

# **GESTION DES ÉVALUATIONS SENSIBLES AU GENRE**

**MANUEL D'EVALUATION**



Bureau Indépendant  
de l'Évaluation

# REMERCIEMENTS

Le Bureau Indépendant d'Évaluation (BIE) aimerait remercier tous ceux qui ont contribué à ce manuel d'évaluation. Le manuel se fonde sur les efforts déployés par l'Unité d'évaluation d'UNIFEM. La coordination de la mise à jour et la consolidation du manuel a été assurée par Sabrina Evangelista avec le soutien de Messay Tassew. Le contenu résulte des contributions collectives de l'ensemble du personnel du BIE: Inga Sniukaite, Shravanti Reddy, Isabel Suarez, Florencia Tateossian, Mona Selim, Caspar Merkle, Cyuma Mbayiha, Yumiko Kanemitsu et Laura Gonzalez. Les employés d'ONU Femmes ayant géré des évaluations à partir de différents coins du monde ont également contribué à ce manuel à travers la série des «voix émanant du terrain ». Nous tenons à les remercier sincèrement pour leur engagement à favoriser l'apprentissage au sein d'ONU Femmes. Il s'agit de Halima Boukhriss, Ahmed Hassan, Natalia Galat, Heran Ayele, Deepa Bharati, et Ly Vu Phuong. Nous tenons également à remercier Marième Diop, traductrice, et Ursula Damm, graphiste, pour leur collaboration.

© 2015 UN Women. All rights reserved.

Produit par le  
*Bureau Indépendant d'Évaluation*

Design: Dammsavage Inc.

# GESTION DES ÉVALUATIONS SENSIBLES AU GENRE

MANUEL D'EVALUATION

# POUR UNE PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION DE L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE AU SEIN D'ONU FEMMES

L'évaluation sensible au Genre est un puissant outil d'apprentissage, de prise de décision et de responsabilisation qui favorise l'atteinte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En ce sens, elle constitue une priorité pour l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes).



Dans le cadre des efforts visant à professionnaliser la fonction d'évaluation d'ONU Femmes, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE), les Ressources humaines et le Centre de formation d'ONU Femmes travaillent ensemble pour concevoir un programme de professionnalisation complet et pratique dédié au personnel d'ONU Femmes.

Un des aspects de cette approche est l'élaboration de ce manuel d'évaluation, et d'un programme correspondant d'apprentissage en ligne (qui sera lancé en 2015) portant sur la façon de gérer une évaluation sensible au genre au sein.

Nous sommes convaincus que cette initiative viendra soutenir les autres efforts en cours pour un renforcement de la qualité des évaluations, devant aboutir à une meilleure utilisation de l'évaluation pour la prise de décisions, la responsabilisation et l'apprentissage, qui permettra d'identifier les meilleures formules d'interventions visant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Ce manuel d'évaluation est un guide pratique<sup>1</sup> qui a pour objectif d'aider les initiateurs, les gestionnaires et/ou ceux qui utilisent les évaluations en leur fournissant une orientation, des conseils et des outils à chaque étape du processus d'évaluation: durant la phase de la planification, la préparation, la réalisation, l'établissement des rapports, l'utilisation de l'évaluation et son suivi. Le principal destinataire de ce guide est le personnel d'ONU Femmes qui assure la gestion des évaluations ou qui est impliqué dans le processus d'évaluation. Cependant, il pourrait également être utile aux évaluateurs et aux professionnels du développement international,

---

<sup>1</sup> Ce manuel d'évaluation s'appuie sur celui élaboré par le groupe d'évaluation de l'UNIFEM, intitulé *A manager's guide to gender equality and human rights responsive evaluation*, qui est un guide conçu pour orienter les directeurs et les chargés d'évaluation en chef dans la réalisation d'une évaluation sensible au genre. Il a été rédigé en 2010, en collaboration avec l'Université de Carleton, en se basant sur les notes d'orientation du BIE d'ONU Femmes.

en particulier ceux qui interviennent dans le domaine de l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les droits humains.

Ce manuel d'évaluation, est lancé à un moment opportun puisque l'année 2015 a été désignée l'Année internationale de l'évaluation. C'est le moment indiqué pour défendre et promouvoir l'évaluation et la formulation de politiques reposant sur des données fiables aux niveaux international, régional, national et local. C'est le moment de réfléchir sur la façon dont nous pouvons construire des systèmes solides, pour produire et utiliser des données factuelles et, surtout, mettre à profit ces informations pour améliorer le travail que nous faisons pour atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

A travers l'engagement d'ONU Femmes à assurer la gestion et l'utilisation d'évaluations sensibles au genre de haute qualité, nous veillerons à ce qu'ONU Femmes demeure l'entité "la mieux indiquée pour mener à bien cette mission" - contribuant ainsi à instaurer un système onusien plus cohérent, efficace et stratégique. Nous pouvons également aider à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux sensibles au genre, afin qu'ils éclairent les contributions significatives à la réalisation de nos objectifs collectifs.



Marco Segone  
*Directeur du Bureau Indépendant  
d'Évaluation  
ONU Femmes*

## LÉGENDE



Allez à la table des matières



Haut de chapitre



Sites Internet



Outils



Documents d'orientation et de référence



Liste de contrôle de processus d'évaluation d'ONU Femmes



Identifie les ressources supplémentaires pertinentes à la section






**Voix émanant du terrain:**

Les employés d'ONU Femmes partagent leur expérience en matière de gestion d'une évaluation

# TABLE DES MATIÈRES

<b>POUR UNE PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION DE L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE AU SEIN D'ONU FEMMES</b>	<b>II</b>
<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS</b>	<b>VII</b>
<b>CHAPITRE 1. INTRODUCTION A L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE</b>	<b>1</b>
A. Cadre de référence et principes de l'évaluation sensible au genre	2
B. Définition de l'évaluation sensible au genre au sein d'ONU-Femmes	4
C. L'objectif stratégique de l'évaluation sensible au genre	5
D. L'évaluation sensible au genre dans le cadre de la gestion axée sur les résultats	7
E. Différences et similitudes entre l'évaluation et les autres fonctions de l'organisation	10
<b>CHAPITRE 2. L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE AU SEIN D'ONU FEMMES</b>	<b>13</b>
A. La Gestion, les rôles et responsabilités d'ONU Femmes en matière d'évaluation	14
B. Les systèmes d'assurance de la qualité et de responsabilisation d'ONU Femmes	17
<b>CHAPITRE 3. PLANIFICATION</b>	<b>25</b>
A. Planification de l'évaluation décentralisée	26
B. Etapes de la planification de l'évaluation	28
C. Le choix du type et des modalités d'évaluation	33
D. Budgétisation des évaluations	35
<b>CHAPITRE 4. PRÉPARATION</b>	<b>39</b>
A. Vérification de l'évaluabilité	40
B. Analyse et implication des parties prenantes	42
C. Élaboration des termes de références pour l'évaluation	45
D. Sélection d'une équipe d'évaluation	62
E. Assurance de la qualité des TdR	65
<b>CHAPITRE 5. RÉALISATION</b>	<b>71</b>
A. Gestion du consultant ou de l'équipe chargé(e) de mener l'évaluation	72
B. Phase de conception initiale	75
C. Collecte des données	80
D. Analyse et rapports intérimaires	84

	<b>CHAPITRE 6. ELABORATION DES RAPPORTS</b>	<b>89</b>
	A. Garantir un rapport d'évaluation de haute qualité	90
	B. Implication des parties prenantes dans l'examen du rapport d'évaluation	92
	C. Assurance de la qualité du rapport d'évaluation	94
	<b>CHAPITRE 7. UTILISATION ET SUIVI</b>	<b>99</b>
	A. Utilisation de l'évaluation pour la gestion des résultats	100
	B. Réponse manageriale et plan d'action	102
	C. Systèmes d'ONU Femmes pour faciliter l'utilisation de l'évaluation	107
	D. Communication des résultats de l'évaluation	111
	<b>OUTILS</b>	<b>117</b>
	Outil 1. Standards du processus d'évaluation pour une évaluation décentralisée	118
	Outil 2. Huit paramètres de priorisation de l'évaluation	121
	Outil 3. Modèle du plan d'évaluation	123
	Outil 4. Choix du type d'évaluation	125
	Outil 5. Comment procéder à un examen de l'évaluabilité	132
	Outil 6. Modèle des termes de référence pour l'évaluation	139
	Outil 7. Matrice pour commenter un produit d'évaluation	149
	Outil 8. Modèle de matrice d'évaluation	150
	Outil 9. Modèle d'analyse des parties prenantes	151
	Outil 10. Conseils/Astuces pour l'adoption de méthodes d'évaluation sensibles au genre	152
	Outil 11. Modèle des termes de référence du groupe de gestion	154
	Outil 12. Modèle de TDR pour le groupe de référence	156
	Outil 13. Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données	158
	Outil 14. Liste de contrôle pour l'examen de la qualité du rapport d'évaluation (GERAAS)	160
	Outil 15. Comment élaborer une stratégie de diffusion de l'évaluation ?	165
	Outil 16. Modèle de réponse manageriale	176



## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

PTA	Plan de travail annuel
BP	Bureau-Pays
GATE	Système global de responsabilisation et de suivi de l'utilisation des évaluations
GEOS	Système global de supervision des évaluations
GERAAS	Système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation
HQ	Le Siège
GGP	Programme de gestion du genre (Kenya)
BIE	Bureau indépendant d'évaluation
ICP	Indicateur clé performance
S&E	Suivi et évaluation
PSER	Plan de suivi, d'évaluation et de recherche
BMP	Bureau multi-pays
POM	Manuel du programme et des opérations
GAR	Gestion axée sur les résultats
BR	Bureau régional
SMART	Spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps
TDR	Termes de référence
PNUAD	Programme des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
UN-SWAP EPI	Plan d'action pour des indicateurs d'évaluation de la performance à l'échelle du système des Nations unies
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes



# 1

## **INTRODUCTION À L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE**

Ce chapitre présente le concept de l'évaluation sensible au genre et établit dans quelle mesure il s'inscrit dans la gestion axée sur les résultats (GAR) au sein d'ONU Femmes.



## A. CADRE DE RÉFÉRENCE ET PRINCIPES DE L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE

Le travail d'ONU Femmes est encadré par la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, souvent dénommée la «Charte internationale des droits des femmes», et la *Plateforme d'action de Beijing* qui énonce les engagements pris par les gouvernements pour le renforcement des droits des femmes. L'esprit de ces accords a été corroboré par les *Objectifs du Millénaire pour le développement*; Les Résolutions du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix, la sécurité et sur la violence sexuelle en période de conflits<sup>1</sup>; le Conseil économique et social ont convenu des conclusions 1997/2 et de la *résolution 2011/5*; et le Conseil d'Administration des Directeurs Généraux du SNU commissionné pour la coordination des *politiques sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes* et son *plan d'action élaboré pour l'ensemble du système des Nations Unies*.

L'évaluation au sein d'ONU Femmes s'aligne à ces accords normatifs pour intégrer la dimension genre et utilise le *plan stratégique* de l'entité comme point de départ pour identifier les résultats et les impacts attendus de ses travaux et pour mesurer les progrès vers l'atteinte de ses objectifs. La *politique d'évaluation d'ONU Femmes* et le *Plan stratégique 2014-2017* sont les principaux documents d'orientation qui déterminent les principes et le cadre organisationnel pour la planification, la réalisation et le suivi de l'évaluation au sein d'ONU Femmes. Ces principes restent en conformité avec les *normes et standards en matière d'évaluation au sein du système des Nations*<sup>2</sup> du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), et les *principes éthiques et déontologiques*.<sup>3</sup>

Les principes clés pour l'évaluation sensible au genre au sein d'ONU Femmes sont:

- **Appropriation nationale et leadership**: l'évaluation doit être pilotée par chaque pays et répondre à la nécessité d'appropriation nationale et de leadership de la part des ayants droits et des détenteurs d'obligations.

---

1 Les résolutions du Conseil des Nations Unies sur les femmes, la paix, la sécurité et sur la violence en période de conflits incluent: 1325 (2000), et 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013), et 2122 (2013);

2 GNUE, "Normes d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies", 2005, disponible en ligne sur: <http://www.unevaluation.org/document/detail/21>, et "Normes d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies", 2005, disponible en ligne sur: <http://www.unevaluation.org/document/detail/22>.

3 GNUE, "Principes éthiques et déontologiques", 2008, disponible en ligne sur: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>.



- **Coordination du système des Nations Unies qui s'inscrit en droite ligne avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes:** Dans la mesure du possible, l'évaluation devrait être menée conjointement avec les organismes des Nations Unies afin de promouvoir la coordination et la cohérence en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.
- **Innovation:** Les évaluations doivent chercher à identifier et à mettre en évidence les approches novatrices dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
- **Relations de pouvoir équitables et autonomisation:** Les évaluations devraient être effectuées avec une compréhension contextuelle du pouvoir et des relations entre les sexes. Les évaluations peuvent impulser l'autonomisation à travers la participation des parties prenantes dans la production des connaissances relatives à l'intervention et dans les autres aspects du processus d'évaluation, de même qu'au niveau de la communication de ses résultats.
- **Participation et inclusion:** Les évaluations doivent promouvoir la participation et l'implication des parties prenantes.
- **Indépendance et impartialité:** La fonction d'évaluation devrait être réalisée indépendamment des autres fonctions de gestion, afin de garantir sa crédibilité et pour qu'elle soit libre de toute influence indue, et qu'elle expose ses conclusions dans des rapports de manière impartiale.
- **Transparence:** Les évaluations doivent être exécutées de façon transparente et consultative avec les intervenants clés.
- **Qualité et crédibilité:** Les évaluations doivent être menées de manière systématique, en adoptant des approches et des méthodes éprouvées.
- **Intentionnalité et utilisation de l'évaluation:** la planification des évaluations devrait établir une intentionnalité claire concernant le but et l'utilisation des résultats pour améliorer le travail d'ONU Femmes ou du système des Nations Unies dans les domaines de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- **Éthique:** Les évaluateurs doivent faire preuve d'intégrité personnelle et professionnelle et se conformer aux lignes directrices d'éthiques édictées en matière d'évaluation et au Code de conduite du **GNUE** afin d'assurer que les droits des personnes impliquées dans une évaluation sont respectés. Les évaluateurs doivent agir en prenant en compte la sensibilité culturelle et accorder une attention particulière aux protocoles, aux codes et recommandations pouvant se révéler pertinents lors de leurs interactions avec les femmes.



## B. DÉFINITION DE L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE AU SEIN D'ONU-FEMMES

Les **normes du groupe des Nations Unies pour l'évaluation** définissent l'évaluation comme étant une «évaluation aussi systématique et impartiale que possible, d'une activité, d'un projet, programme, stratégie, politique, sujet, thème, secteur, domaine opérationnel, performance institutionnelle, etc. Elle se concentre sur les résultats escomptés et les réalisations accomplies, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et de causalité, afin d'apprécier les réalisations ou leur échec. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et des contributions des organisations du système des Nations Unies. Une évaluation devrait fournir des informations factuelles qui soient crédibles, fiables et utiles, permettant d'intégrer en temps opportun les conclusions, recommandations et les leçons dans les processus décisionnels des organisations du système des Nations Unies et ses membres.»<sup>4</sup>

ONU Femmes adhère à la définition de l'évaluation du GNUE, et intègre directement les principes de l'égalité des sexes, les droits et l'autonomisation des femmes: une évaluation systématique et impartiale qui fournit des informations crédibles, fiables et factuelles sur l'état d'avancement d'une intervention (ou son absence, le cas échéant), vers des résultats attendus/inattendus, relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

L'évaluation qui tient compte de la dimension genre peut avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en intégrant le genre et les droits des femmes dans les approches, les méthodes, les processus et l'utilisation de l'évaluation. Ainsi, l'évaluation est non seulement un facteur de changement positif vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, mais le processus en lui-même renforce également les acteurs concernés et peut empêcher l'émergence de nouvelles discriminations et exclusions.

### ***Qu'est-ce qui fait qu'une évaluation est sensible au genre?***

L'évaluation sensible au genre comporte deux éléments essentiels: l'objet de l'évaluation et la manière dont elle est menée.

Elle évalue à quel point le genre et les relations de pouvoir, y compris les causes structurelles et les autres formes de causes qui donnent lieu à des inégalités, discriminations et des relations de pouvoir inéquitables, changent à la suite d'une intervention en utilisant un processus inclusif, participatif et respectueux de toutes les parties prenantes (les ayants droits et les détenteurs d'obligations).

---

4 GNUE, "Normes d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies", 2005, disponible en ligne sur: <http://www.unevaluation.org/document/detail/21>



L'évaluation sensible au genre promeut la responsabilisation et le respect des engagements souscrits à l'égard de l'égalité des sexes, des droits humains et de l'autonomisation des femmes, en fournissant des informations sur la manière dont les programmes de développement affectent différemment les hommes et les femmes, et en contribuant à la concrétisation des dits engagements. Elle peut être effectuée au niveau de tous les types de programmes de développement, et elle n'est pas exclusivement réservée au travail mené dans le domaine du genre.

L'évaluation sensible au genre peut aussi aider à promouvoir le changement social à travers l'utilisation des connaissances générées par une évaluation, pour une meilleure programmation du développement de manière à favoriser l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les droits humains de façon pérenne. L'implication des citoyens dans l'évaluation peut aider les individus et les groupes à: se sentir responsabilisés en les impliquant au processus d'évaluation et à la communication de ses résultats, en développant leurs capacités à participer aux processus plus larges de changement social, et en leur inculquant les connaissances qui leur permettront de remettre en question les stratégies de développement en place. En outre, l'évaluation sensible au genre peut également contribuer au renforcement de la cohésion sociale et la collaboration à travers les relations et la communication entre les participants, les gestionnaires de programme, les évaluateurs et les autres parties prenantes.

## C. L'OBJECTIF STRATÉGIQUE DE L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE

L'objectif stratégique de l'évaluation, tel que stipulé par la norme "1" du **GNUE**, est de contribuer aux processus de gestion et de prise de décision, et d'apporter une valeur ajoutée fondamentale à la gestion des résultats. L'évaluation devra renseigner le cycle du programme, de planification, de budgétisation, de réalisation et d'élaboration des rapports. Elle vise à améliorer la pertinence institutionnelle et l'obtention de résultats, l'optimisation de l'utilisation des ressources, la promotion d'une transparence accrue, et la maximisation de l'impact de la contribution de l'entité vers la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'évaluation contribue également de manière significative à l'acquisition de connaissances et à l'apprentissage organisationnel.<sup>5</sup>

---

5 S'inspirant de la définition de la **Norme 1 du GNUE**: GNUE, "Normes d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies", 2005, disponible en ligne sur: <http://unevaluation.org/document/detail/21>, et la **Politique d'évaluation d'ONU Femmes**.



Au sein d'ONU Femmes, l'évaluation sensible au genre est exécutée autour de trois principaux objectifs d'égale importance qui sous-tendent l'obtention de l'ensemble des résultats escomptés.

1. C'est un moyen de présenter **les résultats et d'assumer la responsabilité** envers les parties prenantes en fournissant des renseignements aux intervenants, participants et aux donateurs sur les processus du programme et sur les effets prévus et non prévus sur l'autonomisation des femmes, l'égalité des sexes, et les droits humains suite à l'intervention.
2. Elle offre des éléments **de preuve crédibles et fiables pour la prise de décision** en mettant à disposition des informations sur la conception du programme, sa mise en œuvre, et sur l'allocation des ressources et en identifiant les besoins des participants et acteurs, mais également en renseignant sur le fonctionnement et les effets du programme.
3. Elle octroie d'importantes **leçons apprises** à propos du travail normatif, opérationnel et de coordination dans les domaines de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes - y compris ce qui fonctionne bien, et ce qui, à contrario ne marche pas, et ce que cela signifie pour le programme et pour les autres efforts de développement.

Les évaluations au sein d'ONU Femmes fournissent des éléments factuels et tangibles sur les procédés employés à l'échelle internationale, régionale et nationale et sur les résultats obtenus en termes de produit, de réalisation et d'impact; elle met la lumière le travail décisif d'ONU Femmes dans son rôle de soutien opérationnel, normatif et de coordination; et divulgue les facteurs et les modalités qui facilitent ou entravent l'atteinte des objectifs.





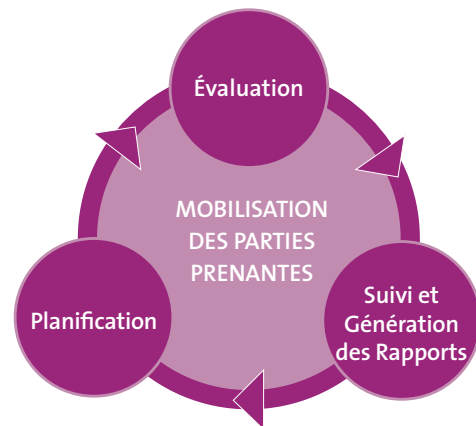
## D. L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE DANS LE CADRE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'évaluation est un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats (GAR). La GAR est une approche stratégique de la gestion et constitue également l'un des principes fondamentaux sur lesquels reposent les programmes des Nations Unies. Elle contribue à garantir la responsabilisation des programmes en offrant un processus et une structure pour faire ressortir les résultats et travailler pour leur réalisation, tout en générant des données indispensables à la prise de décision, l'apprentissage et la responsabilisation. Le [plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes](#) prévoit des efforts pour institutionnaliser une culture de la gestion axée sur les résultats en tant que priorité opérationnelle clé relative à l'efficacité et l'efficience<sup>6</sup>.

