

FICHE D'INFORMATION

**SUIVI ET ÉVALUATION
DES PROGRAMMES DE
PARRAINAGE ET DES
VOIES COMPLÉMENTAIRES
POUR LES RÉFUGIÉS
ET PERSONNES EN
BESOIN DE PROTECTION
INTERNATIONALE**

SYNTHÈSE

- En proposant une approche systématique pour suivre les progrès d'un programme, recueillir des enseignements et favoriser l'apprentissage par les pairs, le suivi et l'évaluation (M&E) peuvent renforcer les programmes de parrainage et de voies complémentaires de plusieurs manières. Le M&E peut contribuer à affiner la conception d'un programme, à améliorer son efficacité, à soutenir une prise de décision fondée sur des données probantes et à créer une expérience positive pour les bénéficiaires (réfugiés ou personnes en besoin de protection internationale) ainsi que pour les bénévoles ou parrains, qu'il s'agisse de particuliers, d'universités ou d'entreprises.
- Les processus de M&E les mieux pensés sont intégrés dès la conception d'un programme. Intégrer le M&E dans un programme incite à une réflexion sur les objectifs du programme dès le départ, à un accord sur des indicateurs spécifiques pour suivre ces objectifs et sur les données nécessaires pour y parvenir, ainsi qu'à une compréhension commune des rôles des parties prenantes impliquées.
- L'intégration du M&E dans les budgets des programmes est essentielle pour garantir que ces efforts disposent des ressources et de l'engagement durable dont ils ont besoin pour être efficaces et aller au-delà des évaluations ponctuelles. Dans le même temps, identifier les outils, cadres et ensembles de données existants peut aider un programme à éviter la duplication inutile du travail et à utiliser au mieux les ressources.
- Une coordination multipartite efficace est vitale à différentes étapes du processus de M&E. L'élaboration d'une théorie du changement (prédictions sur la manière dont les ressources investies et les activités conçues conduiront aux résultats souhaités) peut contribuer à une compréhension commune des objectifs et à optimiser la planification du M&E. La coordination des contributions des diverses parties prenantes lors de la collecte et de l'analyse des données peut aider à intégrer différentes perspectives. Une communication étroite entre les responsables du M&E, les coordinateurs de programme et les décideurs est cruciale pour garantir que les recommandations sont mises en œuvre plutôt que de rester lettre morte.
- Un plus grand engagement des bénéficiaires et des bénévoles ou parrains dans le M&E est important. Leurs commentaires peuvent contribuer à garantir que les efforts de M&E posent les bonnes questions, mesurent les résultats de manière significative et améliorent la conception des programmes. Il convient d'accorder une attention particulière à la manière dont cet engagement se déroule pour garantir qu'il est accessible et significatif (par exemple, en ce qui concerne le temps consacré et les mesures visant à surmonter les barrières linguistiques).

QU'EST-CE QUE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION, ET COMMENT PEUVENT-ILS CONTRIBUER AUX PROGRAMMES DE PARRAINAGE ET DE VOIES COMPLÉMENTAIRES ?

Bien que le suivi et l'évaluation se chevauchent souvent dans la pratique, il s'agit de deux activités distinctes:

- Le suivi est le processus continu d'observation des progrès des activités du projet par rapport aux objectifs préétablis.
- L'évaluation est le processus d'examen des résultats globaux du projet afin de déterminer sa pertinence, son impact, son efficacité, sa durabilité et sa rentabilité.

Lorsqu'il est mis en œuvre de manière réfléchie et en temps opportun, le M&E peut accroître l'efficacité et la durabilité d'un programme et recueillir l'adhésion des décideurs et des bailleurs de fonds.² Un cadre formel de M&E peut faciliter le suivi systématique des progrès d'un programme vers ses objectifs et compiler des enseignements pour soutenir l'apprentissage par les pairs (au sein et entre les programmes, au niveau national et international). Une meilleure compréhension des conditions dans lesquelles un programme est le plus efficace et pourquoi, à qui il sert et ne sert pas efficacement, et quelles pratiques sont les plus (et les moins) prometteuses peut aider le programme à améliorer ses processus, à accroître son efficacité et à éclairer les futures prises de décision fondées sur des données factuelles.

