



CHAPITRE 1

Introduction au suivi et à l'évaluation

1



INTRODUCTION AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION

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

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

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

Liste des sigles et abréviations

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

Chapitre 1 | Introduction au suivi et à l'évaluation

1.1. Aperçu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

³ GNUM, 2007.

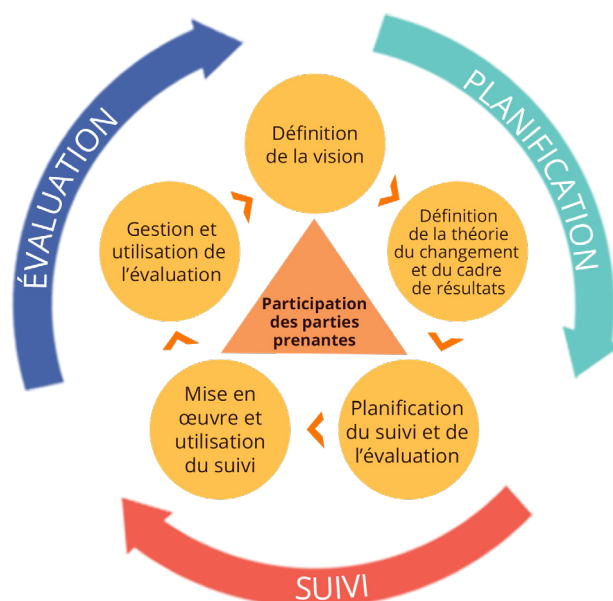
⁴ OIM, 2018a (lien interne uniquement).

⁵ Voir OIM, 2017 (lien interne uniquement).

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

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

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



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



Résumé de la gestion axée sur les résultats

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

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



Ressources de l'OIM

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

Autres ressources

Groupe des Nations Unies pour le développement

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

Groupe d'évaluation des Nations Unies (GNUE)

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

Kusek, J.Z. et R. Rist

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

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

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

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

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

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

1.3.1. Qu'est-ce que le suivi ?

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

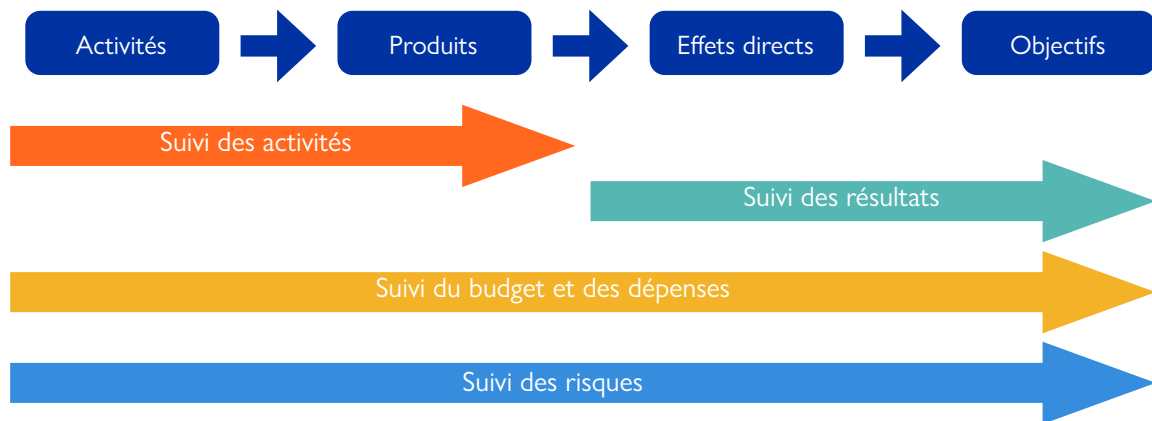
Le suivi peut être souvent confondu avec l'établissement de rapports, qui est l'une de ses composantes. Alors que l'établissement de rapports concerne uniquement la compilation, le transfert et la diffusion d'informations, le suivi est focalisé sur la collecte et l'analyse, effectuées régulièrement,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

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

⁷ OIM, 2018b, p. 2.

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

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



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

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

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

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

1.3.2. Pourquoi effectuer un suivi?

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

1.3.3. Quand effectuer le suivi?

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



Le suivi permet de déterminer si :

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

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

EXEMPLE



Questions de suivi

Lors de la mise en œuvre d'activités :

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

Lors de la mesure des résultats :

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

INFORMATION



Résumé du suivi

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

RESSOURCES



Ressources de l'OIM

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

Autres ressources

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

¹⁰ OIM, 2018b, p. 2.

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

1.4.1. Qu'est-ce que l'évaluation?

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

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

1.4.2. Pourquoi effectuer une évaluation?

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

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

1.4.3. Quand l'effectuer?

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

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

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



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

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

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



Ressources de l'OIM

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

Autres ressources

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

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

1.5. Différences entre le suivi et l'évaluation

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

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

¹³ Adapté de OIM, 2018c.

¹⁴ Adapté de OECD, 2010, p. 34.