ONU Femmes aligne son cadre de gestion axée sur les résultats avec le [manuel GAR du groupe de développement des Nations Unies](#), où les principes clés de cette gestion sont déclinés comme suit: 1) la responsabilisation, 2) l'appropriation nationale, 3) l'inclusion. La GAR repose sur les principales hypothèses relatives à l'environnement du programme et à l'évaluation des risques, aux responsabilités et aux indicateurs pour des résultats clairement définis, au suivi de la performance et à la génération des rapports.

Toutes les étapes du cycle de la GAR ont un impact sur l'évaluation (schéma 1), et celle-ci influe sur les travaux entrepris dans chaque étape. La GAR relève de la responsabilité du gestionnaire et l'exercice de la gestion des résultats requiert une bonne compréhension des objectifs que le programme devra atteindre, une évaluation de l'état d'avancement vers la réalisation de ces derniers et une capitalisation des

Schéma 1. Étapes du cycle de la GAR



6 Conseil d'administration d'ONU Femmes, "Plan stratégique de l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes, 2014-2017", p. 9 (UNW/2013/6), disponible sur: [www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=UNW/2013/6&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=UNW/2013/6&Lang=E).

enseignements tirés des expériences du programme. Elle doit être bien informée sur les objectifs du programme, mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats ainsi que les enseignements tirés des expériences du programme. L'évaluation est un outil essentiel pour les gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions GAR.

La phase de planification de la (GAR) implique l'élaboration du cadre<sup>7</sup> des résultats d'ONU Femmes (idéalement basé sur la théorie du changement<sup>8</sup> explicite ou la théorie du programme), en collaboration avec les partenaires et les intervenants clés. Le cadre de développement des résultats est un élément déterminant pour l'évaluation, car il aide à expliquer les liens ou relations causales (schéma 2) entre l'objectif visé (impact), les moyens pour y parvenir, et les indicateurs pour mesurer ces résultats. Il est utilisé comme un outil clé pour évaluer la contribution du programme à l'atteinte des résultats.

### Schéma 2. Chaîne causale du programme



Les résultats comprennent les produits, les réalisations et les impacts. Ce sont toutes les articulations des objectifs à atteindre pour avancer la cause des droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à travers le programme de travail d'ONU-Femmes<sup>9</sup>.

**Les activités** sont les moyens spécifiques techniques, financiers, de plaidoyer, de partenariat et de dialogue d'ONU Femmes qui s'ajoutent aux efforts des partenaires pour atteindre les produits.

7 Un cadre de résultats est un outil de gestion qui énonce les résultats à atteindre (produits, réalisations et objectifs ou impacts), les indicateurs pour mesurer les progrès et des informations de base qui serviront de référence pour assurer un suivi du progrès par rapports aux résultats escomptés.

8 La théorie du changement présente la théorie du programme sur la manière dont survient le changement, en identifiant les relations causales entre les moyens, les produits et les réalisations du programme et en apportant des précisions sur comment ONU Femmes compte atteindre des résultats en prenant en considération le contexte du programme, les partenaires et les hypothèses sous-jacentes. Le cadre des résultats en matière de développement est un outil de programmation articulé autour de la théorie du changement.

9 ONU Femmes aligne ses définitions avec celles comprises dans le Manuel de la gestion axée sur les résultats: harmonisation des approches et concepts GAR pour de meilleurs résultats en matière de développement au niveau national, élaboré par le Groupe des Nations Unies pour le Développement "Results-based management handbook: Harmonizing RBM approaches and concepts for improved development results at country level", 2012, disponible en ligne sur: <http://issuu.com/undevdevelopmentgroup/docs/undg-rbm-handbook/11?e=0>.



**Les produits** sont les changements au niveau des compétences ou des capacités individuelles ou institutionnelles, ou la disponibilité de nouveaux produits et services qui résultent de l'achèvement des activités menées dans le cadre d'une intervention de développement pilotée par ONU Femmes. Ils sont obtenus grâce aux ressources fournies et dans les délais impartis.

**Les Réalisations** représentent le changement au niveau des capacités institutionnelles et comportementales favorisant les conditions de développement qui se produisent entre l'achèvement des produits et l'atteinte des objectifs. L'égalité des sexes et le respect des droits humains sont des objectifs sur le long terme, par conséquent, la quasi-totalité des programmes et des projets d'ONU Femmes visent des réalisations pouvant être atteintes sur le moyen et le long terme.

**Les Impacts** incluent des changements dans les conditions de vie des femmes, des jeunes filles, des hommes et des jeunes hommes. Ces changements ont des effets positifs ou négatifs à long terme sur les populations cibles produits grâce à une intervention pour le développement (que cela soit directement ou indirectement, intentionnel ou non intentionnel). Ces effets peuvent être économiques, socio-culturels, institutionnels, environnementaux, technologiques ou d'autres types. Les impacts positifs devraient avoir un certain rapport avec **les Objectifs du Millénaire pour le développement** ou **les objectifs de développement durable prévus**, ou avec d'autres objectifs internationaux et nationaux de développement, y compris les engagements envers les conventions et traités. ONU Femmes, via un effort collectif avec les partenaires et les intervenants, contribue à la réalisation des impacts pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Bien que l'évaluation soit placée à la fin du cycle GAR, elle peut être menée au cours des différentes phases de la mise en œuvre du programme (les types d'évaluation seront examinés au chapitre 3). Les leçons tirées des évaluations sont essentielles au processus d'une gestion axée sur les résultats, puisqu'elles devraient aider le personnel d'ONU Femmes à concevoir de nouveaux programmes et à renforcer les connaissances sur ce qui fonctionne pour faire avancer l'égalité des sexes et les droits humains dans les programmes de développement. L'évaluation est vitale pour soutenir la GAR et contribuer à la gestion des connaissances au sein d'ONU Femmes et au-delà.



## E. DIFFÉRENCES ET SIMILITUDES ENTRE L'ÉVALUATION ET LES AUTRES FONCTIONS DE L'ORGANISATION

L'évaluation est liée, tout en étant distincte des autres fonctions de supervision et d'organisation menées au sein d'ONU femmes, à savoir : l'audit, la recherche sociale et la gestion des connaissances.

- **L'Audit** est principalement axé sur le respect des règles et principes qui régissent la gestion de l'organisation et des risques, tandis que l'évaluation est articulée autour des résultats de développement et l'amélioration de la compréhension de ce qui fonctionne ou pas, comment et le pourquoi.
- **Le suivi** est une collecte systématique et continue des données effectuée par les directeurs de programme qui aide ONU Femmes et ses partenaires à suivre les progrès réalisés vis-à-vis des résultats escomptés et des indicateurs, afin d'apporter des corrections sur la base de nouvelles informations obtenues durant la phase de mise en œuvre du programme.
- **Les revues** seront périodiques ou se feront de manière ponctuelle (ad hoc) pour évaluer la performance d'une initiative. Ils mettront l'accent sur les difficultés opérationnelles vers l'atteinte des résultats de développement et seront élaborés par ceux qui gèrent ou supervisent le programme. Les comptes rendus ne devront pas adopter une méthodologie rigoureuse, et ils n'évalueront pas de manière générale les résultats par rapport aux critères d'évaluation (efficacité, pertinence, etc.). Un examen de l'évaluabilité est l'exemple d'un examen qui devrait être réalisé avant une évaluation.
- **La recherche sociale** est un examen systématique visant à renforcer ou à contribuer à la connaissance. L'évaluation utilise des méthodes traditionnelles de recherche en sciences sociales de collecte et d'analyse des données et peut contribuer à la production de connaissance. Cependant, son but principal est de soutenir la gestion en contribuant à la responsabilisation, la prise de décision et l'apprentissage organisationnel.
- **Les systèmes de gestion des connaissances** sont alimentés par les conclusions et les enseignements tirés de l'évaluation, qui sont par ailleurs des contributions à l'apprentissage organisationnel.

**Le Suivi et l'évaluation (S&E)** est partie intégrantes de la GAR. Des systèmes de suivi solides sont nécessaires pour garantir que le programme dispose de données suffisantes pour être évalué, mais ils ne suffisent pas pour l'évaluation. Le suivi et l'évaluation sont similaires à bien des égards, mais des distinctions essentielles les différencient (voir tableau 1).



Tableau 1. Différences et similitudes entre le suivi et l'évaluation

	Suivi	Évaluation
<b>Définition</b>	Suivi systématique des progrès par rapport aux objectifs et indicateurs prévus	L'évaluation systématique et objective des résultats attendus et obtenus; Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience, la sensibilité vis-à-vis de l'égalité des sexes et les droits humains, et la durabilité des interventions
<b>Objectif</b>	Pour l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilisation	Pour l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilisation
<b>Les responsables</b>	Gestionnaire du programme ou partenaire de réalisation	Consultant indépendant ou externe, bureau de gestion du programme concerné au sein d'ONU Femmes (pour l'auto-évaluation), BIE
<b>Durée</b>	Continue jusqu'à la fin du programme	À des moments spécifiques dans le cycle de vie du programme: au tout début, à mi-parcours, à la fin du programme ou des années après la fin du programme (pour mesurer l'impact)
<b>Type et source d'information</b>	Typiquement quantitative Données primaires: selon l'indicateur	Quantitative et/ou qualitative Données primaires: entretiens et des groupes de discussion avec les parties prenantes, constations, etc. Données secondaires: données et rapports de suivi, autres documents
<b>Types d'analyses</b>	Suit la réalisation des produits de même que les changements au niveau des réalisations et, dans la mesure du possible, les niveaux d'impact Assure le suivi de la réalisation efficace des activités conformément au calendrier et veille à la disponibilité des moyens nécessaires	Triangulation pour mesurer les résultats et la contribution vers les réalisations et l'impact Différents cadres d'analyse Finalement, l'évaluation élabore un jugement
<b>Utilisation</b>	Peut conduire à des changements dans les plans du programme	Peut mener à: Des changements dans les plans du programme Au changement organisationnel Aux allocations des ressources A l'innovation



- Objectifs du Millénaire pour le développement : <http://www.un.org/millenniumgoals>



- Mon Centre de ressources S&E et d'apprentissage en ligne : <http://evalpartners.org>
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination contre les femmes : <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>
- La Plateforme d'action de Beijing : <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/>
- Conclusions concertées 1997/2 du Conseil économique et social (<http://www.un.org/womenwatch/osagi/gmrolesmdtgenfp.htm>) et la résolution 2011/5 (<http://www.un.org/en/ecosoc/docs/docs.shtml>)
- Mon S&E, *cours en ligne sur les évaluations sensibles au genre et axées sur l'équité* : <http://elearning.evalpartners.org/>
- Le Conseil du système des Nations Unies des chefs de secrétariat pour la coordination des politiques relatives à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et son plan d'action pour l'ensemble du système onusien : <http://www.un.org/womenwatch/ianwge/>
- Le manuel GAR du groupe pour le développement des Nations Unies : <http://issuu.com/undevdevelopmentgroup/docs/undg-rbm-handbook>
- GNUE : <http://www.unevaluation.org/>
  - Directives éthiques
  - Intégration des droits humains et l'égalité des sexes dans les évaluations
  - Les normes d'évaluation dans le système des Nations Unies
  - Règles et critères d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies
- ONU Femmes : <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - La Politique d'évaluation d'ONU Femmes
  - Le plan stratégique d'évaluation 2014-2017 d'ONU Femmes
  - Le plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes
- Le site Intranet d'ONU Femmes : <https://unwomen.sharepoint.com/>
- Manuel du programme et des opérations : Section Gestion du Programme et Projet (POM)
- Les résolutions du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité et sur la violence sexuelle en période de conflits : <http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/>
- 1325 (2000) et 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013) et 2122 (2013)

# 2

## **L'ÉVALUATION SENSIBLE AU GENRE AU SEIN D'ONU FEMMES**

Ce chapitre met en exergue la gouvernance d'ONU Femmes et les systèmes mis en place pour mener des évaluations de qualité sensibles au genre.



## A. LA GESTION, LES ROLES ET RESPONSABILITES EN MATIERE D’EVALUATION AU SEIN D’ONU FEMMES

La politique d'évaluation d'ONU Femmes et le manuel de programme et des opérations (POM) identifient les structures institutionnelles qui régissent l'évaluation, et les rôles et responsabilités d'évaluation au sein d'ONU Femmes. Le Plan stratégique de l'évaluation d'ONU Femmes 2014-2017 est le principal document d'orientation qui définit le cadre organisationnel pour la planification, la réalisation et le suivi de l'évaluation au sein d'ONU Femmes. Il incombe à tous les employés d'ONU Femmes d'adhérer aux principes de sa *Politique d'évaluation* et de promouvoir une culture de l'évaluation sensible à l'égalité des sexes et aux droits des femmes, aussi bien au sein de l'entité que sur l'ensemble du système des Nations Unies. ONU Femmes entreprend des évaluations à l'échelle de toute l'organisation et décentralisées:

- **Les Évaluations à l'échelle de toute l'organisation** sont des évaluations indépendantes menées par le BIE avec le soutien d'es évaluateurs externes. Elles sont utilisées pour évaluer les questions d'importance stratégique pour l'organisation concernant l'efficacité du développement, la performance organisationnelle, et la cohérence normative et opérationnelle.
- **Les évaluations décentralisées** sont généralement menées par des évaluateurs externes indépendants, mais leur gestion est assurée par les bureaux programmatiques (y compris les bureaux régionaux [BR], les bureaux multi-pays [BMP], les Bureaux-Pays [BP], et les division du siège. Les bureaux entreprennent occasionnellement un programme d'auto-évaluation, qui est un processus méthodologique rigoureux mené par les bureaux respectifs. Les évaluations décentralisées seront menées en consultation ou en partenariat avec les acteurs nationaux et les agences des Nations Unies dans la mesure du possible.

Elles servent à évaluer les questions d'importance capitale au niveau de la programmation et jouent un rôle essentiel dans la gestion des résultats. Ce sont des moyens clés pour les évaluations à l'échelle de toute l'organisation et celles menées dans le cadre de l'assistance au développement des Nations Unies (PNUAD).

Une brève description des rôles clés au sein de la gestion hiérarchique de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes est présentée ci-dessous. Plus de détails peuvent être trouvés dans le chapitre de l'évaluation du *Manuel de programme et des opérations*.(POM)





## **Le Conseil d'administration d'ONU Femmes:**

- Il a l'ultime pouvoir de décision à l'égard de la fonction d'évaluation au sein d'ONU Femmes, car il approuve la politique d'évaluation telle que effectuée au sein d'ONU Femmes. D'autres organes intergouvernementaux, tels que la Commission de la condition de la femme, peuvent examiner les conclusions, recommandations et leçons tirées de l'évaluation d'ONU Femmes dans la promulgation des politiques.

## **Le Directeur Exécutif d'ONU Femmes:**

- Est responsable des résultats d'ONU Femmes et il demeure le principal gestionnaire de l'évaluation au sein de l'entité.

## **Le BIE: Bureau Indépendant d'évaluation**

- Est le dépositaire de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes. Il rend compte directement au Directeur exécutif en vue de sauvegarder son indépendance de gestion et de mener ses travaux en toute impartialité.
- Le BIE est composé de spécialistes de l'évaluation basés à la fois au niveau du siège et dans les bureaux régionaux. Les spécialistes régionaux en évaluation sont constitués de personnel du BIE déployé dans les bureaux régionaux. Ces derniers permettent un échange plus dynamique et en symbiose entre les systèmes d'évaluation décentralisées et à l'échelle de toute l'organisation en appuyant la mise en œuvre de la Politique d'évaluation d'ONU Femmes et les stratégies connexes dans leurs régions respectives et ce, à travers la formulation de stratégies régionales d'évaluation.
- Le BIE entreprend les évaluations à l'échelle de toute l'organisation avec l'aide d'évaluateurs externes.
- Les membres du BIE appuient également l'assurance de la qualité et le renforcement des capacités du personnel d'ONU Femmes en fournissant des conseils relatifs à une évaluation sensible au genre et aux droits des femmes, en améliorant les systèmes d'évaluations décentralisées, et en apportant un soutien direct à la planification, la préparation, la mise en œuvre, l'établissement des rapports, le suivi et l'utilisation de l'évaluation décentralisée.

## **Le Comité consultatif global de l'évaluation:**

- Est composé de cadres supérieurs et d'experts externes et agit comme un cadre consultatif pour le Directeur exécutif et le BIE pour davantage garantir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation.



## Les Bureaux Multi-pays, les Bureaux Régionaux, les Bureaux-Pays, les unités des programmes et autres départements du siège:

- Sont responsables de la fonction d'évaluation décentralisée. Chaque bureau assume un rôle et une responsabilité spécifiques. En travaillant avec le bureau indépendant d'évaluation, ils contribuent à une fonction d'évaluation cohérente et efficace au sein de l'organisation.
- Les Directeurs généraux adjoints, directeurs de départements, directeurs régionaux et représentants des pays devront défendre l'utilisation de toutes les évaluations au sein d'ONU Femmes et veiller à ce que des ressources financières et humaines adéquates soient disponibles pour l'évaluation décentralisée, de façon à assurer une fonction d'évaluation efficace et efficiente.
- Ils sont responsables de la création d'un environnement propice qui renforce la culture de l'évaluation dans le domaine relevant de leur compétence.
- Ils mettent en place les facteurs et les ressources nécessaires pour assurer l'évaluabilité des interventions, y compris les systèmes de conception et de suivi de la qualité, et les systèmes d'élaboration des rapports et des ressources documentaires.
- Ils sont responsables de l'utilisation des conclusions, recommandations et enseignements tirés résultant des évaluations commanditées par leurs bureaux respectifs et d'autres évaluations à l'échelle de toute l'organisation ou pertinentes.
- **La Division des Programmes** approuve le plan de suivi, d'évaluation et de recherche (PSER) et les soutient en garantissant l'évaluabilité des programmes, à travers l'allocation de ressources appropriées, le support technique, les conseils sur la formulation des théories du changement, les cadres de suivi des performances et de la mise en œuvre, et les systèmes de gestion de la documentation du programme.
- **Les directeurs régionaux** jouent un rôle de supervision dans les évaluations décentralisées au niveau de leur région et sont chargés d'assurer la dotation en personnel et les compétences adéquates pour l'accomplissement des rôles d'évaluation, y compris la nomination des responsables du S&E ou des points focaux.

## Les responsables du S&E et les points focaux

- Ils sont chargés de la réalisation des plans d'évaluation et peuvent gérer et coordonner les évaluations, soutenir et communiquer des informations sur tous les travaux du bureau programmatique liés à l'évaluation, en vue de promouvoir le respect de la Politique d'évaluation d'ONU Femmes.



- Ils sont également responsables de la conservation des bases de données relatives à l'évaluation au sein d'ONU Femmes et la mise à jour du système global de responsabilisation et de suivi de l'utilisation des évaluations (GATE).

**III ➔ Voir le document d'orientation dédié aux points focaux S&E**

## **Les gestionnaires responsables de l'évaluation**

- Ils ont la charge d'appuyer la gestion globale des processus d'évaluations décentralisées individuelles.
- Dans l'optique de garantir l'impartialité, le gestionnaire d'évaluations ne doit pas être le gestionnaire du programme en cours d'évaluation ou, au moins, ne devra pas détenir un pouvoir décisionnel exclusif dans les processus d'évaluation.

# **B. LES SYSTÈMES D'ASSURANCE DE LA QUALITE ET DE RESPONSABILISATION D'ONU FEMMES**

Le BIE a mis en place plusieurs systèmes clés afin d'améliorer en permanence la qualité et la crédibilité des évaluations d'ONU Femmes et de veiller sur leur utilisation en tenant les gestionnaires redevables pour donner suite à l'ensemble des évaluations d'ONU Femmes. Des évaluations de haute qualité sensibles au genre sont essentielles à la GAR, à la production de connaissances pour une utilisation plus large, et à la responsabilité des partenaires et intervenants du programme.

Le BIE fournit des outils, un soutien et une assistance technique aux bureaux de gestion des évaluations afin de les assister à mener à bien les missions qui leur sont assignées. Les spécialistes régionaux ou ceux basés au niveau du siège apportent leur concours au processus d'évaluation en examinant le plan d'évaluation, les termes de référence (TdR), les documents de projet, et les rapports d'évaluation, et d'autres formes de soutien, le cas échéant.

## **Système global de supervision des évaluations (GEOS)**

Le BIE a établi un système global de supervision des évaluations (GEOS) afin de suivre les indicateurs clés de performance (ICP) pour la fonction d'évaluation. Les ICP s'inscrivent en droite ligne avec la [Politique d'évaluation d'ONU Femmes](#), et fournissent des preuves de l'évolution, ou de l'absence de celle-ci, dans ses principaux domaines.