Dans le contexte des programmes de parrainage et de voies complémentaires pour les réfugiés et d'autres ayant besoin d'une protection internationale, le M&E peut aider à répondre à des questions telles que³:

- Le programme fonctionne-t-il comme prévu ? Les objectifs sont-ils atteints ?
- Quel est l'impact global du programme sur les bénéficiaires et/ou les communautés d'accueil (par exemple, en termes de résultats d'intégration ou d'opinion publique) ?
- L'impact est-il différent selon les groupes de bénéficiaires ou les segments de la société ? Si oui, pourquoi ?
- Comment ces résultats se comparent-ils à ceux d'autres programmes ayant des objectifs similaires ? Le programme est-il rentable par rapport à d'autres interventions ?
- Comment la conception ou la mise en œuvre du programme pourraient-elles être améliorées ?
- Les avantages du programme dépassent-ils les coûts de mise en œuvre ?
- Les ressources du programme sont-elles suffisantes et utilisées efficacement ?
- Quelles ressources peuvent être nécessaires pour étendre un programme ou l'introduire dans un contexte différent ?

Le M&E offre des avantages supplémentaires dans des programmes tels que le parrainage communautaire et des voies complémentaires qui impliquent un éventail de parties prenantes, y compris certaines nouvelles, pour soutenir l'installation et l'intégration des bénéficiaires. Le suivi systématique des performances d'un programme peut améliorer la responsabilité et la surveillance des acteurs non traditionnels (pour garantir qu'ils remplissent leurs responsabilités) et aider à répondre à un examen externe de la manière dont les ressources sont utilisées (par exemple, de la part des bailleurs de fonds ou des autorités gouvernementales).⁴ Lorsque le M&E est efficace et que ses recommandations conduisent à des améliorations du programme, cela peut avoir des avantages réels pour les bénéficiaires (en améliorant la qualité du soutien fourni pendant le programme et lors de leur transition vers l'autosuffisance), les bénévoles et les parrains (en garantissant qu'ils reçoivent des conseils suffisants et vivent une expérience positive), et les communautés entières (en renforçant la cohésion sociale).

1 Jasmijn Sloopjes et Maria Belen Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking in Migrant Integration* (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2023); Hanne Beirens et Aliyyah Ahad, *Measuring Up? Using Monitoring and Evaluation to Make Good on the Promise of Refugee Sponsorship* (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2023).

2 Sloopjes et Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking*.

3 Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

4 Cela est d'autant plus important car le soutien offert par les acteurs non traditionnels dans le cadre de ces programmes n'est pas soumis au contrôle du gouvernement. Voir Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

QUELLES ÉTAPES DEVRAIENT FAIRE PARTIE D'UNE STRATÉGIE DE M&E ?

Une stratégie de M&E soigneusement planifiée est une stratégie intégrée à la conception d'un programme et qui contribue à l'apprentissage continu.⁵ Cinq étapes essentielles comprennent :

1. Établir des objectifs clairs du programme et leurs impacts anticipés

Qu'un programme vise à créer davantage d'opportunités de protection pour les bénéficiaires, à relever les défis d'accueil, à améliorer les résultats de l'intégration, à renforcer la coordination des parties prenantes, à sensibiliser la population locale ou à une combinaison de ces objectifs, les concepteurs du programme doivent articuler leurs objectifs généraux dès le début. Cela implique de décrire les activités planifiées et d'identifier des objectifs spécifiques (par exemple, le nombre de bénéficiaires accueillis dans le cadre d'un programme ; l'accès des bénéficiaires au logement, l'apprentissage des langues ou les résultats en matière d'emploi ; ou les changements d'attitudes locales sur les questions liées aux réfugiés).

2. Définir clairement les objectifs des efforts de M&E et la manière dont ils s'alignent sur les objectifs et les ressources du programme

Le M&E peut servir différents objectifs et, par conséquent, être mis en œuvre de différentes manières et à différents moments de la durée de vie du programme. Par exemple, une initiative pilote peut chercher à comprendre son impact et à identifier les problèmes qui devraient être résolus avant de devenir un programme permanent, tandis que d'autres programmes peuvent chercher à mesurer leur rapport coût-efficacité. L'identification de ces objectifs de M&E peut contribuer à l'élaboration de questions directrices, faciliter les conversations sur les capacités et les ressources nécessaires pour répondre de manière réaliste à ces questions et planifier les prochaines étapes.