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

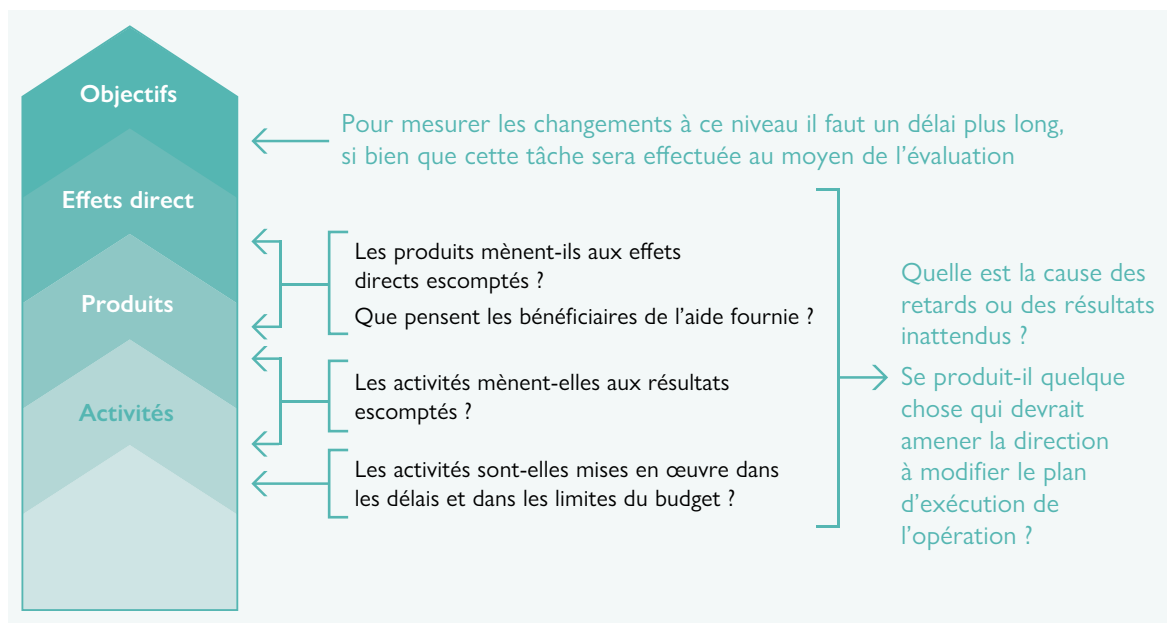


Suivi et évaluation et logique verticale

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

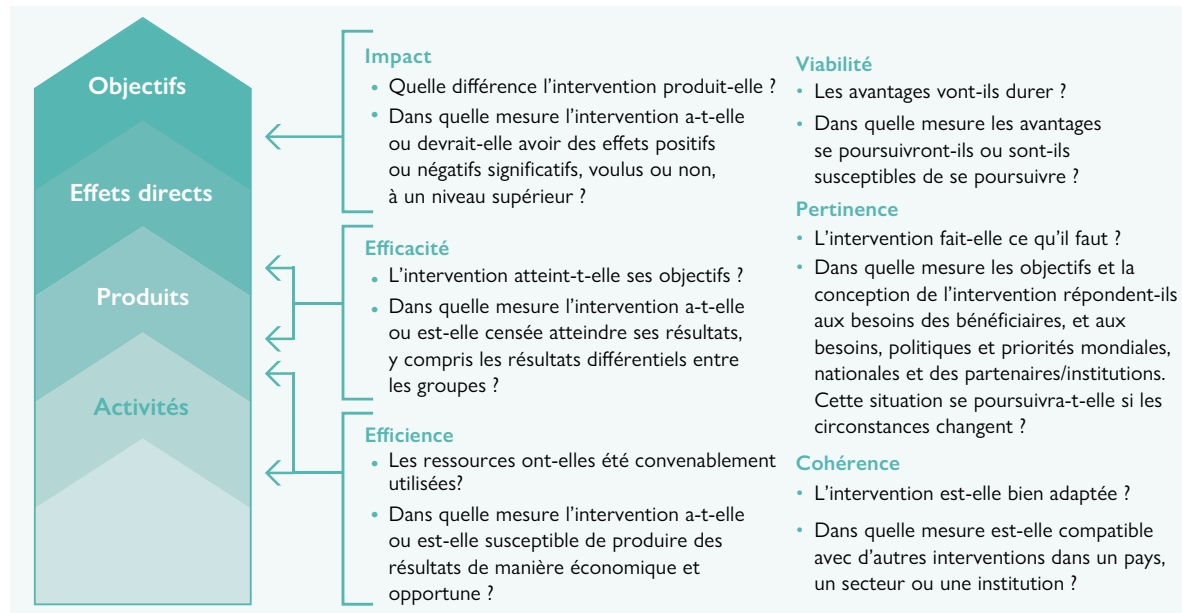
Les deux diagrammes suivants montrent le suivi et l'évaluation sous l'angle de la logique verticale. Le chapitre 3 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* développera davantage la logique verticale. Il convient de noter que les deux diagrammes comprennent des questions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

Figure 1.3. Suivi et logique verticale



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

Figure 1.4. Évaluation et logique verticale



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

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



Autres ressources

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

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

1.6. Orientation stratégique de l'OIM¹⁶

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

1.6.1. Vision stratégique de l'OIM

Ce qu'elle énonce

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

Elle s'articule autour de diverses composantes, dont :

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

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

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

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

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

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

1.6.2. Cadre de gouvernance des migrations¹⁷

Ce qu'il énonce

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



Principes et objectifs du Cadre de gouvernance des migrations

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

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

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



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

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

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

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

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

Source: OIM, 2016b.

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

1.6.3. Objectifs de développement durable¹⁸

Ce qu'ils énoncent

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



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

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



¹⁸ OIM, 2018d.



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

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

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

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

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

Ce qu'il énonce

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

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



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

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

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

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

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

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*, p. 8.

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

Ce qu'il énonce

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

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



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

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

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

²² OIM, 2012.

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

Ce qu'il stipule

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



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

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

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



Ressources de l'OIM

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

Autres ressources

Nations Unies

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

Groupe des Nations Unies pour le développement durable

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

²³ Nations Unies, 2018b.