Les ICP sont les suivants:

- 1) Ressources financières investies dans l'évaluation
- 2) Ressources humaines dédiées au suivi et à l'évaluation
- 3) Domaines couverts et types d'évaluations gérées
- 4) Taux de mise en œuvre des évaluations prévues
- 5) Taux de soumission au GATE des rapports d'évaluation achevés
- 6) Qualité des rapports d'évaluation
- 7) Utilisation de l'évaluation, y compris la réponse apportée à l'évaluation par la direction
- 8) Nombre d'employés ayant suivi et achevé le programme de professionnalisation
- 9) Pourcentage des bureaux qui ont réalisé des évaluations sur une année donnée, conformément aux normes du processus d'évaluation

Le BIE soumet sur une base semestrielle des rapports sur les indicateurs clés de performance au directeur exécutif et à l'équipe de la direction et en fait de même pour le Conseil exécutif une fois l'an. Les ICP sont aussi rendus publics sur le site internet du GATE.

## **Système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS)**

Le système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS) vise à améliorer la qualité et l'utilisation des évaluations décentralisées. Le BIE a lancé le GERAAS dans l'objectif de pouvoir évaluer la qualité des rapports d'évaluation (l'ICP n° 6). Le système d'évaluation et d'analyse utilise les normes du rapport d'évaluation du GNUÉ et les indicateurs de performance en évaluation du plan d'action pour des indicateurs d'évaluation de la performance communs à l'échelle du système des Nations Unies (UN-SWAP EPI) comme bases pour l'examen et l'évaluation, tout en garantissant le respect des normes spécifiques à ONU Femmes. Les normes devraient être utilisées par les gestionnaires d'évaluation d'ONU Femmes dans leur communication avec les consultants et dans l'évaluation de la qualité des rapports. Le GERAAS génère une évaluation indépendante de la qualité et de l'utilité des rapports d'évaluation (méta-évaluation) et fournit des informations pratiques aux bureaux individuels sur la façon d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations futures. En outre, le GERAAS permet l'atteinte des objectifs de gestion des connaissances en faisant la synthèse des résultats d'évaluation, des bonnes pratiques et des leçons apprises grâce à la méta-analyse.



Le BIE présente les conclusions de la méta-évaluation et la méta-analyse GERAAS au Conseil d'administration lors de sa session annuelle et aux cadres supérieurs ainsi qu'au Comité consultatif mondial d'évaluation. ONU Femmes devra rendre compte des indicateurs d'évaluation de performance sur la base de l'évaluation GERAAS, dans le cadre du rapport annuel d'ensemble portant sur le [plan d'action pour des indicateurs d'évaluation de la performance communs à l'échelle du système des Nations Unies](#). Le rapport est également partagé avec les différentes unités du siège concernées, les bureaux régionaux, les bureaux multi-pays et les Bureaux-Pays pour améliorer la qualité et l'utilité des évaluations en mettant en exergue les points forts, les bonnes pratiques et les domaines qui nécessitent des améliorations.

## Processus d'assurance de la qualité pour les évaluations décentralisées

Le BIE a mis en place un processus d'assurance de la qualité qui correspond aux étapes d'évaluation d'ONU Femmes (représenté sur le schéma 3) pour aider les bureaux à réaliser la conformité avec le processus, en consultation avec le spécialiste régional en évaluation. La liste de contrôle correspondante ([tableau 2](#) et [outil 1](#)) identifie les principales étapes du processus d'assurance de la qualité. En outre, les chapitres de ce guide sont organisés en fonction de ces étapes d'évaluation et fournissent des informations détaillées sur les normes de conformité y afférentes, ainsi que des listes de contrôle à la fin de chaque chapitre et des liens vers des outils conçus par le BIE et d'autres ressources externes.

Schéma 3. Les étapes clés d'un processus d'évaluation

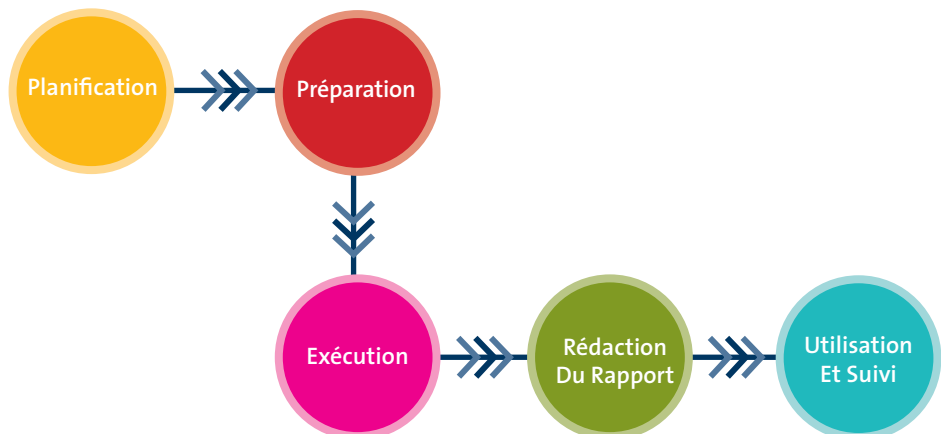


Table 2. Normes du processus d'évaluation pour l'évaluation décentralisée

Étape de l'évaluation	Processus d'évaluation à respecter	Niveau de conformité
<b>Étape de la planification (chapitre 3)</b>	<b>Plan de suivi, évaluation et de recherche (PSER)</b>	
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il apporté un appui au processus PSER en concertation avec les responsables du programme concernés et les cadres supérieurs?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le plan provisoire a-t-il été envoyé au spécialiste régional en évaluation pour examen?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Les représentants du bureau Multi-pays ou ceux du Bureau-Pays ou directeur régional ont-ils soumis le PSER accompagné de la note stratégique, et du plan de travail annuel (PTA) pour examen en groupe et approbation par les pairs?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le responsable du S&E ou point focal a-t-il téléchargé la section de l'évaluation du PSER au GATE dans un délai d'un mois suivant l'approbation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
<b>Phase de la préparation (chapitre 4)</b>	<b>Les termes de références (TDR)</b>	
	Le bureau a-t-il nommé un gestionnaire d'évaluations (soit le responsable du S&E ou un autre membre du personnel qui n'est pas impliqué dans la gestion du programme)?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le projet TDR a-t-il été partagé avec le spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le projet TDR a-t-il été partagé avec le groupe de référence et le groupe chargé de la gestion de l'évaluation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Les TDR définitifs ont-ils été approuvés par le représentant du pays ou le représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé la version finale des TDR sur le site du GATE?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>



Etape de l'évaluation	Processus d'évaluation à respecter	Niveau de conformité
	<b>Sélection des consultants</b>	
	Le responsable chargé du S&E/le gestionnaire d'évaluations a-t-il consulté le spécialiste régional en évaluation dans la sélection du consultant /cabinet pour l'évaluation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	La sélection finale du consultant/cabinet a-t-elle été approuvée par le représentant du pays ou le représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
<b>Etape de la réalisation (Chapitre 5)</b>	<b>Rapport de conception initiale</b>	
	Le responsable du S&E/ gestionnaire d'évaluations / s'est-il assuré de la qualité du rapport de conception initiale ?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	La version provisoire et la version finale du rapport de conception initiale ont-elles été soumises au spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	La version provisoire et la version finale du rapport ont-elles été soumises au groupe de référence et au groupe chargé de la gestion de l'évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	La version finale du rapport de conception initiale a-t-elle été approuvée par le représentant de pays/représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
<b>Elaboration du rapport (chapitre 6)</b>	<b>Le Rapport provisoire et le rapport final d'évaluation</b>	
	Le responsable du S&E/le gestionnaire d'évaluations a-t-il examiné la qualité du pré-rapport d'évaluation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le rapport provisoire d'évaluation a-t-il été soumis au spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le pré-rapport d'évaluation a-t-il été partagé avec le groupe de référence et l'équipe chargée de la gestion de l'évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le rapport final a-t-il été approuvé par le représentant de pays ou le représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé le rapport final d'évaluation sur le site du GATE durant les six semaines suivant sa finalisation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>



Etape de l'évaluation	Processus d'évaluation à respecter	Niveau de conformité
Etape de l'utilisation et du suivi (Chapitre 7)	Réponse de la direction & diffusion	
	Le représentant du pays ou le représentant adjoint a-t-il piloté l'élaboration de la réponse de la direction?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé la réponse de la direction sur le site du GATE durant les six semaines suivant sa finalisation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le représentant du pays a-t-il approuvé la réponse de la direction sur le site du GATE?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le représentant du pays ou le représentant adjoint veille-t-il à la mise en œuvre en temps opportun des actions clés de la réponse de la direction?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal procède-t-il à la mise à jour trimestrielle de l'état de réalisation des actions clés de la réponse de la direction?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il mis en œuvre la stratégie de diffusion de l'évaluation afin de garantir l'accès aux résultats de l'évaluation et de faciliter l'apprentissage?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>





- UNEG : <http://unevaluation.org/>
- GATE d'ONU Femmes : <http://gate.unwomen.org>



- **Outil 1. Normes du processus d'évaluation pour l'évaluation décentralisée**



- ONU Femmes: <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - Termes de Référence du Comité consultatif global de l'évaluation
  - Système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS)
  - Politique d'évaluation d'ONU Femmes
  - Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies
  - Intranet d'ONU Femmes: <https://unwomen.sharepoint.com/>
    - POM : Manuel du programme et des opérations
    - Document d'orientation pour les points focaux de S&E
  - GNUE: <http://unevaluation.org/>
  - Plan d'action pour des indicateurs d'évaluation de performance communs à l'échelle des Nations Unies



# 3

## PLANIFICATION

Ce chapitre explique les normes relatives à la planification des évaluations décentralisées. Il donne des indications sur ce qu'est un plan d'évaluation décentralisé, pourquoi est-il nécessaire, qui doit le formuler, et quand il doit être exécuté. Il fournit également des directives, étape par étape, sur la manière d'élaborer un plan d'évaluation décentralisé et offre par ailleurs des outils pour la planification de l'évaluation, y compris la façon de répartir et de suivre les fonds alloués à l'évaluation.



## A. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE

Lors de la conception d'un nouveau programme [c-à-d. la note stratégique et le plan de travail annuel (PTA)], l'évaluation décentralisée devra être incluse dans la planification stratégique et opérationnelle. Au cours de cette étape, les responsables doivent identifier sur l'ensemble des programmes, celui qui sera évalué dans un délai donné et allouer les ressources appropriées. Il est essentiel que la planification S&E se fasse à un stade aussi précoce car:

- La conception du programme affecte son évaluabilité, en d'autres termes, comment il pourrait être évalué
- Des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART) de même que les indicateurs sont à la base de l'évaluation
- Le suivi des résultats tout au long de la mise en œuvre du programme est indispensable pour avoir des informations valides disponibles pour une évaluation
- La durée et les ressources nécessaires à l'évaluation doivent être mentionnées dans les plans de travail et les budgets.

La [Politique d'évaluation d'ONU Femmes](#), préconise que le plan de suivi, d'évaluation et de recherche (PSER) intégré soit conçu. Le PSER est un volet important des processus de planification du Bureau-Pays, multi-pays et des bureaux régionaux, et fait partie intégrante de l'élaboration des notes stratégiques et du plan de travail annuel. Il s'agit en réalité du calendrier de toutes les activités liées au suivi, à l'évaluation et à la recherche qui permet aux bureaux régionaux, aux bureaux multi-pays, et Bureaux-Pays d'ONU femmes de réfléchir de manière stratégique sur leurs besoins en informations en termes d'apprentissage, de prise de décision et de responsabilisation.

La section d'évaluation du PSER fournit une liste des évaluations à effectuer et qui seront gérées par les bureaux d'ONU Femmes durant la période de leur note stratégique. Elle offre également des informations essentielles relatives au thème de l'évaluation, à la date de réalisation prévue, aux parties prenantes et au budget de l'évaluation.



### Les PSER serviront à:

- Déterminer les priorités et se concentrer sur les informations les plus cruciales dont les preneurs de décisions ont besoin, notamment compte tenu des ressources limitées
- Etablir un plan réaliste en termes de calendrier des activités, des règles pratiques de mise en œuvre et des capacités des bureaux et partenaires
- Connaître à l'avance quelles activités de suivi, évaluation et de recherche seront menées durant la note stratégique
- Fournir un lien qui mène à la planification du programme et sa budgétisation aux niveaux des bureaux régionaux (BR), des bureaux multi-pays, et des Bureau-Pays.

### Les normes de planification de l'évaluation

Tous les bureaux régionaux, les bureaux multi-pays et Bureaux-Pays devraient élaborer des plans d'évaluations décentralisées en collaboration avec le/les pays, des notes stratégiques régionales et des plans de travail annuel qui devront être joints en annexes.

- Les PSER des bureaux régionaux devraient s'aligner à la période du plan stratégique
- Les PSER des bureaux multi-pays devraient s'aligner au PNUAD d'un pays ou au plan stratégique de l'institution, le cas échéant
- Les PSER des Bureaux-Pays doivent couvrir la période de leur note stratégique (par exemple, de 2014 à la fin du PNUAD de leur pays).

Tous les plans d'évaluation devraient être revus et mis à jour annuellement en même temps que l'élaboration des plans de travail annuels. La section d'évaluation de la PSER est téléchargée sur le site du [GATE](#) pour garantir la transparence et la responsabilité des évaluations d'ONU Femmes auprès des parties prenantes.



## B. ETAPES DE LA PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

La planification de l'évaluation implique une série d'étapes qui sont décrites ci-dessous. Les directeurs et représentants des bureaux régionaux, des bureaux multi-pays et des Bureaux-Pays doivent mener ce processus avec l'appui des responsables chargés du S&E et des points focaux, en conformité avec les normes du processus d'évaluation (voir **schéma 4**).

### ÉTAPE 1:

#### Identifier les évaluations à inclure dans le plan

Analyser la note stratégique concernée et identifier les besoins potentiels de l'évaluation et ses engagements. La **Politique d'évaluation d'ONU Femmes** a établi huit paramètres pour accorder la priorité aux évaluations qui doivent être utilisées à ce stade (**encadré 1**).

Pour assurer une couverture suffisante de l'évaluation du portefeuille du bureau<sup>10</sup>, un tiers de l'ensemble du portefeuille du bureau devrait être évalué durant la durée de la note stratégique.

Il y a quatre approches principales à la planification de l'évaluation que les bureaux peuvent suivre pour s'assurer qu'ils évaluent un tiers du portefeuille de la période de la note stratégique:

- 1) Une évaluation du portefeuille du pays (c.-à-dire évaluation de la note stratégique)
- 2) Évaluation thématique ou d'un groupe de programmes de l'un des principaux domaines/réalisations stratégiques du travail qui comprend un tiers ou plus du portefeuille
- 3) Une évaluation d'un grand programme qui est égal ou supérieur à un tiers du budget global du programme/projet
- 4) Une série d'évaluations d'un certain nombre de projets/programmes qui représentent un tiers du portefeuille

Avec la programmation qui se fait sur une base continue, la détermination de la couverture du tiers du portefeuille du programme par l'évaluation doit être un processus itératif. Il est recommandé d'effectuer un examen annuel et de mettre à jour le PSER durant le premier trimestre de sa mise en œuvre sur la base du budget effectif du bureau.

---

<sup>10</sup> Le portefeuille du bureau est défini comme étant le montant total des ressources de base et des autres ressources allouées aux programmes et aux projets, ex. le budget du cadre des résultats pour le développement.



## **Encadré 1.**

### **Critères de sélection des évaluations**

Huit paramètres clés et deux niveaux de priorité devraient être considérés dans la sélection d'une évaluation décentralisée (voir [la Politique d'évaluation d'ONU Femmes](#) et [l'outil 2](#)). Les paramètres sont destinés à aider les bureaux à élaborer des plans d'évaluation réalistes, basés sur les besoins d'informations, et pas seulement sur les missions assignées par les bailleurs de fonds. Une évaluation retenue peut ne pas répondre à tous les paramètres, mais doit, autant que possible, se focaliser sur les paramètres prioritaires tout en intégrant les questions transversales. La faisabilité des évaluations, en tant que question transversale, devrait faire l'objet d'une attention particulière afin d'éviter une sur-planification.

#### **Huit paramètres pour l'établissement des priorités dans les évaluations:**

##### **Première priorité**

- 1) La pertinence du sujet
- 2) Les risques liés à l'intervention
- 3) Les investissements importants (*voir ci-dessous pour plus de détails*)

##### **Deuxième priorité**

- 4) Intégration de la capacité à être redevables et responsables auprès des différentes parties prenantes
- 5) Le potentiel de reproductibilité et de mise en pratique à grande échelle
- 6) Possibilité d'une évaluation du PNUAD ou en partenariat avec ce dernier

##### **Paramètres transversaux**

- 7) Faisabilité de la mise en œuvre de l'évaluation
- 8) L'insuffisance de connaissances



## ÉTAPE 2:

### Achever l'élaboration du PSER en incluant des informations sur les activités prévues de suivi, d'évaluation et de recherche

La section d'évaluation du PSER est divisée en deux parties. La première partie devrait inclure toutes les évaluations à commanditer et qui seront gérées directement par ONU Femmes, les BR, les bureaux multi-pays et Bureaux-Pays, y compris celles qui sont gérées de manière conjointe avec d'autres acteurs (voir **encadré 2**)<sup>11</sup>. La deuxième partie devrait énumérer les évaluations dans lesquelles ONU Femmes, les BR, les bureaux multi-pays et les Bureaux-Pays sont impliqués mais dont ils n'assurent pas la gestion, par exemple, les évaluations du PNUAD, les évaluations gérées par le Fonds d'affectation spéciale pour mettre fin à la violence faite aux femmes, le Fonds pour l'égalité des sexes, ou celles qui sont gérées par des donateurs. La colonne des "Remarques" peut être utilisée pour motiver la sélection, avec mention des critères de sélection utilisés, l'évaluabilité potentielle et l'utilisation prévue des résultats.

Le projet du PSER accompagné de la note stratégique correspondante et du PTA seront partagés avec les spécialistes régionaux en évaluation pour s'assurer de leur qualité. Ces derniers fourniront un appui technique à la planification de l'évaluation tout au long du processus.

#### III → Outil 3. Modèle de plan d'évaluation

---

<sup>11</sup> Toutes les évaluations effectuées de manière conjointe dans lesquelles ONU Femmes participe doivent être incluses dans la Section 2A, étant donné qu'ONU Femmes doit faire partie de la structure de gestion.





### ÉTAPE 3:

#### Finaliser et demander l'approbation du PSER dans le cadre du processus d'approbation de la note stratégique et du PTA

Les notes stratégiques provisoires, les PTA, de même que les PSER sont examinés et approuvés par le BR, les conseillers et les groupes thématiques basés au niveau du siège, et le BIE (via les spécialistes régionaux en évaluation). Au cours de ce processus, le Directeur de la Division des programmes convoque un groupe d'examen par les pairs qui vont évaluer les notes stratégiques, les PTA et le PSER.

Suite à cette évaluation par le groupe des pairs, l'une des deux mesures suivantes sera prise:

- 1) Le Groupe d'examen par les pairs soumettra les notes stratégiques, les plans de travail annuels, et le PSER qui répondent aux critères ci-dessus au Directeur exécutif/Directeur exécutif adjoint des politiques et des programmes pour approbation.
- 2) Si des éclaircissements ou des changements sont nécessaires, le groupe d'examen des pairs renvoie les notes stratégiques, et les plans de travail annuels au bureau concerné pour révision et pour une évaluation plus approfondie.

Une fois ces documents approuvés, le responsable chargé du S&E ou le point focal télécharge la section relative à l'évaluation du PSER sur le site du [GATE](#).

### ÉTAPE 4:

#### Examiner et mettre à jour le PSER annuellement dans le cadre du processus d'élaboration du PTA

Les bureaux régionaux, Multi-pays, et les Bureaux-Pays doivent affiner le PSER chaque année en fonction de leurs portefeuilles de bureaux ou de leurs investissements, pour s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie vers l'objectif d'évaluer un tiers de leur portefeuille au cours de la période de la note stratégique. Toutes les modifications apportées au plan d'évaluation doivent également être saisies électroniquement sur le site du [GATE](#).

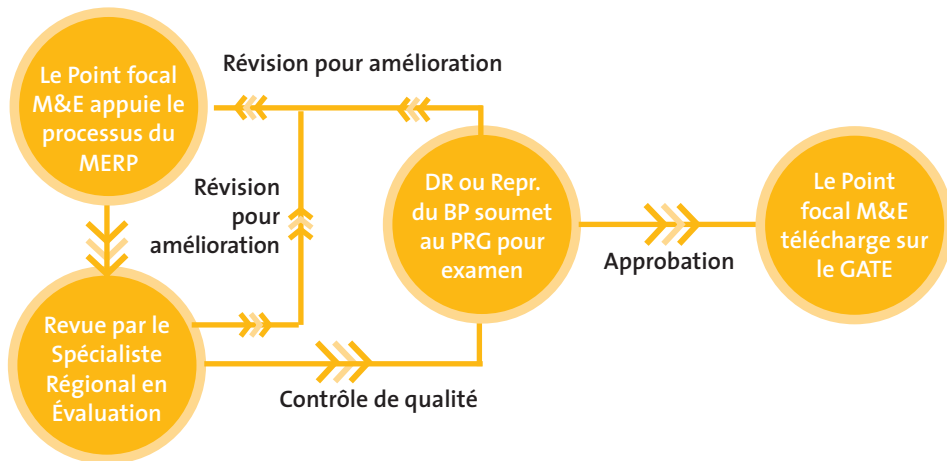


## ÉTAPE 5:

### Assurer le suivi et établir des rapports sur l'état de mise en œuvre du plan d'évaluation

Le responsable chargé du S&E ou le point focal met à jour trimestriellement l'état de chaque évaluation sur le site internet du GATE. Le système émet des rappels automatiques à l'intention des responsables chargés du S&E ou les points focaux pour qu'ils mettent à jour l'état d'avancement de leurs plans. Le chef du bureau est chargé du suivi de l'état de mise en œuvre du plan d'évaluation, et de la mise à disposition d'informations accessibles au public sur le site du GATE<sup>12</sup>. S'appuyant sur les informations disponibles sur le GATE, le BIE rend compte sur l'évolution des plans d'évaluation sur une base semestrielle au Directeur Exécutif et à l'équipe directionnelle et une fois l'an au conseil d'administration et, sur une base telle que sur demande des auditeurs. Par conséquent, il est de la plus haute importance que les informations soient saisies sur le GATE en temps opportun, pour assurer des rapports précis à l'intention de la direction et du Conseil d'administration.