3. Développer des indicateurs à court et à long terme et déterminer les informations nécessaires pour les suivre

Cela peut inclure des indicateurs de processus et/ou d'impact (mesures) pour capturer les performances du programme et les progrès vers les objectifs, pour évaluer les processus en cours ou pour mesurer l'impact sur l'intégration, selon le type d'évaluation. Les types et le nombre d'indicateurs sélectionnés dépendront dans une certaine mesure des ressources dont dispose l'équipe de suivi.

4. Déterminer quels outils et méthodes de collecte et d'analyse de données conviennent le mieux à la nature et aux objectifs de l'évaluation.

Avant que cette décision puisse être prise, il est important de comprendre quelles données existent déjà et peuvent être utilisées (comme sur les sites web du gouvernement) et quelles nouvelles données doivent être collectées (comment et auprès de qui).⁶ D'autres considérations clés incluent la fréquence à laquelle les données doivent être collectées (mensuellement, trimestriellement, semestriellement, etc.), les méthodes et les outils qui produiront les informations souhaitées et les autres facteurs susceptibles d'affecter la collecte de données (par exemple, la langue des participants et le temps dont ils disposent pour s'engager, l'évaluation des ressources, et le contexte politique ou socio-économique).⁷

La collecte de données pour les évaluations de programmes peut adopter une approche mixte, exploitant à la fois des données qualitatives et quantitatives.⁸ La collecte de données qualitatives implique généralement des entretiens, des témoignages et/ou des groupes de discussion avec les bénéficiaires, les parrains et les bénévoles d'un programme, et/ou des experts clés, et parfois aussi l'examen de documents administratifs du programme et

5 Beirens et Ahad, *Measuring Up?*; Aliyyah Ahad, Camille Le Coz, et Hanne Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement: A Monitoring and Evaluation Road Map* (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2020).

6 Initiative Mondiale de Parrainage de Réfugiés, *Community Sponsorship Monitoring and Evaluation Toolkit Workbook* (N.p.: Initiative Mondiale de Parrainage de Réfugiés et Centre for Community Based Research, 2022); Ahad, Le Coz, et Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

7 Pour plus d'informations sur la manière d'atténuer l'impact des facteurs externes, voir Slootjes et Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking*; Ahad, Le Coz, et Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

8 Ahad, Le Coz, et Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

d'autres sources. Pour recueillir des informations quantitatives, de nombreux efforts de M&E utilisent des enquêtes et/ou analysent les données des bases de données existantes.

5. Cartographier et clarifier les rôles des principales parties prenantes dans le processus de M&E

Cela nécessite de définir clairement quelles parties prenantes doivent être impliquées dans quelles activités de M&E. Cela peut inclure : le partage de données existantes, la collecte de nouvelles données, l'assistance à l'analyse des données, la fourniture de commentaires sur le programme et de recommandations sur la manière de l'améliorer, le soutien à la diffusion des conclusions et des résultats du M&E et la garantie que les recommandations sont mises en œuvre.⁹

BONNES PRATIQUES

Dans le domaine du parrainage et des voies complémentaires, qui est lui-même relativement jeune et en évolution rapide, les efforts de M&E ont été quelque peu limités. Néanmoins, les efforts de M&E jusqu'à présent offrent des enseignements précieux et de bonnes pratiques. Ceux-ci incluent :

Renforcer le besoin de M&E dans la planification budgétaire afin de garantir l'engagement

Les efforts de M&E ne sont pas toujours inclus ou priorisés dans les budgets des programmes et intégrés dans la conception des programmes. Cette situation a souvent conduit à la mise en œuvre d'initiatives de M&E ponctuelles ou fragmentaires à un stade ultérieur d'un programme, plutôt qu'au départ. Cela a également conduit les parties prenantes du programme à considérer les activités de M&E comme étant déconnectées ou considérées après coup par rapport aux principales activités opérationnelles du programme (telles que la recherche de logements, l'apport d'un soutien à l'intégration, le recrutement de parrains). Ceci, à son tour, peut limiter l'engagement à la fois dans le processus de M&E et dans ses résultats. Des fonds dédiés aideraient les programmes à adopter une approche plus structurée et systématique du M&E, notamment en couvrant le temps du travail du personnel et les ressources nécessaires et en contribuant à créer une base de données factuelles et une culture pour ces programmes.

