.

En conclusion, pour résumer ce module, le processus de suivi et d'évaluation mené tout au long d'une intervention suit les étapes clés ci-après :

Étapes de l'élaboration des programmes	Processus de suivi et d'évaluation
Planification	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examiner les enseignements tirés des initiatives précédentes, y compris les informations relatives aux activités de suivi et d'évaluation déjà menées, si elles sont disponibles.</li> <li>2. Définir clairement l'objectif global de l'intervention et les résultats visés par celle-ci, au moyen d'une théorie du changement ou d'un cadre logique par exemple.</li> <li>3. Élaborer et définir des indicateurs pertinents. Commencer par créer le plan de collecte et d'analyse des données.</li> <li>4. Déterminer si une évaluation ou une révision sera effectuée pour cette intervention.</li> <li>5. Évaluer le budget nécessaire et déterminer qui devra participer aux activités de suivi et d'évaluation.</li> </ol>

Lancement	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Finaliser le plan de collecte et d'analyse des données de suivi. Commencer à y penser lors de la sélection des indicateurs et de la conception du projet.</li> <li>7. Établir une base de données de référence dans les deux mois suivant le début de la mise en œuvre. Le moment exact de la collecte des données de référence peut varier en fonction de l'intervention.</li> </ol>
Mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Collecter des données provenant de différentes sources, en ayant recours à différentes méthodes. Une approche « mixte », associant des méthodes quantitatives et qualitatives, est recommandée pour la collecte et l'analyse des données.</li> <li>9. Analyser, interpréter et communiquer les résultats. Les données recueillies doivent être utilisées pour éclairer les pratiques exemplaires et pour favoriser des programmes fondés sur des données factuelles.</li> </ol>
Clôture et examen	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Effectuer un examen et une évaluation. Réfléchir à ce qui a été accompli dans le cadre de l'intervention et aux enseignements tirés et utiliser ces informations pour éclairer les interventions futures.</li> </ol>

### Évaluation d'impact

« Les évaluations d'impact sont un type particulier d'évaluation qui cherche à répondre à une question spécifique de cause à effet : quel est l'impact (ou l'effet de causalité) d'un programme sur un effet direct donné ? Cette question simple comporte une importante dimension causale. L'accent est mis uniquement sur l'impact, c'est-à-dire les changements directement attribuables à un programme, à une modalité du programme ou à une innovation en matière de conception<sup>50</sup> ».

Pour plus d'informations : [www.youtube.com/watch?v=HEJIT8t5ezU](http://www.youtube.com/watch?v=HEJIT8t5ezU)

50 P. Gertler, S. Martinez, P. Premand, L. Christel, M. Vermeersch, *Impact Evaluation in Practice*. Groupe de la Banque mondiale (New York, 2011)

## DOCUMENTS UTILES

### Better Evaluation

- 2012 [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org). Melbourne. Ce site Web propose des ressources et des outils pratiques pour le suivi et l'évaluation, y compris l'analyse des données.

### Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

- 2008a *Ethical Guidelines for Evaluation* GNUE, New York. Énonce les normes professionnelles et les principes éthiques et moraux auxquels doivent aspirer tous ceux qui conçoivent, effectuent et gèrent des activités d'évaluation.
- 2008b *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. GNUE, New York. Décrit les principes clés que l'ensemble du personnel chargé de l'évaluation et des consultants du système des Nations Unies doivent suivre lorsqu'ils effectuent des évaluations.
- 2010a *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports*. GNUE, New York. Fournit aux membres du GNUE des directives sur la conception et la conduite des évaluations. Cette liste récapitulative comprend des indicateurs essentiels pour un mandat d'évaluation et un rapport initial de haute qualité.
- 2010b *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports*. GNUE, New York. Fournit aux membres du GNUE des directives sur la préparation et l'examen d'un rapport d'évaluation. Cette liste récapitulative comprend des indicateurs essentiels pour un rapport d'évaluation de haute qualité.
- 2014 *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*. GNUE, New York. Vise à accroître les connaissances sur l'application des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les processus d'évaluation.
- 2015 *Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management*. GNUE, New York. Décrit et définit l'évaluation d'impact pour les organisations membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et articule certaines des principales questions théoriques et pratiques à prendre en compte lors de la réalisation d'évaluations d'impact.
- 2016 *Normes et règles d'évaluation*. GNUE, New York. Sert de cadre aux compétences d'évaluation, aux examens par les pairs et aux évaluations comparatives du GNUE.

## Organisation internationale pour les migrations (OIM)

- 2018a *IOM Evaluation Policy*. OIM, Genève. Présente la définition et les objectifs de l'évaluation, montre comment elle est intégrée dans la structure de l'OIM et expose les principes, normes, standards et procédures clés relatifs à cette fonction.
- 2018b *IOM Monitoring Policy*. OIM, Genève. Décrit le cadre institutionnel pour l'utilisation du suivi comme outil de gestion pour surveiller, mesurer et communiquer les progrès et réalisations des plans stratégiques, politiques, programmes, projets et plans de travail des unités organisationnelles, y compris le suivi des activités, des résultats, des budgets, des dépenses et des risques. Ce document définit également le suivi, décrit ses objectifs, sa portée et son importance pour l'OIM et précise ce qui doit être suivi et par qui.
- 2018c *Guidance for Addressing Gender in Evaluations*. OIM, Genève. Propose une approche par étapes pour aider l'ensemble du personnel chargé de la gestion et de la conduite d'évaluations à tenir compte des sexospécificités dans les champs d'application, les méthodologies et les résultats des évaluations. Ce document est principalement destiné à éclairer les évaluations de l'OIM, mais peut être utile aux agences partenaires qui effectuent des évaluations, des examens à mi-parcours, des visites de suivi et d'autres travaux d'évaluation.
- s. d. *IOM Gender and Evaluation Tip Sheet*. OIM, Genève. Propose un guide succinct pour aider le personnel chargé de la gestion et de la conduite d'évaluations à tenir compte des sexospécificités dans les champs d'application, les méthodologies et les résultats du suivi et de l'évaluation.

## Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA)

- s. d. *Monitoring & Evaluation Reference Group (MERG): Standards for a Competency-based Approach to Monitoring and Evaluation Curricula & Trainings*. ONUSIDA, Genève. Fixe des normes pour le renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation, en abordant les questions essentielles à l'intention des responsables du suivi et de l'évaluation, et en réglant l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et de séances de formation dans ce domaine.

## 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*. PNUD, New York. Fournit des conseils sur la manière de procéder ainsi que des outils pratiques pour renforcer la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats au sein du PNUD.