Figure 4– Processus d'évaluation d'ONU Femmes: phase de planification



12 Pour plus d'informations sur comment utiliser le système, voir le [Guide à propos du GATE](#), disponible sur le site internet du GATE une fois que vous serez connectés.



## C. CHOIX DU TYPE D'ÉVALUATION ET DES MODALITÉS

### Les types d'évaluation:

Les évaluations sont définies au sein d'ONU Femmes selon les deux sous-types<sup>13</sup> suivants (**voir Outil 4. Sélection du type d'évaluation**):

- **L'utilité de l'analyse** : Évaluation institutionnelle, politique, stratégique, thématique, groupée, régionale, évaluations de programmes ou de projets, ou méta-évaluation
- **La période ou 'timing'** : évaluations formatives (y compris les évaluations à mi-parcours), en temps réel, les évaluations sommatives (y compris les évaluations finales) et les évaluations à postériori (y compris les évaluations d'impact)

Lors du choix du type d'évaluation à mener, les points suivants devraient être pris en compte:

- Quel est le but de l'évaluation (par exemple, l'apprentissage, la responsabilité ou la prise de décision)?
- Qui est le destinataire des informations qui émaneront de l'évaluation?
- Quels types d'informations sont nécessaires pour prendre des décisions et/ou contribuer à l'apprentissage?
- Quelle est la couverture de l'évaluation (c.-à-dire la durée, la représentativité géographique, la portée des programmes et projets inclus)?
- Quelles sont les ressources disponibles pour recueillir les informations (par exemple, humaines, financières, en termes de temps)?
- Quand est-ce que les informations devront être impérativement disponibles (par exemple, y a-t-il une réunion stratégique à venir, le programme touche-t-il à sa fin, etc.)?

### Les modalités d'évaluation

Les évaluations peuvent être définies plus en détail selon les modalités de la structure qui la gère:

- **Les évaluations individuelles** sont gérées par une seule organisation: ONU Femmes.
- **Les évaluations conjointes** sont cogérées par une section, division, ou un bureau d'ONU Femmes et au moins une autre organisation. Cela peut être dans le cadre d'un programme conjoint, y compris le PNUAD/UNDAF et/ou les programmes communs « One UN » des Nations Unies.

---

<sup>13</sup> Une évaluation unique peut être définie par un ou plusieurs sous-types.



## Encadré 2. Quand est-ce qu'une évaluation est considérée comme étant une évaluation conjointe?

Le meilleur moyen de savoir si une évaluation est une "évaluation conjointe" ou pas est de voir si oui ou non ONU Femmes est impliquée dans la gestion et dans le processus décisionnel de cette dernière. Généralement, les évaluations conjointes mettent sur pied un groupe de gestion qui prend les décisions clés tout au long du processus d'évaluation. Ceci est différent d'un groupe de référence, qui est un groupe de parties prenantes établi pour garantir l'exactitude, la pertinence et la qualité du processus et des résultats de l'évaluation (voir [chapitre 4](#)). Il existe différents degrés de "partenariat" en fonction du niveau de collaboration entre les différents partenaires durant le processus d'évaluation, de mise en commun des ressources dédiées à l'évaluation et du caractère conjoint de la rédaction leurs rapports. Une évaluation conjointe n'implique pas forcément une contribution financière, mais elle requiert nécessairement l'implication du personnel d'ONU femmes dans la prise de décisions concernant la manière de mener l'évaluation.

 [Directives du GNUE sur les Evaluations Conjointes](#)



## D. BUDGETISATION DES EVALUATIONS

L'évaluation est une fonction essentielle de l'organisation. Par conséquent, il est primordial que le budget de base soit consacré à l'évaluation au niveau du bureau dans le cadre du processus global de planification et de budgétisation. Cette allocation du budget de base devrait être complétée par le partage des coûts budgétaires alloués, par exemple, les engagements des bailleurs de fonds pour les évaluations de programmes et de projets spécifiques (**encadré 3**).

Les directeurs et représentants du bureau Régional, du bureau multi-pays et du Bureau-Pays sont responsables de la disponibilité de ressources adéquates (financières et humaines) pour l'évaluation et doivent veiller à ce que le tiers du portefeuille de bureau soit évalué sur la période de la note stratégique. Les fonds d'évaluation doivent être ajustés pour refléter les augmentations ou diminutions réelles des budgets par rapport aux montants initialement prévus dans le PTA.

### Enregistrement et suivi des dépenses d'évaluation

Lors du calcul de la totalité des investissements financiers, de l'enregistrement et du suivi de toutes les dépenses liées à l'évaluation, les éléments ci-dessous devraient être inclus:

- Réalisation de l'évaluation (investissement direct de programme ou de projet dans la réalisation des évaluations, par exemple, les coûts des services des consultants)

#### **Encadré 3. Le niveau d'investissement d'ONU Femmes requis dans une évaluation**

En adéquation avec les objectifs organisationnels stipulés dans la **Politique d'évaluation d'ONU Femmes** d'investir 3 pour cent de son budget total, budget de base et supplémentaire confondus dans la fonction d'évaluation, les Bureaux-Pays devraient veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées à l'évaluation. Un montant additionnel de 3 à 10 pour cent du budget global du programme devrait être consacré au suivi, ce qui reflète non seulement son importance dans la gestion du programme mais aussi son rôle prépondérant dans la réalisation d'une évaluation efficace.



- Les coûts liés au personnel<sup>14</sup>
- Les coûts du renforcement des capacités (coûts liés à la formation du personnel d'ONU Femmes et des partenaires, par exemple, les voyages des formateurs, leurs indemnités journalières de séjour, la participation à des conférences du réseau d'évaluation)
- Les coûts de communication, y compris la diffusion des résultats et des conclusions de l'évaluation (coût de la publication, des ateliers de diffusion).
- Le Code atlas **O23** doit être utilisé pour enregistrer et rendre compte des dépenses liées à l'évaluation dans le cadre du rapport annuel. Il est impératif de maintenir la séparation entre l'enregistrement des dépenses liées à l'évaluation, et celui des dépenses liées au suivi qui sont quant à elles enregistrées sous le code 021. Durant le processus d'établissement des rapports annuels, les dépenses annuelles totales relatives à l'évaluation devraient être alignées sur celles déclarées au niveau du produit 2.3 dans le cadre du plan stratégique d'Onu Femmes pour une efficacité et une efficacité organisationnelles (prolongement de l'activité du code 23 dans l'Atlas).

---

<sup>14</sup> Les coûts du personnel renvoient à un calcul monétaire du temps passé par le personnel sur les activités liées à l'évaluation, sur la base du coût total annuellement alloué au personnel. Le BIE propose d'utiliser comme base de référence 5 pour cent du temps du point focal S&E et 15 pour cent du temps du responsable chargé du S&E qui pourra être ajustée selon pour refléter la réalité.



## PLANIFICATION

---

### PLAN DE SUIVI, EVALUATION ET RECHERCHE (PSER)

Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il apporté un appui au processus PSER en concertation avec les responsables du programme concernés et les cadres supérieurs?

Yes

No

Le plan provisoire a-t-il été envoyé au spécialiste régional en évaluation pour examen?

Yes

No

Les représentants du bureau Multi-pays ou ceux du Bureau-Pays ou directeur régional ont-ils soumis le PSER accompagné de la note stratégique, et du plan de travail annuel (PTA) pour examen en groupe et approbation par les pairs?

Yes

No

Le responsable du S&E ou point focal a-t-il téléchargé la section de l'évaluation du PSER au **GATE** dans un délai d'un mois suivant l'approbation?

Yes

No



- ONU Femmes GATE: <http://gate.unwomen.org>



- **Outil 2**: Huit paramètres pour la priorisation de l'évaluation
- **Outil 3**: Modèle du plan d'évaluation
- **Outil 4**: Sélection du type d'évaluation



- UNEG: <http://unevaluation.org/>
  - Orientations sur l'évaluation conjointe
- ONU Femmes: <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - La Politique d'évaluation d'ONU Femmes
- Intranet d'ONU Femmes: <https://unwomen.sharepoint.com/>
  - POM, Manuel de programme et des activités, chapitre 2
  - POM, chapitre 5 consacré à l'évaluation
  - Guide de l'utilisateur du GATE



# 4

## PRÉPARATION

L'évaluation nécessite une minutieuse préparation pour garantir qu'elle sera de haute qualité, crédible et utile. Ce chapitre traite de l'examen de l'évaluabilité, de l'analyse des parties prenantes et leur engagement, de l'élaboration des termes de référence, et de la sélection du consultant/cabinet pour mener l'évaluation.

Un aperçu de la phase de préparation est représenté dans le **schéma 5**. Dans une première étape, un gestionnaire d'évaluations doit être identifié au sein du bureau d'ONU Femmes pour assurer la gestion du processus d'évaluation. Afin d'optimiser l'impartialité, le chargé du programme responsable de la mise en œuvre du programme à évaluer ne devrait pas détenir la responsabilité exclusive de prise de décision dans le processus d'évaluation.

### Schéma 5. Vue d'ensemble de la phase de préparation



## A. VÉRIFICATION DE L'ÉVALUABILITÉ

Idéalement, tous les programmes et projets doivent être conçus de manière à obtenir un S&E<sup>15</sup> solide. Un examen de l'évaluabilité est un processus systématique visant à déterminer si oui ou non une intervention réunit les conditions pour être évaluée et si une évaluation est justifiée, réalisable et susceptible de fournir des informations utiles.

Un examen de l'évaluabilité contribue également à préparer le programme afin qu'il puisse créer les conditions favorables à une évaluation<sup>16</sup>. Il se déroule généralement au début d'une intervention, mais peut être effectué à toute étape de la mise en œuvre. Ce n'est pas une substitution à la conception d'un programme de haute qualité. L'examen de l'évaluabilité est utile pour s'assurer que l'intervention est prête à être évaluée. Il est dans l'intérêt d'ONU Femmes de prendre le temps et d'investir les fonds nécessaires pour engager des consultants externes pour mener un examen de l'évaluabilité ou de laisser le soin au bureau concerné d'en mener un en interne (voir **Outil 15. Comment procéder à un examen d'évaluabilité**).

15 Voir la norme 7 de l'évaluabilité dans le document du GNUE, "Normes applicables aux évaluations du système des Nations Unies", 2005, disponible en ligne sur : <http://www.uneval.org/document/detail/21>.

16 Selon le glossaire des termes contenus dans "Evaluation et gestion axée sur les résultats (GAR)" élaboré par le Comité d'aide au développement, l'évaluabilité établit "dans quelle mesure une activité ou un programme peut être évalué d'une manière fiable et crédible", et un examen d'évaluabilité nécessite "un examen préliminaire de l'activité proposée, afin de déterminer si oui ou non ses objectifs sont correctement définis et que ses résultats sont vérifiables".

## Encadré 4.

## ÉXAMEN DE L'ÉVALUABILITÉ: Bureau-Pays : Viet Nam

*Le renforcement des capacités des femmes dans le cadre de la réduction des risques de catastrophes naturelles pour faire face au changement climatique au Viet Nam*

L'examen de l'évaluabilité a été l'occasion pour le Bureau-Pays de rencontrer les partenaires et bénéficiaires concernés afin d'apprécier leur compréhension du projet. Leurs commentaires et retours d'informations ont permis au bureau d'apporter les changements nécessaires à la conception et la mise en œuvre qui pourraient permettre au projet d'atteindre ses résultats, d'être mesurable et de servir de base à une évaluation future. Les partenaires de mise en œuvre ont été étroitement impliqués dans le processus d'examen de l'évaluabilité, dans le but de susciter un sentiment d'appropriation, afin de cultiver un sens commun de la responsabilité et de l'engagement à travailler ensemble sur ses recommandations.

Parce que les examens d'évaluabilité n'étaient généralement pas entrepris dans cette dynamique, le bureau a dû passer du temps à expliquer à ses partenaires l'objectif de l'exercice et leur faire comprendre que ce n'était pas une évaluation. Cela a également permis aux partenaires d'apporter des contributions constructives et objectives. Il est important que le bureau devant procéder à un examen de l'évaluabilité soit conscient du temps et des efforts nécessaires pour répondre aux recommandations et qu'il apporte des améliorations au projet suite à l'examen de l'évaluabilité, afin de pouvoir éviter les retards occasionnés dans la mise en œuvre dudit projet.

Vu Phuong Ly  
*Spécialiste de programme,  
ONU Femmes Viet Nam*





L'examen de l'évaluabilité examinera:

- La conception du programme
- La disponibilité des informations et des données pertinentes en termes de suivi
- Des conditions favorables ou non à la réalisation des évaluations

Si l'examen de l'évaluabilité conclut que le programme peut être évalué ou qu'il identifie des mesures spécifiques qui peuvent être prises par une évaluation en vue de combler les lacunes du programme, le gestionnaire d'évaluations pourra passer à la prochaine étape: l'identification des parties prenantes qui seront impliquées dans le processus d'évaluation.

Les directeurs de programme peuvent commencer à planifier la mise en œuvre des changements nécessaires. L'approche et les méthodes d'évaluation suggérées devraient être examinées et intégrées dans les TDR pour l'évaluation. Le spécialiste régional en planification et coordination peut apporter un soutien et des conseils techniques sur les aspects de la conception du programme, tandis que le spécialiste régional en évaluation pourra être consulté sur la manière de se préparer à une évaluation.

## B. ANALYSE ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Une des caractéristiques déterminantes des évaluations sensibles au genre est l'inclusion des parties prenantes - autant les hommes que les femmes et les groupes vulnérables tels que les peuples autochtones, les personnes vivant avec un handicap, etc. Plusieurs principes clés sont à respecter lors de leur participation<sup>17</sup>.

- **Inclusion:** Prendre en compte tous les groupes concernés directement et indirectement, les parties prenantes, les responsables et les ayants droits - et être sensibles aux différences qui existent entre eux. Procéder à la désagrégation des groupes selon des critères pertinents (le sexe, la classe, l'âge, l'origine ethnique, la religion, etc.) et prêter attention aux groupes bénéficiaires et ceux qui participent à l'intervention en cours d'évaluation.
- **Approche participative et réfléchie:** Impliquer les parties prenantes dans une participation active et significative dans la conception, la gestion et la réalisation de l'évaluation. Évaluer si oui ou non les parties prenantes ont pu participer à la conception, la mise en œuvre et le suivi de l'intervention en question et

---

<sup>17</sup> Le terme partie prenante est généralement utilisé pour désigner ceux qui exécutent, ceux qui ont une influence et ceux-là qui sont touchés par le programme. Les parties prenantes de l'évaluation sont les personnes qui sont directement concernées par les constatations de l'évaluation.



si celle-ci (et l'évaluation) reflète leur engagement. Tandis que les intervenants seront contactés (par exemple, à travers des entretiens ou des enquêtes) lors de l'évaluation pour qu'ils fournissent des informations aux évaluateurs, l'évaluation sensible au genre va au-delà de cela en assurant une participation active à l'évaluation ou une co-appropriation du processus d'évaluation.

- **Respect:** Traiter avec respect toutes les parties prenantes, en particulier celles qui sont vulnérables, et respecter leur culture, langue, sexe, localité et leurs capacités, et élaborer des moyens appropriés de les faire participer et de leur rendre compte.
- **Transparence et responsabilité:** Veiller à ce que la conception et la réalisation de l'évaluation soient transparentes et qu'elles répondent à toutes les normes prévues pour le processus. Les résultats devraient être accessibles au public (dans les langues et autres formats accessibles aux parties prenantes), et les retours d'informations sur le processus, les résultats et l'utilisation de l'évaluation doivent être mis à la disposition des parties prenantes.

## Les avantages de la participation des parties prenantes dans l'évaluation sensible au genre

La réflexion sur la manière d'identifier et de faire participer les hommes et les femmes, ainsi que les groupes vulnérables, les détenteurs d'obligations, les ayant droits et les autres parties prenantes au début d'une évaluation a plusieurs avantages et contribue à la création de l'appropriation, la promotion de la responsabilisation et une utilisation accrue de l'évaluation.

- **Les contributions:** Les différents points de vue enrichiront la conception et l'approche de l'évaluation, et aideront notamment à: identifier des questions liées à l'égalité des sexes et aux droits humains et des implications qui peuvent ne pas avoir été clairement relevées lors de la phase de conception et de mise en œuvre du programme; identifier et trouver des solutions de manière collective aux contraintes et aux défis de l'évaluation; faciliter et guider la réalisation de l'évaluation; et apporter des contributions réalistes et pratiques à l'examen et à l'analyse des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation.
- **Utilisation et utilité:** C'est dans la mesure où une évaluation est exploitée et utile qui détermine en fin de compte le succès d'une évaluation. Les approches participatives à l'évaluation ont démontré la crédibilité grandissante des résultats de l'évaluation et par conséquent son utilisation croissante. L'engagement des parties prenantes dès le début du processus permet de gérer en amont les attentes sur ce que l'évaluation pourra fournir en impliquant les principaux acteurs dans l'identification des raisons qui motivent cette évaluation. La participation des intervenants est fondamentale à l'appropriation et la promotion de l'utilisation de l'évaluation.



- **Renforcement des capacités:** être impliqué dans le processus d'évaluation est en soi une expérience d'apprentissage et peut servir à renforcer la capacité des parties prenantes à travers une exposition accrue aux questions portant sur l'égalité des sexes et les droits humains et aux approches d'évaluation qui tiennent compte du genre. Ceci peut aider à établir des liens clairs entre les programmes et les grands objectifs de changement sociaux; encourager les bonnes pratiques dans le suivi et la mesure des progrès réalisés dans le domaine de l'égalité des sexes et des droits humains; et peut être une étape pour pousser les détenteurs d'obligations (à savoir, les fonctionnaires ou les autorités gouvernementales) à respecter les engagements en matière d'égalité des sexes et des droits humains.
- **Responsabilisation:** Réunir les détenteurs d'obligations et les titulaires de droits génère un cadre de responsabilité mutuelle, de transparence, et d'application des principes fondamentaux qui sous-tendent l'égalité des sexes et les droits de la personne humaine.
- **Autonomisation :** L'implication des intervenants et des différents bénéficiaires à toutes les étapes du processus d'évaluation et la mise à leur disposition d'un espace leur permettant de déterminer la manière dont un véritable processus de réflexion et d'évaluation doit être entrepris peuvent leur octroyer les moyens de s'approprier les interventions.

## L'identification des parties prenantes

Le gestionnaire d'évaluations devrait entreprendre une analyse des parties prenantes en utilisant la matrice d'analyse qui leur est dédiée (voir **Outil 9, modèle d'analyse des intervenants**) pour identifier les équipes qui devraient participer, quand et comment, et déterminer la pertinence d'un groupe particulier par rapport à l'objectif et à l'utilisation de l'évaluation (voir encadré 5).

Bien qu'il existe de nombreux avantages à impliquer les parties prenantes dans la conception, la planification et la réalisation de l'évaluation, le gestionnaire d'évaluations devra évaluer ces avantages par rapport au niveau d'impartialité requis par l'évaluation. En outre, la participation de toutes les parties prenantes dans le processus d'évaluation peut être difficile à gérer, et peut avoir des implications en termes de coûts et de temps.

Une fois que l'univers des acteurs est identifié, il est important de définir un sous-ensemble d'utilisateurs réels de l'évaluation, réduisant la liste des intervenants potentiels à un groupe beaucoup plus restreint pour obtenir un groupe plus spécifique des principaux utilisateurs prévus. Tel que mentionné, il est nécessaire d'assurer un parfait équilibre entre le souhait d'être inclusif (pour élargir le cadre de participation) et le défi d'assurer une gestion efficace du processus d'évaluation.



## Encadré 5. Questions clés pour identifier les parties prenantes

**Qui:** Les parties prenantes, désagrégées selon les critères retenus

**Quoi:** Leur rôle dans l'intervention

**Pourquoi:** Les avantages de leur participation à l'évaluation

**Priorité:** Importance de leur participation dans le processus d'évaluation

**Quand:** Phase de leur implication dans l'évaluation

**Comment:** Voies et moyens par lesquels les intervenants participeront

## Impliquer les parties prenantes

Les processus d'évaluation devraient clairement définir une structure d'organisation et de gestion et établir les rôles et responsabilités des principales parties prenantes. Ces dernières peuvent être impliquées dans le processus d'évaluation à travers la mise en place du **groupe de gestion** et du **groupe de référence**.