Investir dans l'élaboration d'une théorie du changement

La plupart des programmes ont des objectifs d'un genre ou d'un autre. Cependant, tous ne franchissent pas l'étape suivante en développant une théorie du changement qui décrit comment les ressources, les activités et les parties prenantes impliquées d'un programme conduiront à l'impact souhaité. De telles prédictions sur la relation causale entre les éléments d'un programme peuvent être un outil particulièrement utile lorsque l'on cherche à intégrer le M&E dans la conception d'un programme de manière plus structurée.¹⁰

Identifier et utiliser les données et les outils de M&E existants, lorsque cela est possible

Avant de collecter leurs propres données, les parties prenantes du programme doivent chercher à identifier les données existantes qui peuvent soutenir leurs efforts de M&E, et ainsi les aider à éviter la duplication du travail et à utiliser les ressources de la manière la plus efficace possible. Par exemple, les données administratives collectées par d'autres acteurs (allant des ministères gouvernementaux aux prestataires de soins de santé en passant par les agences publiques pour l'emploi) peuvent inclure des informations sur les services offerts aux bénéficiaires, leur profil socio-économique et démographique, leur bien-être médical et psychosocial ainsi que les parcours de formation professionnelle.¹¹ Les organisations de la société civile qui coordonnent le travail des bénévoles dans les programmes de parrainage ou des universités, des employeurs et des bénévoles dans les filières complémentaires d'éducation et de travail peuvent également disposer de données sur les caractéristiques des bénéficiaires des programmes et les motivations des acteurs non traditionnels impliqués dans ces programmes.¹²

De même, il existe déjà des outils pour mener un M&E lié, par exemple, aux processus d'intégration et aux résultats des réfugiés réinstallés, des demandeurs d'asile et des immigrants arrivant par diverses voies qui pourraient servir

9 Ahad, Le Coz, et Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

10 Voir, par exemple, W.K. Kellogg Foundation, *Logic Model Development Guide* (Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation, 2004); Initiative Mondiale de Parrainage de Réfugiés, *Community Sponsorship Monitoring and Evaluation Toolkit Workbook*.

11 Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

12 Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

de point de départ lorsque les programmes de parrainage et de voies complémentaires développent leurs propres cadres d'indicateurs. Un exemple est le «Indicators of Integration Framework» du ministère de l'Intérieur du Royaume-Uni.¹³

Adopter une approche participative du M&E en impliquant les bénéficiaires et les sponsors

Une approche participative implique l'engagement des parties prenantes à un programme ou qui sont affectées par celui-ci dans la conception des cadres de M&E, la conceptualisation et l'évaluation de l'impact. Dans le contexte des programmes de parrainage et de voies complémentaires, les bénéficiaires et les parrains (bénévoles, universités ou employeurs) sont deux groupes de parties prenantes notables. Les impliquer dans les efforts de M&E peut aider à garantir que les évaluations tirent des leçons de leur expérience directe avec un programme, posent les bonnes questions, mesurent les résultats de manière significative et utilisent les informations recueillies pour affiner les opérations du programme.¹⁴ Pourtant, à ce jour, ces groupes ne sont pas systématiquement impliqués dans le M&E.

Plusieurs défis pratiques doivent être relevés pour récolter les avantages potentiels de cette approche. Par exemple, les parrains et les bénéficiaires peuvent être occupés par des tâches pratiques relatives à l'installation, ce qui signifie que certains n'ont peut-être pas le temps ou la capacité de participer au M&E, même en tant qu'interviewés. En outre, les bénéficiaires récemment arrivés ne parlent souvent pas suffisamment bien la langue de la société d'accueil pour se lancer dans les activités standard de M&E. Toute tentative visant à inclure les parrains et les bénéficiaires dans le M&E du programme devrait donc être réaliste en termes de niveau d'engagement attendu de ces parties prenantes et de mesures à prendre pour faciliter leur participation significative, comme travailler avec des médiateurs ou interprètes interculturels.