## Mettre en place un groupe de gestion de l'évaluation

Un groupe de gestion de l'évaluation devrait être mis sur pied pour superviser le processus d'évaluation et le gestionnaire d'évaluations sera responsable de sa coordination. Ce groupe devrait être composé du personnel d'ONU Femmes, et, dans le cas des évaluations conjointes, peut également inclure d'autres agents qui ne sont pas d'ONU Femmes. L'approbation finale des TDR de l'évaluation, la sélection de l'équipe d'évaluation externe, le rapport de conception initiale et le rapport d'évaluation final devraient se faire avec le groupe de gestion de l'évaluation. Ce groupe devrait comprendre des membres de la haute direction, des responsables chargés du S&E ou des points focaux, et le gestionnaire responsable du programme qui doit être évalué. Dans le cas des évaluations conjointes, les représentants des entités partenaires peuvent également être inclus. Le responsable chargé du programme doit veiller à ce que l'évaluation aborde la problématique du manque d'informations et qu'elle soulève des questions d'évaluation pertinentes pour le programme en cours d'évaluation. Les spécialistes régionaux en évaluation pourraient également être considérés comme des membres consultatifs du groupe de gestion pour les évaluations gérées par le bureau régional, le bureau multi-pays, ou le Bureau-Pays. Le groupe de gestion de l'évaluation devrait être présidé par le représentant ou par un membre de la direction. Des TDR pour le



groupe de gestion qui décrit leurs principaux rôles et responsabilités devrait être rédigés (voir **Outil 11. Modèle des termes de référence pour le groupe de gestion**). L'implication dans le groupe de gestion de l'évaluation peut être minimale (par exemple par correspondance électronique), afin d'alléger la charge administrative. L'objectif principal est de veiller à ce que la direction puisse assurer la supervision de tous les processus d'évaluation.

## Mettre en place un groupe de référence

Le groupe de référence de l'évaluation est un moyen efficace de mobiliser les intervenants, car il facilite leur implication systématique dans le processus d'évaluation. Une sélection rigoureuse des participants et la définition claire de leurs rôles et responsabilités est importante pour garantir la meilleure utilisation possible d'un groupe de référence.

Le gestionnaire d'évaluations pourra s'appuyer sur l'analyse des parties prenantes pour procéder à la sélection des intervenants clés qui feront partie du groupe de référence. Leur rôle peut varier et pourra par exemple inclure la prise de décision, la fourniture d'une expertise contextuelle ou technique et/ou le soutien pour la diffusion et l'utilisation de l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluations doit s'assurer qu'il y ait une compréhension claire de la part des membres du groupe de référence sur la manière dont ils contribueront au processus d'évaluation, ceci peut être fait à travers la formulation des TDR qui décrivent les principaux rôles et responsabilités du groupe de référence. Limiter le nombre de participants pourrait par ailleurs contribuer à une gestion plus efficace.

Les principales fonctions du groupe de référence comprennent (Voir **outil 12. Modèle de TDR pour le groupe de référence**):

- Faciliter la **participation des principales parties prenantes** dans la conception de l'évaluation, la définition des objectifs et de la portée de l'évaluation et dans l'identification des différents besoins en informations.
- Apporter une contribution sur les produits d'évaluation: a) les TDR qui établissent la nature et la portée de l'évaluation; b) le rapport de conception initiale, qui définit l'approche et la méthodologie de l'équipe d'évaluation; c) les résultats préliminaires, qui exposent les principales conclusions de l'analyse préliminaire; et d) les rapports provisoires et finaux pour déterminer l'exactitude des faits, repérer les erreurs d'interprétation ou les informations omises.
- Mettre à disposition des **informations pertinentes** (par exemple, par le biais des enquêtes et des entretiens, etc.) et des ressources documentaires à l'intention de l'équipe d'évaluation.
- Diffuser les résultats de l'évaluation.
- Mettre en œuvre les recommandations émanant de l'évaluation, le cas échéant (voir **chapitre 7**).





La participation des parties prenantes dans le processus d'évaluation peut s'avérer ardue à gérer et peut avoir des implications en termes de coûts et de temps (voir encadré 8). Cependant, elle est essentielle au renforcement de la confiance et de la responsabilité, à la assurance de la pertinence et de la qualité, aux enseignements et à l'utilisation de l'évaluation. C'est aussi un moyen de consolider l'appropriation nationale et de renforcer les capacités techniques en évaluation sensible au genre.

Les spécialistes régionaux en évaluation doivent accorder une attention particulière aux parties prenantes qui sont d'une importance capitale à l'évaluation, mais qui sont difficiles à engager en raison de diverses contraintes, et trouver les moyens d'assurer leur participation, tout en respectant les principes éthiques qui régissent l'engagement des parties prenantes (voir ci-dessous la section sur **les considérations éthiques pour les méthodes d'évaluation**). Par exemple, les moyens de partage de l'information, le choix du lieu de la réunion, la durée et la langue utilisée par le groupe de référence peuvent tous avoir une incidence sur la capacité de certains membres à participer (par exemple, les femmes rurales ou autochtones).

## **Encadré 6.** **Procédure de gestion du groupe de référence**

- 1) Identifier les parties prenantes clés pour le groupe de référence le plus tôt possible dans le processus d'évaluation.
- 2) Elaborer un TdR pour le groupe de référence afin de clarifier les rôles et les responsabilités de ses membres (**Outil 12. Modèle de termes de référence pour le groupe de référence**).
- 3) Convoquer le groupe de référence pour discuter du retour d'informations sur le processus de l'évaluation et sur les TdR de l'évaluation.
- 4) Tenir informés les membres du groupe de référence par courrier électronique ou via une conférence téléphonique (au besoin), au fur et à mesure que l'évaluation progresse.
- 5) Convoquer le groupe de référence pour la présentation des conclusions préliminaires de l'évaluation.
- 6) Maintenir une traçabilité des commentaires sur les produits de l'évaluation de sorte qu'il y ait de la transparence dans la façon dont l'équipe d'évaluation répond aux commentaires (voir **l'outil 7. Modèle de commentaire d'un produit d'évaluation**).

## Encadré 7.

## ENTAMER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION: L'Asie et le Pacifique

*L'évaluation du projet sur les mécanismes régionaux de protection des droits humains des femmes et des filles en Asie du Sud-Est*

Le projet qui a vu la participation de deux organes régionaux des droits humains de l'Association des nations de l'Asie du Sud et qui couvre 10 pays en Asie du Sud-Est, a mis sur pied depuis sa création en 2010 un comité de pilotage (comprenant la direction d'ONU Femmes et les donateurs), qui a fonctionné comme un groupe de gestion pour l'évaluation finale. Suite à la réunion de lancement du processus d'évaluation, le Bureau régional d'ONU Femmes pour l'Asie et le Pacifique a instauré un groupe de référence composé des différentes parties prenantes afin de superviser la planification et les progrès de l'évaluation. Cependant, parce que les partenaires clés étaient les organes intergouvernementaux, il était difficile de limiter le nombre d'intervenants dans le groupe de référence en raison de la nature politiquement sensible des relations. Par conséquent, pour examiner les conclusions et recommandations du rapport, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a élargi le groupe afin de permettre la participation des différents acteurs dans une démarche participative. Toutes les parties concernées ont fait part de leur retours d'informations à propos du rapport et de ses recommandations, en les classant suivant leur niveau de priorité; élevé, moyen et faible. Ces recommandations et les discussions qui ont eu lieu lors de cette réunion ont été des contributions significatives dans la phase suivante du programme. Cette approche participative a permis de faciliter l'adhésion, le contrôle de la qualité, la gestion des attentes,

la vulgarisation des conclusions, le partage des recommandations, et le sens d'appropriation dans la mise en œuvre des recommandations. Ce processus d'évaluation - dans lequel un groupe indépendant de personnes a discuté avec les intervenants, partagé leurs conclusions, et les a impliqués dans la conception de la prochaine phase du projet - était important non seulement dans la consolidation de la relation de confiance construite par ONU Femmes avec l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est mais aussi dans le contexte du nouveau Protocole d'Entente établi entre ONU Femmes et l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est.

Deepa Bharathi,  
*Directeur de programme régional  
(programme CEDEF de l'Asie du Sud-Est)*

Yumiko Kanemitsu,  
*Spécialiste en évaluation régionale*  
Bureau régional d'ONU Femmes pour l'Asie  
et le Pacifique



## Encadré 8.

# SIX DÉFIS COURANTS ET QUELQUES ASTUCES PRATIQUES POUR LA GESTION DES GROUPES DE RÉFÉRENCE

**DÉFI 1:** Les membres du groupe de référence peuvent ne pas être familiers avec l'évaluation.

**ASTUCE:** Prendre au début le temps de leur expliquer ce que représente une évaluation, pourquoi elle est entreprise et son processus de réalisation.

---

**DÉFI 2:** Les membres du groupe de référence n'appréhendent pas bien leur rôle dans l'évaluation et leur responsabilité par rapport au retour d'information.

**ASTUCE:** Mettre en place au début du processus d'évaluation un TdR pour le groupe de référence qui définit les rôles et gère les attentes.

---

**DÉFI 3:** Les membres du groupe de référence n'ont pas le temps de participer aux réunions et/ou d'apporter leur retour d'information concernant les produits de l'évaluation, comme convenu.

**ASTUCE:** Allouer suffisamment de temps pour les évaluations et les alerter à l'avance concernant le changement des échéances. Identifier d'autres moyens de communication afin de permettre aux parties prenantes de participer pleinement.

---

**DÉFI 4:** Les membres du groupe de référence peuvent se sentir déconnectés à un moment donné et se désengager du processus d'évaluation.

**ASTUCE:** Assurez-vous que la communication préalable a bien été mise en place et qu'il y ait une communication bidirectionnelle. Organiser des ateliers/téléconférences de manière régulière afin de faciliter la communication et faire en sorte que les membres se sentent plus connectés et impliqués.

---

**DÉFI 5:** Les membres du groupe de référence peuvent changer leur point de vue au cours de l'évaluation sur ce qui devrait être inclus dans le champ de l'évaluation.

**ASTUCE:** Assurez-vous que le groupe de référence est conscient qu'en raison du caractère contractuel et dans le but de garantir la validité, l'équipe d'évaluation ne doit en aucun cas modifier la portée de l'évaluation convenue dans le TdR et précisée dans le rapport de conception initiale.

---

**DÉFI 6:** Les commentaires et retours d'informations des membres du groupe de référence ne seront pas tous pris en compte dans le rapport final.

**ASTUCE:** Il est important pour le rapport d'évaluation de tenir compte de la diversité des opinions recueillies auprès des différentes parties prenantes (directeurs de programmes, donateurs, bénéficiaires, etc.), cependant, les évaluateurs se doivent de maintenir un jugement impartial dans le rapport final. Utilisez **l'outil 7. du modèle de commentaire du produit de l'évaluation** pour suivre les commentaires fournis par le groupe de référence et la réponse de l'équipe d'évaluation. Remettez leur également une copie de la **Politique d'évaluation d'ONU Femmes** et des **normes** et **standards** du GNUE et réitérez la nécessité de garantir l'impartialité de l'évaluation, sa rigueur et son intégrité.



## C. ELABORATION DES TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION

Les Termes de Référence de l'Évaluation sont d'une importance cruciale dans la préparation de celle-ci. Ils établissent les raisons qui motivent la réalisation de l'évaluation (buts et objectifs), ce qu'elle examinera (champ d'application), comment (conception et méthodes), quand elle sera effectuée (période), qui l'utilisera (les utilisateurs prévus) et comment elle sera utilisée une fois effectuée. Cette section traite du contenu global et offre des suggestions pour le processus d'élaboration (voir **encadré 9** et **Outil 6**). Les sous-sections suivantes s'attarderont sur la façon de définir les questions d'évaluation, la portée, l'approche et les méthodes à adopter. Le temps et les efforts consacrés à la préparation de bons TdR comportent des avantages considérables en termes de qualité, de pertinence et d'utilité pour l'évaluation qui doit être réalisée.

### Les éléments clés des TdR pour l'évaluation :

**La section relative au contexte** devrait inclure un aperçu du contexte du programme ou du projet et la justification de l'évaluation. Elle devrait également s'appuyer sur les documents d'orientation pour l'évaluation d'ONU Femmes, notamment la **Politique d'évaluation**, le **chapitre de l'évaluation du POM**, la **liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation du GERAAS**, l'**indicateur de performance en évaluation du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (UN-SWAP EPI)** et ce **manuel d'évaluation**. Ces documents servent de cadre de référence pour le gestionnaire d'évaluations et le consultant en évaluation pour leur permettre de s'assurer de la conformité avec les diverses règles et de garantir la qualité du rapport d'évaluation.

**La description du programme/intervention** devrait inclure: une description détaillée du programme (composantes, l'état de mise en œuvre, les participants clés, le budget), et les hypothèses logiques et sous-jacentes sur lesquelles repose la stratégie (la théorie du changement). Toutes les divergences majeures de la stratégie d'origine du programme doivent être indiquées et expliquées. La structure des ressources et de la gestion du programme doit être décrite.

**La description des objectifs** de l'évaluation devrait inclure: le pourquoi (l'élément déclencheur), la façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés et par qui. Le but de l'évaluation pourrait être l'apprentissage, la responsabilisation ou la prise de décision (**voir chapitre 2**).



## **Encadré 9.** **Structure d'un modèle de TDRs pour une évaluation**

- I.** Contexte (programme/contexte du projet)
  - II.** Description du programme/projet
  - III.** But (et utilisation de l'évaluation)
  - IV.** Objectifs (critères d'évaluation et questions-clés)
  - V.** Champ d'application de l'évaluation
  - VI.** Conception de l'évaluation (processus et méthodes)
  - VII.** Participation des parties prenantes
  - VIII.** Délais
  - IX.** Résultats attendus (y compris une table des matières standard du rapport d'évaluation, voir chapitre 6)
  - X.** Gestion de l'évaluation
  - XI.** La composition de l'équipe d'évaluation, les compétences et expériences
  - XII.** Le Code de conduite et d'éthique professionnelle
- Annexe 1** Liste de contrôle de GERAAS d'ONU Femmes pour l'examen de la qualité de l'évaluation.
- Annexe 2** Protocole d'accord d'ONU Femmes avec les consultants en évaluation
- Annexe 3** Les Normes et standards du GNUE pour l'évaluation
- Annexe 4** Manuel d'évaluation d'ONU Femmes

Encadré 10.

## INVESTIR DU TEMPS DANS L'ÉLABORATION DES TERMES DE REFERENCE:

### Bureau multi-pays du Kazakhstan

Le bureau multi-pays du Kazakhstan a réussi trois évaluations décentralisées en 2012-2013:

1. *L'évaluation finale portant sur les femmes en périodes de conflits: Construire la responsabilité dans la mise en œuvre des résolutions 1325, 1820, 1888, 1889 du projet transrégional du Conseil de Sécurité des Nations Unies*
2. *L'évaluation finale du projet des femmes pour la paix, l'égalité et le développement en Géorgie*
3. *L'évaluation à mi-parcours du projet portant sur l'autonomisation économique des femmes en Moldavie*

Une attention particulière a été portée sur la conception des TdR pour les évaluations, avec un accent considérable mis sur les critères, la matrice, l'utilisation de l'évaluation et l'application prévue de la GAR. Le projet provisoire des TdR a été préparé par le point focal du S&E. Ensuite, l'agent en charge du portefeuille thématique du programme, les gestionnaires de projet et le BIE l'ont examiné avant d'en discuter plus largement avec le groupe de référence. En tant qu'organisation axée sur la GAR et l'apprentissage, un accent particulier dans l'élaboration de critères d'évaluation a été mis sur l'atteinte des résultats, la pertinence des interventions du programme par rapport au niveau de développement

du pays et les recommandations à l'endroit d'ONU Femmes relatives à la programmation. En raison des faibles capacités d'évaluation disponibles dans la région, les TdR de l'évaluation ont prévu le concours d'un évaluateur international confirmé en qualité de chef d'équipe et un évaluateur assistant national afin de permettre le développement des capacités en matière d'évaluation pour les consultants locaux. Une réunion du groupe de référence a été convoquée pour valider les TdR, notamment le champ d'application de l'évaluation, les critères et l'usage prévu. Le projet final a ensuite été partagé avec nos différentes sections géographiques respectives au siège d'ONU Femmes. Un des principaux enseignements tirés de cette expérience était le fait que la rédaction de TdR détaillés, bien élaborés avec des attentes définies pour l'évaluation, et l'affectation d'un membre qualifié du personnel du Bureau-Pays disposant de compétences avérées en GAR ainsi que d'indépendance vis à vis de la gestion du projet ont largement contribué à l'amélioration de la qualité de l'évaluation.

Natalia Galat,

*Spécialiste de programme  
Bureau multi-pays pour l'Asie centrale*



## Définir les objectifs de l'évaluation:

Les objectifs de l'évaluation devraient être en adéquation avec la justification du projet. Ils devraient être limités en nombre et clairement formulés selon les informations disponibles sur le programme, l'environnement dans lequel le programme est mis en œuvre, et le contexte dans lequel l'évaluation se déroulera. Les objectifs doivent être fixés en intégrant la dimension genre et les droits humains. Ils identifient souvent les critères d'évaluation selon lesquels le programme ou l'intervention sera évaluée.

### Quelques exemples :

- Évaluer la **pertinence** de la contribution d'ONU femmes à l'intervention au niveau national et son adéquation avec les conventions et accords internationaux portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Évaluer **l'efficacité et l'efficience de l'organisation** à progresser vers la réalisation des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes tels que définis dans le cadre de l'intervention.
- Évaluer la **viabilité** de l'intervention dans l'atteinte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de manière durable.
- Déterminer **l'impact** de l'intervention sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Analyser la manière dont les **principes de l'approche des droits humains et l'égalité des sexes** sont intégrés dans la mise en œuvre.
- **Identifier et valider les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les exemples et les innovations** d'efforts qui soutiennent l'égalité des sexes et les droits humains dans le domaine de travail.
- Fournir **des recommandations concrètes et réalisables** relatives à l'intervention d'ONU Femmes.

## Définir les critères d'évaluation:

Les critères d'évaluation sont les normes selon lesquelles les jugements d'évaluation sont établis. Les critères d'évaluation d'ONU Femmes s'inscrivent en droite ligne avec ceux de l'**UNEG**, y compris les critères qui reposent sur les principaux textes internationaux en matière d'égalité des sexes et des droits humains. Les critères standards prennent en compte : **la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact** (si possible). En outre, la cohérence, l'interdépendance, la couverture, la coordination, l'innovation et **l'égalité des sexes** doivent être évaluées, y compris des questions telles que **l'égalité et la non-discrimination, la participation, l'inclusion, l'autonomisation, la responsabilisation et la transformation**



**sociale.** Un critère séparé sur l'égalité des sexes et les droits humains est recommandé afin d'obtenir une analyse détaillée de ces aspects. La sélection des critères d'évaluation dépend des spécificités de chaque évaluation et ils doivent être déterminés par les caractéristiques et le contexte de l'intervention en question. Dans le cas où un ou plusieurs des critères standards d'évaluation ne sont pas utilisés, une justification de la décision devrait être fournie, à la fois dans les TdR et dans le rapport d'évaluation. Il est important d'accorder la priorité à ces critères en fonction des besoins en informations identifiés avec les parties prenantes et selon l'évaluabilité de ces aspects.

## Définir les questions clés d'une évaluation

Les questions d'évaluation contribuent à une meilleure définition et une mise en adéquation entre les objectifs, la justification et les critères d'évaluation. Les questions clés décrites dans les TdR serviront de base pour l'élaboration de questions plus détaillées par l'équipe d'évaluation. Les questions doivent être clairement définies pour guider l'évaluateur dans la conception de l'évaluation, la collecte d'informations et de données. Ainsi, l'évaluabilité des questions devrait être établie en fonction de si "oui ou non" l'équipe d'évaluation aura le temps, les ressources et les informations disponibles afin de fournir des réponses crédibles aux questions.

Le questionnaire de l'évaluation devra inclure les questions d'évaluation qui se rapportent non seulement aux réalisations et impacts du programme sur l'égalité des sexes et les droits humains, mais aussi celles qui mettent en relief les dimensions sensibles au genre et aux droits humains dans la planification, le suivi et la mise en œuvre de l'intervention. Il est important d'évaluer les effets de toutes les interventions sur l'égalité des sexes et les droits humains, quelle que soit la nature, l'orientation ou les intentions initiales de l'intervention. ONU Femmes devrait également évaluer les liens entre le travail de soutien normatif et sa mise en œuvre opérationnelle et les progrès d'ONU Femmes dans son rôle de coordination du système des Nations Unies.

Le questionnaire de l'évaluation doit obtenir un consensus autour des questions à inclure dans l'évaluation, et sur les aspects relatifs à l'égalité des sexes et aux droits humains et ce, en collaboration avec les parties prenantes des groupes de référence et de gestion. Les questions pourraient être articulées autour des critères d'évaluation choisis et l'évaluation devrait présenter les résultats selon cet ordre. En général, trois à cinq questions clés liées à chacun des critères choisis permettront d'obtenir une évaluation mieux ciblée.