Rationaliser la coordination des efforts de M&E

Dans un contexte où de nombreux acteurs sont impliqués dans la collecte de données provenant de diverses sources, et où tout cela doit être intégré au processus et aux résultats de M&E, la mise en place d'un coordinateur centralisé pour les activités de M&E est cruciale. Pour les évaluations ponctuelles réalisées par des chercheurs externes, cette fonction de coordination est souvent assurée par ce prestataire externe.¹⁵ Cependant, les évaluations internes et celles qui font partie d'un système de M&E à long terme peuvent bénéficier de l'attribution d'un coordinateur interne (souvent, une division ou une unité de programme) qui supervisera les activités de M&E et veillera à leur bonne exécution.¹⁶

Allouer des ressources à la diffusion des résultats de l'évaluation

L'efficacité d'un système de M&E va au-delà de la collecte et de l'analyse des données et de l'élaboration de recommandations. Pour avoir un impact, une communication appropriée entre les partenaires de M&E, les responsables de la mise en œuvre des programmes et les décideurs est nécessaire pour garantir que les conclusions et les recommandations atteignent leur public cible et soient capables d'influencer les décisions futures.¹⁷ La diffusion des résultats du M&E est également essentielle pour constituer une base de données probantes et faciliter l'apprentissage entre pairs de l'ensemble des programmes dans ce domaine, tant au niveau national qu'international.¹⁸ Afin de rendre les données probantes accessibles et utiles à cet éventail plus large de parties prenantes, les résultats du M&E doivent être partagés et communiqués sous différents formats (tels que des rapports annuels, des notes internes, des infographies) qui répondent aux ambitions et intérêts variés des parties prenantes (par exemple, améliorer certaines procédures ou concevoir de nouvelles formations).¹⁹

13 UK Home Office, *Home Office Indicators of Integration Framework 2019* (London: UK Home Office, 2019). Lire aussi : Hanne Beirens et Susan Fratzke, *Taking Stock of Refugee Resettlement: Policy Objectives, Practical Tradeoffs, and the Evidence Base* (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2017); Ahad, Le Coz, et Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

14 SHARE Network, *Workshop on Monitoring of Community Sponsorship* (Bruxelles: SHARE Network, 2021).

15 L'université de Birmingham en est un exemple dans l'évaluation du programme de parrainage britannique et le cabinet Montbretia dans l'évaluation du projet pilote de parrainage irlandais. Voir Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

16 Des exemples incluent la Division de l'évaluation auprès de Immigration, Réfugiés, et Citoyenneté Canada et l'Unité d'évaluation de l'Office fédéral allemand pour les migrations et les réfugiés (BAMF). Voir Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

17 Slootjes et Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking*.

18 Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

19 Beirens et Ahad, *Measuring Up?*

RESSOURCES

- Ahad, Aliyyah, Camille Le Coz, et Hanne Beirens, [*Using Evidence to Improve Refugee Resettlement: A Monitoring and Evaluation Road Map*](#) (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2020).
- Beirens, Hanne et Aliyyah Ahad, [*Measuring Up? Using Monitoring and Evaluation to Make Good on the Promise of Refugee Sponsorship*](#) (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2020).
- Beirens, Hanne et Susan Fratzke, [*Taking Stock of Refugee Resettlement: Policy Objectives, Practical Tradeoffs, and the Evidence Base*](#) (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2017).
- Benton, Meghan et Paul Diegert, [*A Needed Evidence Revolution: Using Cost-Benefit Analysis to Improve Refugee Integration Programming*](#) (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2018).
- Initiative Mondiale de Parrainage de Réfugiés, [*Community Sponsorship Monitoring and Evaluation Toolkit Workbook*](#) (N.p.: Initiative Mondiale de Parrainage de Réfugiés et Centre for Community Based Research, 2022).
- SHARE Network, '[*Community-Based Approaches to Monitoring and Evaluation*](#)', consulté le 5 avril 2024.
- Sloop, Jasmijn et María Belén Zanzuchi, [*Toolkit for Evidence-Informed Policymaking in Migrant Integration*](#) (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2023).

Cette fiche d'information a été préparée par le Migration Policy Institute Europe (MPI Europe) dans le cadre du projet Complementary Pathways Network (COMET). Son auteur est María Belén Zanzuchi, analyste politique associé à MPI Europe.

Le projet COMET a été financé par le Fonds Asile, Migration et Intégration (FAMI) de l'Union européenne. Tous les documents du projet sont disponibles sur le site web du projet COMET : www.cometnetwork.eu

Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Pour plus d'informations sur le suivi et l'évaluation du parrainage et des voies complémentaires pour les réfugiés, contactez MPI Europe à l'adresse suivante: europe@migrationpolicy.org.

2024 Migration Policy Institute Europe. Tous droits réservés.