## Quelques Exemples

- Dans quelle mesure l'intervention est-elle en adéquation avec les priorités et les besoins identifiés par les bénéficiaires?
- A quel point l'intervention est-elle conforme aux cadres normatifs qui gouvernent l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes?
- Quel est l'avantage comparatif d'ONU femmes dans ce domaine de travail comparé à d'autres entités des Nations Unies et principaux partenaires?
- Dans quelle mesure les réalisations escomptées ont-elles été atteintes et comment ONU Femmes y a-t-elle contribué?
- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles évolué suite à l'intervention?
- Quels ont été les effets imprévus de l'intervention, le cas échéant?
- Dans quelle mesure les capacités ont-elles été renforcées afin d'assurer la pérennité des efforts et des retombées positives?
- Comment les retombées positives de l'intervention seront-elles sécurisées pour les bénéficiaires (exemple, quels ont été les systèmes de responsabilisation et de supervision mis en place)?

## Définir le champ de couverture

Le champ de couverture de l'évaluation établit les éléments dont l'évaluation prendra en compte et ceux qui n'entrent pas dans ce cadre. Définir le champ de couverture donne l'occasion de déterminer ce qu'il sera important d'obtenir à partir de l'évaluation par rapport à ce qui est réellement réalisable.

### Le champ de couverture de l'évaluation définit:

- **La période ou 'timing'**: A quel moment du programme l'évaluation est-elle effectuée (à mi-parcours, à la fin du programme, etc.)
- **Cadre temporel** : calendrier précis dans le cycle de vie du programme (durant toute la durée du programme ou sur une période qui couvre plusieurs notes stratégiques, etc.)
- **La couverture géographique** : Si oui ou non, l'évaluation couvrira l'ensemble de la région où le programme a été effectué ou fourni des services ou uniquement les zones sélectionnées



- **La couverture du programme ou du projet** : Déterminera si l'évaluation couvrira ou non tous les aspects du programme ou se concentrera-t-elle exclusivement sur des éléments spécifiques
- **La couverture thématique** : Déterminera si l'évaluation couvrira ou non tous les aspects d'un thème (par exemple, mettre fin aux violences faites aux femmes, la participation politique, etc.), ou mettre l'accent sur un sous-thème spécifique (par exemple, mettre fin à la violence conjugale, les défenseurs de l'égalité entre les hommes et les femmes, etc.)
- **Limites**: Les limites de l'évaluation selon le champ de la couverture

Le champ d'application devrait tenir compte d'autres évaluations existantes ou prévues portant sur le même sujet pour limiter les chevauchements et favoriser l'utilisation efficace de ressources rares. La relation entre l'évaluation prévue et les autres évaluations connexes doit être décrite, ainsi que la façon dont l'information obtenue à partir de ces dernières peut être utilisée pour orienter l'évaluateur dans la conception et la collecte d'informations et de données.

## Sélectionner le modèle d'évaluation approprié

Une des caractéristiques les plus essentielles d'une évaluation sensible au genre réside dans la façon dont elle est menée, à savoir, si le processus et les méthodes utilisées ont effectivement intégré les principes d'égalité des sexes et des droits humains. La section consacrée à la conception des TdR de l'évaluation doit décrire clairement le modèle choisi et inclure le processus et la méthodologie. Même si le type d'évaluation et, si possible, sa conception doivent être considérés à l'étape de la planification, les TdR doivent préciser les détails du modèle. Le spécialiste régional en évaluation peut être consulté au moment de déterminer le modèle et les méthodes d'évaluation les plus appropriés à adopter.

Le modèle<sup>18</sup> adopté servira de cadre à la réalisation de l'évaluation et déterminera les méthodes les plus adéquates.

Le gestionnaire d'évaluations n'a pas besoin d'être un expert sur les modèles ou les méthodes d'évaluation utilisées dans le cadre d'une évaluation sensible au genre, puisque que le consultant ou l'équipe d'évaluation engagée fournira une expertise dans ce domaine. Le cadre de référence devrait cependant définir des réflexions

---

<sup>18</sup> Tandis qu'il y a plusieurs types de modèles d'évaluation, la théorie en matière d'évaluation reconnaît trois principaux types de modèles d'évaluation, à savoir: a) le modèle expérimental: implique une randomisation, un groupe de contrôle avant/après la prise de mesures; b) le modèle quasi-expérimental: implique un groupe de référence et des mesures postérieures au programme, et peut ou ne pas impliquer des mesures préalables; et c) le modèle non-expérimental: pas de groupe de référence en plus, les mesures changent uniquement à la fin de l'intervention. De manière générale, les évaluations d'ONU Femmes utilisent le modèle non expérimental ou le modèle quasi-expérimental; un modèle expérimental est rarement utilisé et s'il l'est, il devra alors être adopté comme l'une des composantes de l'évaluation, vu qu'il devra être associé à d'autres méthodes combinées.



préliminaires sur une approche générale à considérer dans la réalisation de l'évaluation. Le modèle d'évaluation dépendra du contexte, des objectifs et des questions clés de l'évaluation, mais également de la nature des informations accessibles à l'évaluateur(s), tels que des indicateurs, des informations de base et des cibles spécifiques.

L'évaluation peut être formative (prospective), sommative (rétrospective), à posteriori (comprenant les évaluations d'impact) ou en temps réel (généralement utilisée dans le cadre d'une situation humanitaire). Le modèle doit promouvoir l'inclusion et la participation en adoptant des approches méthodologiques sensibles à l'égalité des sexes et aux droits humains telles que celles qui mettent l'accent sur l'utilisation<sup>19</sup>, l'autonomisation<sup>20</sup> ou les approches féministes<sup>21</sup>.

L'évaluation sensible au genre applique des méthodes combinées (méthodes de collecte quantitative et qualitative des données et des approches analytiques) pour intégrer la complexité des relations entre les sexes et veiller à ce que les processus participatifs et inclusifs soient culturellement acceptables. Il en est de même pour l'évaluation d'impact tel que l'indique le groupe d'évaluation des Nations Unies qui précise que " le consensus qui s'impose à présent dans la théorie sur l'évaluation de l'impact semble confirmer que la plupart des questions peuvent obtenir de meilleures réponses grâce à l'adoption des méthodes combinées. »

Cela pourrait inclure une association de deux méthodes quantitatives et qualitatives, ou une combinaison d'approches spécifiques au sein de l'une des deux catégories. En outre, les approches qui «font un alliage» des deux méthodes, telles que la quantification de certains aspects des données qualitatives sont également de plus en plus considérées comme étant de grande valeur.<sup>22</sup>

---

19 Favorise l'utilisation prévue par les utilisateurs visés et un fort accent sur la participation des utilisateurs tout au long du processus d'évaluation. Source: Patton MQ, *Utilization-focused Evaluation*, Sage Publications, 2008, disponible en ligne à: <http://www.sagepub.com/books/Book229324#tabview=toc>.

20 Les participants au programme sont impliqués dans la conduite de l'évaluation. Un évaluateur externe sert de coach ou de facilitateur dans le processus d'évaluation. Source: Fetterman DM, *Wandersman Empowerment Evaluation Principles in Practice*, New York: Guilford Publications, 2005, disponible en ligne à: <http://www.davidfetterman.com/publications.html>.

21 Traite et examine les possibilités d'inverser les inégalités de genre qui conduisent à l'injustice sociale. Priorise l'expérience et les voix des femmes, y compris les femmes appartenant aux groupes discriminés et marginalisés ; Source: Brisolara S, Seigart D, SenGupta S (eds), *Feminist Evaluation and Research*, New York: Guilford Publications, disponible en ligne à: <http://www.guilford.com/books/Feminist-Evaluation-and-Research/Brisolara-Seigart-SenGupta/9781462515202>.

22 UNEG, "Impact evaluation in UN agency evaluation systems: Guidance on selection, planning and management," 2013, p. 10, disponible en ligne à <http://www.uneval.org/document/detail/1433>.



La méthodologie d'évaluation devrait permettre d'atteindre l'objectif qui lui est destiné, s'aligner au modèle d'évaluation choisi, satisfaire aux critères d'évaluation et répondre aux questions clés grâce à des techniques crédibles et sensibles au genre pour la collecte et l'analyse des données (voir **Encadré 11 et outils 10. Astuces, pour adopter des méthodes d'évaluation sensibles au genre**).



**Le document d'orientation du GNUE:** Intégration des droits humains et l'égalité des sexes dans les évaluations

### **La section sur la méthodologie des TdR devrait:**

Définir un large éventail de sources de données (par exemple, des documents, des informations sur le terrain, les systèmes d'information institutionnels, les dossiers financiers, les données des médias sociaux, les bénéficiaires, le personnel, les bailleurs de fonds, des experts, des représentants du gouvernement et des groupes communautaires).

#### **Encadré 11.**

#### **Méthodes d'évaluation sensibles au genre**

- Utilisent un cadre d'analyse tenant compte du genre (par exemple, **cadre analytique de Harvard, cadre de planification basé sur le genre, cadre des relations sociales, cadre de l'autonomisation des femmes**)
- Conçues sur la base de la théorie et des méthodologies féministes
- Sont appropriées et pertinentes aussi bien pour les femmes que les hommes
- Promeuvent la participation
- Garantissent la collecte de données désagrégées
- Permettent de comprendre les contraintes et les défis auxquels sont confrontés les enquêteurs
- Examinent les rôles socialement assignés aux hommes et aux femmes, les relations de pouvoir
- Sont sensibles au contexte et à la culture
- Mettent l'accent sur des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives)



- Décrire les méthodes de collecte de données et d'analyse (par exemple, enquête appréciative<sup>23</sup>, changement le plus significatif<sup>24</sup>, étude de cas, enquête, entretiens individuels, groupes de discussion, observation, visite de site, etc.) qui traiteront de l'égalité des sexes et des questions de droits humains; l'évaluateur apportera des précisions sur la justification finale de la sélection de la méthodologie et leurs limites (voir **Outil 13. Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données**).
- Identifier les outils participatifs de consultation avec les groupes de parties prenantes et proposer un plan pour l'inclusion des femmes et des personnes/ groupes vulnérables et/ou victimes de discrimination dans le processus de consultation et prévoir des services de traduction, si nécessaire.
- Préciser que l'évaluateur doit détailler un plan sur la façon dont la protection des sujets et le respect de la confidentialité seront garantis
- Préciser que l'évaluateur devrait élaborer un cadre d'échantillonnage (de superficie et de population représentée, justification du choix, des mécanismes de sélection, les limites de l'échantillon) et préciser comment il entend aborder la problématique de la diversité des parties prenantes dans l'intervention.
- Spécifier que l'évaluateur doit prendre des mesures pour assurer la qualité des données, la fiabilité<sup>25</sup> et la validité<sup>26</sup> des outils et des méthodes de collecte de données et leur sensibilité à l'égalité des sexes et des droits humains; par exemple, les limites de l'échantillon (représentativité) doivent être clairement indiquées et les données doivent être triangulées (recoupées avec d'autres sources) pour aider à garantir l'obtention de résultats solides.

Le processus d'évaluation devrait décrire les différentes phases de l'évaluation, préciser les tâches clés dont les évaluateurs sont responsables dans la réalisation, et inclure un calendrier pour l'achèvement. Les détails du processus d'évaluation dépendent de l'approche choisie. Toutefois, les étapes suivantes de l'évaluation devraient être précisées dans les TdR:

- **Préparation** : Ceci comprend l'analyse des parties prenantes, la gestion et la mise en place des groupes de référence, l'élaboration des TdR, et le recrutement de l'équipe d'évaluation

---

23 Coughlan AT, Preskill H, Catsambas TT, 'An overview of appreciative inquiry in evaluation', *New Directions for Evaluation*, Issue 100, 2003, pp. 5-22. Un aperçu de l'enquête appréciative dans le cadre d'une évaluation, de nouvelles orientations dans le domaine de l'évaluation, publication N°100, pp.5-22.

24 Davies R, Dart J, 'The most significant change (MSC) technique: A guide to its use', Royaume Uni et Australie, Avril 2005, disponible en ligne sur: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>.

25 **La fiabilité** est la cohérence des résultats obtenus en utilisant la même méthode (ex. si l'enquête est menée à plusieurs reprises, elle devrait vous donner à chaque fois les mêmes résultats).

26 **La validité** établit dans quelle mesure l'évaluation et ses outils de collecte de données évaluent les concepts qui doivent être évalués; en d'autres termes, déterminer si oui ou non les outils recueillent les informations qu'ils sont supposés recueillir ou bien sont-ils en train d'évaluer le bon concept.



- **Réalisation** : rapport de conception initiale, atelier des parties prenantes, collecte et analyse des données
- **L'élaboration des rapports** : Présentation des résultats préliminaires, rapports provisoires et finaux
- **L'utilisation et le suivi** : Réponse de la Direction, diffusion des produits d'évaluation et suivi de la mise en œuvre de la réponse de la direction

## Les considérations éthiques relatives aux méthodes d'évaluation

Une des étapes les plus importantes dans l'examen des différentes méthodes à utiliser dans une évaluation est la considération des garanties éthiques pouvant être utilisées pour protéger la confidentialité, la dignité, les droits et le bien-être des sujets humains.

Grâce à l'évaluation, des informations sensibles peuvent être recueillies concernant les violations des droits, ce qui nécessitera que des personnes affectées en discutent avec les évaluateurs. ONU Femmes et l'évaluateur engagé doivent évaluer si oui ou non certaines méthodes peuvent faire plus de mal que de bien à l'individu touché ou à la communauté. Afin de protéger ceux qui participent à l'évaluation, un plan clair sur la manière dont l'information sera utilisée, rapportée et les destinataires doivent être mentionnés dans les TdR. Le plan devrait élaborer comment le consentement éclairé sera obtenu et stipuler de manière claire que les noms des personnes consultées lors de la collecte de données de l'évaluation ne seront pas rendus publics. En particulier, un protocole pour engager ceux qui sont touchés par la violence devrait être élaboré afin d'assurer la protection des droits et éviter d'autres dommages (voir **encadré 12**).

Les **lignes directrices du GNUE en matière d'éthique** devraient être prises en compte durant la sélection des méthodes d'évaluation et dans le processus d'évaluation. Respecter ces principes est essentiel pour garantir l'inclusion des femmes, des individus et des groupes marginalisés et/ou discriminés. En effet, une évaluation sensible au genre doit respecter les obligations envers les participants:

- Le respect de la dignité et de la diversité
- Le droit à l'autodétermination
- Une représentation équitable
- Le respect des codes déontologiques relatifs aux groupes vulnérables (par exemple, l'éthique de la recherche impliquant des jeunes enfants ou des groupes vulnérables)
- La Réparation
- La confidentialité
- Eviter d'infliger des dommages



## Encadré 12. Évaluation de la violence faite aux femmes et aux filles

Des précautions particulières doivent être prises lorsque le sujet de l'évaluation traite de la violence contre les femmes ou des populations vulnérables (par exemple, les survivants de la violence, les personnes victimes de trafic humain, etc.). ONU Femmes doit veiller à ce que les droits des individus soient garantis et que leur participation à l'évaluation ne donne pas lieu à de nouvelles violations de leurs droits.

Les évaluations entreprises par ONU Femmes doivent faire l'objet de l'élaboration d'un protocole explicite et respecté pour engager les populations vulnérables sur la base des ressources suivantes:

- Organisation mondiale de la Santé (OMS), " **Priorité aux femmes: des recommandations éthiques et sécuritaires pour la recherche sur la violence conjugale contre les femmes** " 2001
- OMS, " **La recherche sur la violence faite aux femmes: un guide pratique pour les chercheurs et militants** " 2005
- OMS, " **des recommandations éthiques et sécuritaires pour interroger les femmes victimes de la traite** " 2003
- OMS, " **des recommandations éthiques et sécuritaires pour la recherche, la documentation et le suivi de la violence sexuelle dans les situations d'urgence** " 2007
- ONU Femmes, " **Centre de connaissances virtuel pour mettre fin à la violence faite aux femmes et aux filles** "
- Graham, A., Powell, M., Taylor, N., Anderson, D., & Fitzgerald, R. (2013). **Éthique de la recherche impliquant des enfants**. Florence: Bureau de la recherche de l'UNICEF - Innocenti, disponible en ligne à l'adresse: <http://childethics.com/>.
- GNUM document d'orientation, " **Intégrer les droits humains et l'égalité des sexes dans l'évaluation** ", chapitre 3

## D. SÉLECTION D'UNE ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Les Termes de Référence constituent la base de référence pour la sollicitation et la sélection des évaluateurs. Ils définissent les besoins de l'entité qui en fait la demande et spécifient les règles. Il doivent présenter les aptitudes, l'expérience, les qualifications et autres compétences pertinentes qui seront nécessaires à la réalisation d'une évaluation efficace, qu'elle soit effectuée par un cabinet de conseil ou par un consultant (voir encadré 13). Ils doivent préciser la taille requise de l'équipe et fournir une estimation du nombre de jours nécessaires pour procéder à l'évaluation. Au cas où les ressources le permettent, le recrutement d'une équipe d'évaluation (c.-à-d. plus d'un consultant en évaluation) serait l'idéal car cette dernière pourra fournir une plus large gamme d'expertise et de perspectives. Par exemple, l'équipe devrait embaucher un spécialiste de l'évaluation et un expert thématique et, dans la mesure du possible, les deux devraient également détenir des connaissances spécialisées en matière d'analyse de la problématique du genre. Les grandes équipes d'évaluation devraient être multiculturelles et doivent

### Encadré 13. Exemple d'aptitudes et de compétences que doit avoir l'évaluateur

- Expérience dans la direction d'une évaluation sensible au genre
- Une connaissance approfondie et une expérience avérée dans l'application des méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives
- Expérience dans les approches d'analyse sensibles au genre et aux droits humains
- Une solide expérience dans la conception et l'administration des évaluations
- Compétences dans l'analyse de données
- Excellente capacité à communiquer avec les parties prenantes
- La compétence technique dans le domaine ou la question à évaluer
- Compétences en gestion des processus, telles que les compétences de facilitation et de communication
- Connaissance du rôle de l'Organisation des Nations Unies et de sa programmation au niveau régional et national
- Maîtrise de la langue
- Connaissance du pays ou de la région





refléter un équilibre entre les sexes et une représentation géographique diversifiée. Les évaluateurs sont tenus de présenter deux ou trois exemples de rapports d'évaluation récemment achevés au moment de soumettre leur proposition suivant les TDR.

Le recrutement et la sélection des professionnels externes de l'évaluation seront régis par **les politiques et les procédures de passation de marchés d'ONU Femmes**. Les conseils suivants vous aideront à identifier un évaluateur aguerri:

- **Déterminez de manière attentive toute l'expertise** nécessaire à la réalisation de l'évaluation selon la nature du programme et de son contexte. Cette expertise ne saurait être trouvée chez un seul individu, mais serait plutôt une expertise collective qui émanerait de l'équipe d'évaluation toute entière.
- **Consultez les principales parties prenantes** dans la définition des compétences requises et des critères de sélection, et rapprochez-vous du groupe de gestion et du spécialiste régional en évaluation pour recueillir leurs contributions avant de procéder à la sélection finale.
- **Veillez à ce que les TdR** identifient clairement les règles à l'endroit de l'évaluateur et à ce qu'ils indiquent les livrables et le calendrier prévus. Les TdR doivent inclure suffisamment de précisions pour un large éventail de soumissions, mais doivent également veiller à ne pas être trop précis afin que l'évaluateur recruté ait assez de flexibilité dans la conception d'une évaluation qui réponde le mieux aux besoins identifiés dans les TdR.
- **Entreprendre un processus ouvert et concurrentiel** pour recruter l'équipe d'évaluation. Le processus devrait être impartial, équitable et transparent, et il faudra aménager suffisamment de temps pour procéder au recrutement.
- **Engager des professionnels locaux**, car cela permet de mieux comprendre le contexte local et pourrait aussi être un catalyseur considérable pour une acceptation et adhésion autour de l'évaluation. Il peut également rendre le processus d'évaluation et les recommandations plus crédibles. Par ailleurs, c'est un levier important pouvant aider à renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation sensible au genre. Enfin, le recrutement de professionnels locaux permet de réduire les coûts de l'évaluation, vu qu'il n'y aura pas de frais de déplacement. Toutefois, les préoccupations relatives à l'impartialité doivent être examinées avec soin dans la sélection de ces derniers.
- Si une équipe est embauchée, **apprécier la pertinence globale de l'équipe**. Les individus travailleront-ils bien ensemble dans une équipe? Il est impératif de veiller à ce que les différentes compétences et les points de vue soient équilibrés (voir **Encadré 13**).



Réussir à déterminer l'expertise ou une combinaison appropriée des expertises n'est pas une tâche facile et cela exige du temps et des efforts. Vous devriez donner trois à quatre semaines aux candidats afin qu'ils puissent préparer leurs propositions dans le but de maximiser le nombre potentiel de soumissions des évaluateurs de qualité. Sollicitez l'appui du spécialiste régional en évaluation pour faire circuler l'appel à proposition au sein des réseaux d'évaluation.



Rechercher la [base de données des consultants en genre et évaluation d'ONU Femmes](#).

## Éviter les conflits d'intérêt

L'impartialité est un élément essentiel de l'évaluation car elle en garantit la crédibilité. Afin d'éviter les conflits d'intérêts, les personnes impliquées dans le processus d'évaluation doivent rester impartiales (ex. elles ne devraient pas avoir un intérêt direct dans le programme). A cet effet, tel qu'indiqué au début de ce chapitre, l'administrateur responsable du programme à évaluer ne devrait pas détenir un pouvoir de prise de décision individuelle dans le processus d'évaluation, y compris dans l'élaboration des termes de référence et du rapport final et dans la sélection de l'équipe d'évaluation externe. De la même façon, en ce qui concerne ses évaluations, ONU Femmes doit recruter un évaluateur externe n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre du programme.

## Comportement éthique des évaluateurs

ONU Femmes a élaboré un [Protocole d'accord avec les consultants en évaluation qui s'appuie sur les lignes directrices éthiques du GNUE](#) et sur son [code de conduite](#) et qui doit être signé dans le cadre du processus de passation des marchés. Ces documents doivent être annexés au contrat. Les lignes directrices du GNUE soulignent l'importance de l'éthique et de la déontologie pour les raisons suivantes:

- **Utilisation responsable du pouvoir:** Tous ceux qui sont engagés dans les processus d'évaluation sont tenus de respecter les normes de conduite en matière d'évaluation.
- **Assurance de la crédibilité:** Avec une évaluation équitable, impartiale et complète, les intervenants sont plus enclins à croire aux résultats d'une évaluation et à intégrer les recommandations qui en découlent.
- **Utilisation responsable des ressources:** Le comportement éthique dans l'évaluation augmente les chances de son acceptation par les parties à l'évaluation et donc la probabilité que l'investissement dans cette dernière se traduise par une amélioration des résultats.



## E. ASSURANCE DE LA QUALITE DES TDR

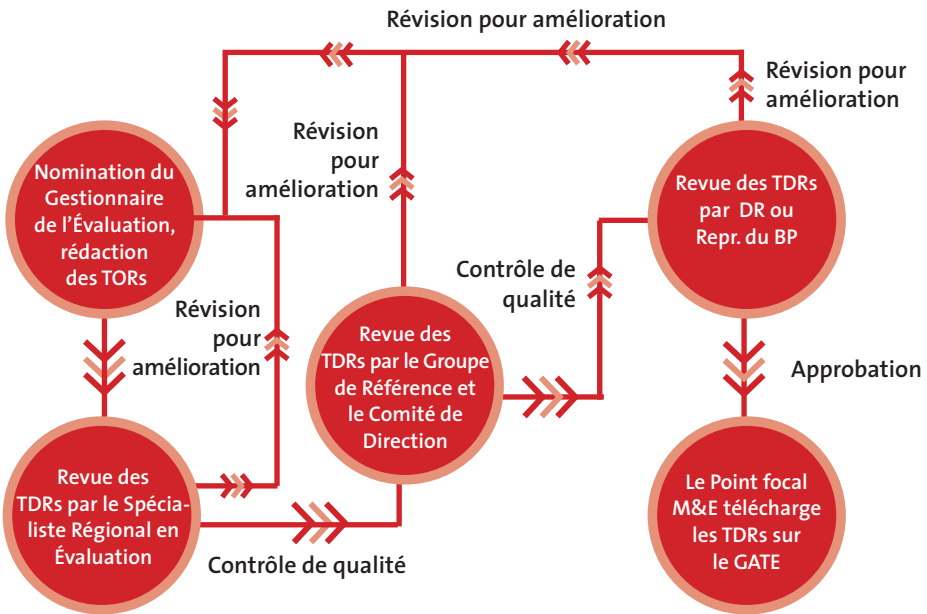
Une fois le projet de TdR élaboré, le gestionnaire d'évaluations doit partager le document provisoire avec le spécialiste régional en évaluation, afin de recueillir les observations de ce dernier. Les termes de référence doivent ensuite être soumis au groupe de gestion de l'évaluation. La validation finale des TdR revient au chef (représentant résident ou directeur régional) du bureau concerné (voir **Schéma 6** et **Outil 1. Normes du processus d'évaluation pour une évaluation décentralisée**).

Le fait de partager les TdR avec le groupe de référence permet à la fois de bénéficier de son expertise collective et de faciliter une compréhension commune à propos de l'objet de l'évaluation (utilisateurs-clés et usages) et de ses composantes clés, ce qui favorise l'appropriation du processus par tous.

Ce mécanisme permet également de gérer les attentes des parties prenantes et de clarifier le rôle de chacun dans le processus d'évaluation. ONU Femmes doit particulièrement veiller à l'impartialité du processus d'évaluation en établissant des rôles distincts entre les évaluateurs, l'entité commanditaire (ONU Femmes) et le groupe de référence spécifié dans les TdR. Les TdR finalisés doivent refléter une vision commune de toutes les parties en ce qui concerne le champ d'application, les méthodes et le processus de l'évaluation.

Les TdR doivent également inclure en annexe les critères de qualité du rapport établis par le GERAAS afin que l'évaluateur soit informé des règles fixées par ONU Femmes avant le paiement à la suite de la remise des rapports (**Outil 14: liste de contrôle GERAAS pour l'examen de la qualité du rapport**).

Figure 6 – Processus d'évaluation d'ONU Femmes: termes de référence





## PHASE DE LA PRÉPARATION

---

### LES TERMES DE RÉFÉRENCES (TDR)

Le bureau a-t-il nommé un gestionnaire d'évaluations (soit le responsable du S&E ou un autre membre du personnel qui n'est pas impliqué dans la gestion du programme)?

Oui

Non

Le projet TDR a-t-il été partagé avec le spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?

Oui

Non

Le projet TDR a-t-il été partagé avec le groupe de référence et le groupe chargé de la gestion de l'évaluation?

Oui

Non

Les TDR définitifs ont-ils été approuvés par le représentant du pays ou le représentant adjoint?

Oui

Non

Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé la version finale des TDR sur le site du GATE?

Oui

Non

### Sélection des consultants

Le responsable chargé du S&E/le gestionnaire d'évaluations a-t-il consulté le spécialiste régional en évaluation dans la sélection du consultant /cabinet pour l'évaluation?

Oui

Non

La sélection finale du consultant/cabinet a-t-elle été approuvée par le représentant du pays ou le représentant adjoint?

Oui

Non



- Site GATE d'ONU Femmes : <http://gate.unwomen.org>
- Base de données d'ONU Femmes des consultants spécialisés en genre et évaluation : <http://evaluationroster.unwomen.org>
- Centre virtuel des connaissances d'ONU Femmes pour mettre fin à la violence faite aux femmes et aux filles : <http://www.endvawnow.org/>



- **Outil 1.** Normes du processus d'évaluation pour une évaluation décentralisée
- **Outil 5.** Comment mener un examen de l'évaluabilité
- **Outil 6.** Matrice des termes de référence de l'évaluation
- **Outil 7.** Matrice pour commenter un produit de l'évaluation
- **Outil 9.** Modèle pour l'analyse des intervenants
- **Outil 10.** Conseils pour l'emploi de méthodes d'évaluation sensibles au genre
- **Outil 11.** Matrice des termes de référence pour le groupe de gestion
- **Outil 12.** Matrice de TdR du groupe de référence
- **Outil 13.** Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données
- **Outil 14.** Liste de contrôle GERAAS pour l'examen de la qualité du rapport



- Brisolara S, Seigart D, SenGupta S (eds), *Feminist Evaluation and Research*, « *Evaluation et Recherche Féministe* », New York : Publications Guilford, disponible en ligne sur : <http://www.guilford.com/books/Feminist-Evaluation-and-Research/Brisolara-Seigart-SenGupta/9781462515202/contents>
- Coughlan AT, Preskill H, Catsambas TT, « An overview of appreciative inquiry in evaluation », *New Directions for Evaluation*, Numéro 100, 2003, pp. 5-22.
- Davies R, Dart J, 'The most significant change (MSC) technique : A guide to its use « Technique dite du changement le plus significatif (MSC) : Un guide pour son utilisation », Royaume-Uni et Australie, Avril 2005, disponible en ligne sur : <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>



- Graham, A., Powell, M., Taylor, N., Anderson, D. & Fitzgerald, R. (2013). Ethical Research Involving Children. Florence – « Questions éthiques relatives à la recherche sur les enfants ». Florence : UNICEF Bureau de la Recherche – Innocenti, disponible en ligne sur : <http://childethics.com>.
- GNUM: <http://unevaluation.org/>
  - Directives éthiques
  - Code de conduite
  - Conseils sur l'évaluation de l'impact
  - Intégrer droits humains et égalité des sexes dans les évaluations
  - Normes d'évaluation du système des Nations Unies
  - Standards des Nations Unies pour une évaluation qualitative
  - Indicateur de performance en évaluation du Plan d'action pour l'ensemble du système des Nations Unies
- ONU Femmes: <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - Politique d'évaluation
  - Guide pour une évaluation de programmes et projets qui intègrent la dimension genre, la dimension interculturelle et celle des droits humains:
  - Plan d'action pour l'ensemble du système des NU
- Portail intranet d'ONU Femmes: <https://unwomen.sharepoint.com/>
  - Politiques et procédures contractuelles
  - Chapitre sur l'évaluation dans le manuel des programmes et des opérations (POM)
  - Protocole d'accord avec les consultants en évaluation
- Cadre d'autonomisation des femmes: <http://awidme.pbworks.com>
- Banque Mondiale: <http://web.worldbank.org>
  - Cadre de planification du genre
  - Cadre d'analyse de Harvard
  - Cadre de relations sociales



- Organisation Mondiale de la Santé (OMS): [http://www.who.int/gender/documents/women\\_and\\_girls/](http://www.who.int/gender/documents/women_and_girls/)
  - Recommandations éthiques et sécuritaires pour interroger les femmes victimes de trafic humain, 2003
  - Recommandations éthiques et sécuritaires pour la recherche, la documentation et le suivi des violences sexuelles en situations d'urgence, 2007
  - Priorité aux femmes: des recommandations éthiques et sécuritaires pour la recherche sur la violence conjugale contre les femmes, 2001
  - Recherche sur les violences faites aux femmes: un guide pratique pour chercheurs et militants, 2005



# 5

## RÉALISATION

Ce chapitre fournit des directives sur la gestion de la mise en œuvre de l'évaluation, en offrant de précieux conseils pour diriger l'équipe d'évaluation. Une gestion méticuleuse de cette étape, ainsi qu'une étroite communication avec l'équipe, facilitera la production d'un rapport d'évaluation de grande qualité.

Figure 7 – Phase de réalisation d'une évaluation



## A. GESTION DU CONSULTANT OU DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Une fois recruté, le consultant (ou l'équipe) en charge de l'évaluation doit entretenir une communication ouverte et transparente avec le gestionnaire de l'évaluation. Le rôle de ce dernier est d'une part de s'assurer que l'évaluateur respecte les normes et la déontologie de l'évaluation, et d'autre part de suivre les progrès réalisés. Le soutien qu'il apporte à l'équipe ne doit cependant pas compromettre l'impartialité du processus.

Pour soutenir le processus d'évaluation durant cette étape il faut:

- Fournir des commentaires sur les livrables et examiner leur qualité.
- Conformément à la demande de l'équipe d'évaluation, préparer une solide documentation<sup>27</sup> sur le contexte de l'intervention.
- Informer l'évaluateur sur le programme, l'objet et le champ d'application de l'évaluation, ainsi que toute autre information contextuelle pouvant être pertinente.
- Faciliter les contacts avec les intervenants pour permettre à l'équipe d'évaluation de collecter des données et d'établir un calendrier des entretiens, enquêtes, etc. (avec l'aide des groupes de gestion et de référence). Cependant, le personnel des programmes d'ONU Femmes ne doit pas accompagner les évaluateurs lors de leurs enquêtes, ni participer à des entrevues individuelles avec les parties prenantes ou à la collecte d'autres données (sauf s'il s'agit d'une auto-évaluation ou d'une collecte d'informations de type participatif): de telles interférences pourraient en effet entraîner des résultats biaisés et affecter la crédibilité de l'évaluation.

<sup>27</sup> La solide documentation sur le contexte devra inclure: le programme d'ONU Femmes, le plan stratégique d'ONU Femmes, tous les accords ou conventions internationaux pertinents, des rapports de suivi, un examen de l'évaluabilité, une évaluation à mi-parcours, tous les documents émanant de l'équipe des Nations Unies dans le pays pouvant s'avérer pertinents par rapport au contexte du pays, tous les documents nationaux pertinents, etc.



- Fournir un soutien afin de résoudre les problèmes qui surviendront lors de la collecte et de l'analyse des données.
- Appuyer l'intégration des principes d'égalité des sexes et de droits humains dans toutes les approches qui seront adoptées.
- Communiquer avec l'évaluateur de façon régulière pour savoir à quel moment il pourrait avoir besoin de soutien.
- Partager les résultats de l'évaluation avec les groupes de gestion et de référence afin de recevoir et répertorier leurs commentaires (utiliser l'**Outil 7. Formulaire pour commenter un produit de l'évaluation**).
- Fournir un soutien logistique à l'évaluateur, y compris pour l'organisation du calendrier des entretiens et des visites sur le terrain.
- S'assurer que l'évaluateur dispose d'un plan sécuritaire lorsqu'il visite les sites des projets.
- S'assurer que l'évaluateur dispose d'un plan pour l'application des normes éthiques lors de la réalisation de l'évaluation.

Les livrables provisoires sont soumis au gestionnaire de l'évaluation par l'évaluateur pour revue, commentaires et suggestions.

Le gestionnaire d'évaluations et le spécialiste régional en évaluation doivent vérifier la qualité des rapports provisoires avant de les communiquer à l'équipe de gestion et au groupe de référence. Cette étape est d'autant plus importante qu'il faut prendre en compte les contraintes horaires de ces deux derniers. Si le livrable provisoire est d'une qualité jugée satisfaisante, il pourra alors être soumis à l'appréciation des groupes de direction et de référence qui soumettent généralement leurs commentaires dans un délai d'une à deux semaines (voir le **Chapitre 6** pour plus d'informations sur le processus de vérification de la qualité de l'évaluation).

Le fait d'apporter rapidement une réponse aux besoins de l'équipe d'évaluation permet de minimiser les mauvaises surprises et établit les bases d'une relation qui repose sur la confiance mutuelle et le respect. Les gestionnaires de l'évaluation n'ont pas forcément une réponse à chaque question, mais ils peuvent prendre des initiatives pour trouver des solutions. Il est important que les gestionnaires de l'évaluation soient conscients des risques potentiels liés à la réalisation d'une évaluation et qu'ils prennent à l'avance des dispositions afin de les atténuer ou les limiter (voir le **Tableau 3** pour des suggestions).

**Tableau 3. Risques inhérents à la réalisation d'une évaluation et stratégies de réduction des risques**

Risques communs	Actions requises
L'évaluateur s'avère incompetent, il ne détient pas d'expertise en matière d'égalité entre les sexes et des droits humains, affiche un manque d'éthique ou une attitude inappropriée.	Afin de déterminer la ligne de conduite à tenir, il faudra discuter des implications de son comportement avec le spécialiste régional en évaluation, les ressources humaines, et le département chargé des achats, acquisitions et prestations de services. Il peut être nécessaire de mettre fin au contrat si l'équipe s'avère incapable de fournir des résultats ou de modifier son comportement inapproprié. Des mesures correctives, telles que le renforcement de l'expertise de l'équipe peuvent également être adoptées. Cependant, il serait inconvenant qu'ONU Femmes résilie un contrat si, par exemple, les partenaires s'estiment insatisfaits des résultats de l'évaluation.
Les parties prenantes sont en décalage avec l'équipe d'évaluation.	Identifiez des moyens culturellement acceptables pour associer les parties prenantes au processus dès le démarrage du projet. S'assurer que des vecteurs de communications sont mis en place dès le début. Vérifiez la sensibilité de l'équipe par rapport aux normes culturelles, sociales et locales. Discuter avec l'équipe et trouver des solutions pour associer au processus de façon fructueuse les acteurs qui peuvent se sentir écartés.
La confidentialité n'est pas respectée.	La confidentialité doit être respectée. Avertir l'équipe si cette question émerge et assurez le suivi au besoin.
Contrairement à ses affirmations, l'équipe d'évaluation n'a pas respecté les TDR	L'évaluation se fait sur la base d'un accord contractuel, donc tout changement apporté aux TdR doit être accepté par tous au préalable. Pour plus de conseils, consulter les départements des ressources humaines et/ou des achats et prestations de services.
Le temps imparti s'avère être trop court et le budget alloué se révèle insuffisant.	Au cours de la phase initiale, il faudra investir suffisamment de temps et d'énergie pour discuter des TdR afin de s'assurer que le modèle d'évaluation est en concordance avec le calendrier et les fonds disponibles. Lors de la réalisation de l'évaluation, il ne faudra pas hésiter à chercher des moyens pour modifier le modèle, les méthodes et l'échantillonnage, afin de gagner du temps et de réduire les coûts. En dernier recours, il faudra demander plus de fonds ou une extension du délai imparti.
La logique du programme manque de cohérence.	Aller à la source, modifier ou proposer des alternatives.



Il n'y a pas de données de référence.	Investir du temps et de l'énergie pour discuter les termes de référence au cours de la phase initiale et reconstituez les données de référence si possible.
L'information est taboue ou les parties prenantes font de la rétention d'information.	Rassurez les parties prenantes sur la confidentialité de l'étude. Veillez à ce que les stratégies de collecte de données soient conformes aux normes culturelles, à la langue et à l'accessibilité.
L'évaluateur fait de la rétention d'informations.	Assurez-vous de la clarté du contrat au sujet de la propriété des informations collectées. S'il s'agit d'une évaluation d'ONU Femmes, toutes les informations collectées sont la propriété de l'organisation.
L'équipe d'évaluation ne prend pas en compte les commentaires fournis.	Bien que l'équipe soit externe et doive agir de façon indépendante, les TDR stipulent clairement que les commentaires fournis par l'équipe de gestion et par le groupe de référence (en particulier ceux du spécialiste régional en évaluation visent à mettre la lumière sur la rigueur méthodologique, les erreurs factuelles, les erreurs d'interprétation, ou l'omission d'informations : l'évaluateur doit impérativement intégrer ces commentaires pour assurer un rapport de haute qualité. Le rapport d'évaluation final doit refléter la prise en compte par l'évaluateur des commentaires, ou indiquer les points de désaccords majeurs. Il faudra mettre l' <b>Outil 14. Liste de contrôle GERAAS pour l'examen de la qualité du rapport d'évaluation</b> à la disposition de l'équipe d'évaluation.

## B. PHASE DE CONCEPTION INITIALE

La phase de conception initiale est une étape initiale cruciale de l'évaluation. Elle aide à forger, entre le gestionnaire de l'évaluation d'ONU Femmes et le consultant (ou l'équipe) recruté, une compréhension commune sur la conceptualisation et la réalisation de l'évaluation.<sup>28</sup>

Le lancement est l'occasion de clarifier les termes de références et toute autre zone d'incertitude. Il fournit également l'occasion d'apporter des précisions sur le processus, les ressources requises et le délai imparti pour fournir les livrables. Il est également important de discuter de l'accessibilité des données, et des approches alternatives à adopter lorsque les données sont indisponibles.

---

<sup>28</sup> La phase de de conception initiale est également une phase de négociation puisqu'elle servira par la suite de feuille de route durant le processus d'évaluation.



## Réunions de la phase de démarrage

La phase de conception initiale devrait mettre à profit les réunions entre le gestionnaire de l'évaluation, l'équipe de gestion et le groupe de référence. Ces réunions peuvent se tenir au téléphone, via Skype ou en personne et en fonction des ressources disponibles. Les réunions de lancement sont l'occasion pour les experts de se présenter et d'en apprendre plus sur le programme concerné et le contexte dans lequel l'évaluation aura lieu. Elles permettent également aux parties prenantes d'avoir un contact préliminaire avec les évaluateurs, de faire connaître le but et l'approche de l'évaluation, et de faciliter les échanges qui surviendront au moment de la collecte de données.

Dans le cadre d'évaluations de grande envergure, l'équipe d'évaluation peut effectuer une visite sur le site du projet avant le démarrage effectif de la collecte de données. Les informations recueillies pendant la visite seront exploitées pour prendre des décisions définitives concernant l'approche de l'évaluation, pour tester les instruments de collecte de données et valider ou modifier l'analyse des parties prenantes. Par conséquent, un intervalle de temps suffisant doit être prévu entre les visites et la finalisation du rapport de conception initiale. Avant d'effectuer toute visite de terrain, l'équipe d'évaluateurs doit d'abord rencontrer le gestionnaire d'évaluations afin de discuter du processus, de la méthodologie et des questions à aborder durant la visite.

## Rapport de conception initiale

La phase de conception initiale s'achève par un rapport de conception initiale soumis pour revue et approbation. Le rapport de conception initiale est un document fondamental, une feuille de route, qui permettra d'assurer une gestion du processus d'évaluation tout au long de son exécution. Ce rapport est en grande partie fondé sur les résultats des réunions initiales entre l'évaluateur, le gestionnaire de l'évaluation, les groupes de gestion et de référence. Il s'appuie également sur la revue préliminaire de la documentation compilée et des consultations menées auprès du personnel et des parties prenantes concernées.

Le rapport de conception initiale vise à renforcer la compréhension des évaluateurs en apportant des précisions sur l'objet et le processus de l'évaluation. Il inclut ce qui suit :

- Propositions de méthodes et de cadres d'analyse (notamment une analyse des sources, des contributions, et de l'approche genre et des droits humains)
- Procédures et sources de la collecte de données
- Résultats de l'examen de l'évaluabilité <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> L'analyse de l'évaluabilité peut s'effectuer comme un processus distinct ou dans le cadre de la conceptualisation ou de la phase préparatoire de l'évaluation. L'analyse de l'évaluabilité aide à identifier les lacunes et leurs implications pour l'évaluation. Se référer au [Chapitre 4](#) et à l'[Outil 14: liste de contrôle GERAAS pour un examen de la qualité du rapport d'évaluation](#).



- Analyse de la documentation, de la définition du champ d'application, de la théorie du programme (ou théorie de changement)
- Un plan de travail qui inclut les activités prévues, résultats à fournir, délais, rôles et responsabilités, ainsi que les modalités de voyage et de logistique requises par l'évaluation

Le rapport de conception doit être très précis sur la manière dont l'équipe d'évaluation rendra compte et interagira avec le gestionnaire de l'évaluation, l'équipe de gestion et le groupe de référence durant tout le processus d'évaluation. Le rapport de conception initiale doit être conforme aux **normes** et **standards** du GNUE, à la **Politique d'Évaluation d'ONU Femmes** et doit être guidé par le document d'orientation du GNUE intitulé "**Intégration des droits humains et de l'égalité des sexes dans l'évaluation**" **L'encadré 14** propose un plan pour la rédaction du rapport de conception initiale.

## Grille d'évaluation

La grille d'évaluation fait partie intégrante du rapport de conception initiale (**Outil 8. modèle de grille d'évaluation**): elle récapitule les aspects clés de l'exercice d'évaluation en spécifiant ce qui sera évalué et comment. La grille inclut les critères d'évaluation, les questions principales d'évaluation ainsi que toutes les questions de sous-évaluation correspondantes, les indicateurs de performance, les données requises, les sources des données, et les méthodes de collecte de données. Il faut cependant noter que la grille d'évaluation est un document évolutif qui pourra être l'objet de plusieurs amendements tout au long de la réalisation de l'évaluation. Cependant, toute modification à la grille d'évaluation doit être apportée en concertation avec le Directeur de l'évaluation d'ONU femmes.

## Assurance de la qualité du rapport de conception initiale

Le rapport de conception initiale doit passer plusieurs étapes de contrôle: vérification de sa qualité, procédures d'analyse et d'approbation (**Outil 1. Normes du processus d'évaluation pour une évaluation décentralisée**). L'examen de la qualité doit répondre à toutes les interrogations relatives à la pertinence du schéma d'évaluation proposé, la méthodologie et le choix des instruments de collecte de données. Il contrôle également la structure et la clarté du rapport, les mécanismes proposés pour assurer la confidentialité des informations, l'engagement des différents acteurs dans le processus<sup>30</sup>, l'adhésion aux normes qualitatives d'évaluation, et l'intégration des principes de parité et de droits humains dans la conception de l'évaluation<sup>31</sup> (voir **Chapitre 6** pour les détails sur la procédure d'ONU Femmes en

<sup>30</sup> La participation et l'inclusion sont les pierres angulaires de toute évaluation pilotée par ONU Femmes: par conséquent, autant que possible, la consultation avec les principales parties prenantes est fortement encouragée dès la phase de lancement, afin de renforcer l'utilité des résultats de l'évaluation.

<sup>31</sup> Voir aussi "**liste de contrôle de la qualité des termes de référence de l'évaluation et du rapport de lancement**" du GNUE, 2010, disponible en ligne sur: <http://unevaluation.org/document/detail/6o8>.



## **Encadré 14.** **Structure du rapport de conception initiale**

- I. Introduction**
  - Historique et contexte
  - But, objectifs et champs d'action de l'évaluation
  - Théorie du changement ou théorie du programme
- II. Méthodologie**
  - Les critères d'évaluation et l'élaboration des questions clés
  - Indicateurs de mesure des résultats (doivent être basés sur des indicateurs de programme)
  - Conception de l'évaluation (méthode de collecte et d'analyse des données)
  - Echantillons et exemple de constitution d'échantillons
  - Limites de l'évaluation
- III. Matrice de l'évaluation**
  - Elle résume les principaux aspects de l'évaluation en précisant ce qui sera évalué et comment on devra procéder
- IV. Plan de travail**
- V. Responsabilités, logistique et soutien**
- VI. Annexes**
  - Documents examinés
  - Instruments de collecte de données provisoires (questionnaires et guides d'entretien, liste des membres de l'équipe d'évaluation et coordonnées).
  - Termes de référence
  - Les membres de l'équipe de gestion de l'évaluation et du groupe de référence





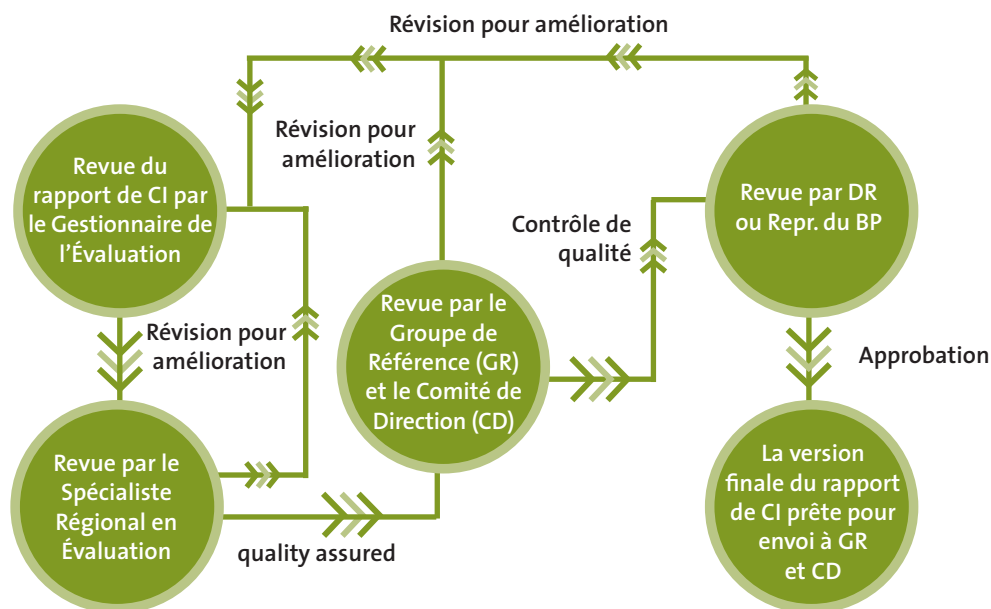
matière d'assurance de la qualité). Les parties prenantes devront bénéficier d'un délai d'une à deux semaines pour soumettre leurs commentaires.

Le gestionnaire de l'évaluation d'ONU Femmes, en coordination avec le groupe de gestion de l'évaluation (voir le **chapitre 4** pour la description des rôles et des responsabilités), doit approuver le rapport de conception initiale finalisé avant que l'équipe d'évaluation ne puisse débiter la collecte de données. Une fois approuvé, le rapport de lancement remplace les TdR et devient ainsi le principal document de référence sur lequel repose tout le processus d'évaluation. Les rôles et responsabilités pour une assurance de la qualité du rapport de lancement sont décrits au tableau 4 et au **Schéma 8**.

**Tableau 4. Rôles et responsabilités dans l'élaboration du rapport conception initiale**

<b>Equipe d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prépare le rapport de conception initiale, lequel doit refléter une approche et une conception concertées, ainsi qu'une perspective commune de l'évaluation entre l'équipe d'évaluation et le gestionnaire de l'évaluation.</li></ul>
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduit une évaluation préliminaire de la qualité du rapport. S'il n'est pas de bonne qualité, il doit être retourné à l'équipe d'évaluation.</li><li>• Emet des observations substantielles sur l'approche conceptuelle et méthodologique et sur les autres aspects de l'élaboration de l'évaluation.</li><li>• Établit des mécanismes pour la communication, la consultation et la présentation du rapport (Skype, téléphone, vidéoconférence, email, et dans la mesure du possible, ateliers ou réunions).</li><li>• Compile (en utilisant l'<b>Outil 7. Grille de commentaire sur un produit de l'évaluation</b>) les observations émises sur le rapport provisoire et le rapport final par le spécialiste régional en évaluation, l'équipe de gestion et le groupe direction et comité de référence</li></ul>
<b>Equipe de gestion et groupe référence de l'évaluation (y compris le spécialiste régional en évaluation)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emettent des commentaires substantiels et fournissent toute aide opérationnelle requise dans le cadre de la préparation de des rapports provisoires de conception initiale puis de leur finalisation.</li><li>• Participent, au besoin, aux réunions et ateliers précédant la finalisation du rapport de conception initiale, aux côtés des partenaires et acteurs de premier plan.</li></ul>

Figure 8- Processus d'évaluation d'ONU Femmes: rapport de conception initiale (CI)



## C. COLLECTE DES DONNEES

Une fois le rapport de conception initiale validé, l'équipe d'évaluation peut commencer à collecter des données. Le gestionnaire de l'évaluation doit fournir à l'équipe tout le soutien logistique nécessaire pour faciliter la collecte des données. Cependant, à l'exception de l'auto-évaluation ou des activités participatives de collecte de données, le gestionnaire de l'évaluation et le personnel des programmes d'ONU Femmes, ne doivent pas participer aux activités de collecte de données (exemple, accompagner l'expert lors des entretiens individuels), car ceci interférerait avec l'impartialité du processus. Les évaluateurs doivent répondre aux besoins en traduction, lorsque nécessaire.

Afin d'élargir la participation des parties prenantes et d'assurer une évaluation sensible au genre, le gestionnaire d'évaluations doit soutenir les évaluateurs pendant la collecte de données comme suit :

- Consulter les partenaires concernant l'évaluation et le calendrier proposé pour la collecte des données



- Organiser une réunion d'information qui sera animée par l'évaluateur suite à la fin de la collecte des données, et qui sera l'occasion de présenter au gestionnaire de l'évaluation, à la direction et au groupe de référence les constats préliminaires et tendances émergentes des résultats ou les éventuels manques d'informations.
- S'assurer que les parties prenantes identifiées lors de l'analyse des intervenants sont incluses (en particulier les plus vulnérables ou difficiles à atteindre) et fournir le soutien logistique nécessaire pour contacter ces parties prenantes et organiser leur transport.
- Veiller à ce que l'égalité des sexes et les droits humains soient intégrés dans toutes les étapes du processus, et que l'évaluateur respecte les principes éthiques énoncés au [chapitre 4](#) et à [l'encadré 15](#).

### **Encadré 15.**

## **Considérations éthiques relatives à la collecte de données**

Des assurances spécifiques doivent être mises en place pour assurer la sécurité (physique et psychologique) des répondants et celle des personnes qui procèdent à la collecte des informations.

Quelques mesures que devrait prendre ONU Femmes sont notamment:

- Qu'un plan est mis en place pour protéger les droits du répondant, y compris sa vie privée et la confidentialité des informations qu'il/elle fournit
- Que l'intervieweur ou collecteur de données est formé dans la collecte des informations sensibles, et si le sujet traité est relatif à la violence faite aux femmes, il/elle devrait avoir une expérience préalable dans ce domaine
- Que les outils de collecte de données sont conçus d'une manière culturellement acceptable et ne peuvent pas être sources de détresse pour les répondants
- Que les visites de collecte de données sont organisées au lieu et au moment indiqués de manière à minimiser les risques pour les répondants
- Que l'intervieweur ou collecteur de données est capable de fournir des informations sur la façon dont les individus en situation de risque peuvent demander de l'aide.



La collecte de données doit respecter l'approche décrite dans le rapport de conception initiale. S'il est nécessaire de modifier les activités de l'évaluation pendant le processus, ces changements doivent se faire en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation et le groupe de gestion de l'évaluation. Toute modification apportée à la démarche ou aux outils de collecte de données comporte systématiquement un risque d'erreur, de partialité ou de compromission des résultats. Il est donc nécessaire de comparer les avantages de ces changements aux inconvénients qu'ils peuvent entraîner.

## Fournir des données d'évaluation de bonne qualité

Le gestionnaire de l'évaluation d'ONU Femmes doit veiller à la qualité des données programmatiques disponibles pour l'évaluation et garder à l'esprit leur éventuel impact sur la collecte de données. Dans de nombreux cas, le programme évalué n'est pas en mesure de fournir toutes les informations requises: absence de théorie de changement ou d'informations de référence, roulement de personnel beaucoup trop élevé durant la durée du programme, mécanismes de contrôle faibles ou inexistant, ressources et compétences inadaptées pour garantir des données de bonne qualité. Dans ce type de situation, l'évaluateur doit prendre des mesures pour s'assurer que son équipe a une bonne maîtrise du programme et qu'elle développe des outils d'investigation qui puissent évaluer les performances du programme avec précision.

Les évaluations sensibles au genre doivent faire preuve d'une sensibilité culturelle très fine afin d'obtenir des données fiables et d'excellente qualité. Une bonne compréhension de la culture et des valeurs locales est nécessaire pour développer des méthodes et des outils d'investigation appropriés (voir Encadré 16). L'évaluateur doit tout particulièrement: identifier la complexité des identités culturelles, identifier les relations de pouvoir entre les différents groupes, et être familier avec les usages linguistiques. Le fait d'interagir avec le groupe de référence ou avec des bénéficiaires permettra de prendre en considération plusieurs points de vue lors de l'analyse des résultats, ce qui contribuera à une évaluation culturellement adaptée. Par ailleurs, le gestionnaire d'évaluations doit s'assurer que les conditions favorables à la réflexion et à la participation libre et significative sont en place.

Le gestionnaire de l'évaluation doit également s'assurer que l'évaluateur(s) qu'il supervise prend en considération les éléments suivants:

- S'il n'y a ni théorie du changement ni informations de base, l'évaluateur devra les reconstituer en organisant des ateliers pluripartites;
- Les aspects culturels pouvant affecter la collecte des données doivent être analysés et intégrés dans les méthodes et les outils de collecte de données;



## Encadré 16. Validité et fiabilité

L'évaluateur peut se référer à la "validité et la fiabilité des données", qui s'applique à la fois aux données qualitatives et quantitatives. Un haut niveau de validité et de fiabilité des données renforceront la confiance par rapport aux résultats de l'évaluation.

La **validité** désigne l'exactitude des données, à savoir, si oui ou non les outils de collecte de données mesurent ce qu'ils sont censés mesurer.

La **fiabilité** indique la mesure dans laquelle les mêmes constatations entraîneraient les mêmes résultats après avoir utilisé la même méthode de collecte de données autant de fois.

Il existe plusieurs méthodes pour veiller à ce que les outils de collecte de données présentent une forte validité et une bonne fiabilité. Par exemple, pour garantir la fiabilité, l'outil peut être testé plusieurs fois sur le même individu; l'outil peut être utilisé par plusieurs personnes différentes; ou l'outil pourrait contenir plusieurs questions qui visent à répondre à la même question. L'évaluateur doit tester les outils de collecte de données afin de garantir une haute validité et une bonne fiabilité des données.

▬▬▬➔ **Bamberger JR, Mabry L, Real World Evaluation, Sage Publication, 2006..**

- On doit allouer suffisamment de temps à la vérification et au test des outils de collecte de données
- Les limites des données doivent être appréhendées et la généralisation des résultats doit être évitée à moins qu'un très large échantillonnage aléatoire n'ait été pris en compte
- Les méthodes de collecte de données et d'analyse (triangulation) doivent être diversifiées, ce qui permettra la validation des résultats par des méthodes et des sources multiples
- L'organisation d'ateliers pluripartites (réunion d'information ou toute autre forme de diffusion engageant de nombreux intervenants) permettra de faire valider les résultats par plusieurs parties prenante



## D. ANALYSE ET RAPPORTS INTÉRIMAIRES

L'analyse des informations doit systématiquement s'effectuer tout au long du processus d'évaluation. Cependant, une fois que toutes les données ont été recueillies, c'est un processus analytique différent qui est alors entrepris. Celui-ci implique une organisation méticuleuse, ainsi que la comparaison et la synthèse des informations obtenues par le biais de diverses méthodes utilisées. L'analyse inclut un examen des données obtenues pour chacune des questions d'évaluation. Dans le but de garantir la fiabilité des résultats, les évaluations vont ensuite trianguler et recouper les données obtenues via ces diverses sources d'information. Les conclusions qu'émettront les évaluateurs doivent en effet reposer sur des preuves solides. Le rapport d'évaluation doit décrire le processus analytique utilisé, ainsi que la justification sous-jacente sur laquelle repose chacune des conclusions.

Les évaluations sensibles au genre utilisent un cadre d'analyse-genre et une approche systématique dans l'examen des facteurs liés au genre: ceci permet d'analyser et de promouvoir l'égalité entre les sexes et de disposer ainsi d'une analyse des mécanismes de contrôle politique et social pouvant favoriser l'égalité entre les sexes. Cette technique garantit comme suit l'analyse des données collectées:

- Identifier les revendications des ayants droit et les devoirs qui incombent aux détenteurs d'obligations
- Evaluer à quel point l'intervention a été guidée par les conventions internationales (nationales et régionales) et cadres normatifs en matière d'égalité des sexes et les droits des femmes, les mandats du système onusien tout entier et les objectifs de l'organisation
- Comparer les données collectées avec les informations déjà disponibles sur la situation des droits humains et de la parité au sein de la communauté, à l'échelle nationale...etc. (voir **encadré 17** pour les ressources)
- Identifier les tendances, réponses communes ou différences entre les différentes parties (désagrégation des données), par exemple en utilisant des schémas ou des citations illustrées (ne permettant pas de reconnaître la personne)
- Intégrer dans l'analyse le contexte, les relations humaines, les dynamiques de pouvoir, etc.
- Analyser les mécanismes qui engendrent les inégalités subies par les femmes, hommes, filles et garçons, et en particulier par les groupes victimes de multiples formes d'exclusion



- Évaluer dans quelle mesure la participation et l'inclusion des ayants droit et des détenteurs d'obligations ont été prises en considération dans les processus de planification, de conception, de mise en œuvre et de prise de décision de l'intervention
- Trianguler les informations pour identifier les similitudes et/ou incohérences notées au niveau des données obtenues de diverses manières (eg. interviews, groupes de discussion, observations, etc.) et auprès de différents types d'acteurs (par exemple, les détenteurs d'obligations, les détenteurs de droits, etc.)
- Identifier le contexte derrière les chiffres et les individus (en utilisant des études de cas pour illustrer des constats plus généraux ou approfondir certaines questions)
- Comparer les résultats obtenus avec les hypothèses initiales (par exemple, en utilisant la grille d'évaluation)
- Évaluer dans quelle mesure la question de la durabilité a été intégrée dans le processus d'évaluation à travers l'autonomisation et le renforcement de capacité des femmes et des groupes des ayants droit et détenteurs d'obligations

Vers la fin de l'étape initiale de collecte de données, les résultats préliminaires obtenus lors de ce processus doivent être validés lors d'un atelier réunissant l'équipe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation. Cette validation peut également s'effectuer lors de la réunion d'information suite à la fin des visites de terrain. Le rapport intérimaire des résultats de l'équipe d'évaluation deviendra ainsi de plus en plus intelligible au fur et à mesure que l'on avance dans le processus d'évaluation et mènera à une plus grande adhésion et utilisation des résultats. Cependant, il devra être inclus au préalable dans les TdR, le rapport de conception initiale et le plan de travail de l'équipe d'évaluation. C'est une occasion pour l'équipe d'évaluation de tester les réactions du groupe de référence par rapport aux tendances qui émergent de la collecte de données, d'autant plus que le groupe de référence pourrait éventuellement fournir des informations supplémentaires, relever le caractère fragmentaire des données ou souligner des erreurs d'interprétation, mais aussi valider les résultats. Le rapport d'évaluation provisoire abordera toutes les questions identifiées lors de l'atelier de validation.



## Encadré 17. Ressources relatives aux données portant sur l'égalité des sexes et les droits humains

- Bureau des Nations Unies du Haut-Commissaire aux droits humains (HCDH) – L'Index universel des droits de l'homme: <http://uhri.ohchr.org/en>
- Les statistiques de l'ONU - Statistiques sur le Genre: <http://genderstats.org/>
- Le Rapport sur le développement Humain du PNUD - Indice d'inégalité de genre: <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii>
- Banque mondiale - Gender Equality Data and Statistics <http://datatopics.worldbank.org/gender/>
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) L'index "institutions sociales et égalité homme-femme": <http://genderindex.org/>
- Forum économique mondial – Rapport mondial sur les différences entre les sexes: <http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>
- Une liste de rapports d'ONU Femmes, les bases de données et archives relatives à l'égalité des sexes et aux droits des femmes peuvent être trouvées à l'adresse: [http://www.un.org/womenwatch/directory/statistics\\_and\\_indicators\\_60.htm](http://www.un.org/womenwatch/directory/statistics_and_indicators_60.htm)





## ETAPE DE LA RÉALISATION

---

### RAPPORT DE CONCEPTION INITIALE

Le responsable du S&E/ gestionnaire d'évaluations / s'est-il assuré de la qualité du rapport de conception initiale ?

Yes

No

La version provisoire et la version finale du rapport de conception initiale ont-elles été soumises au spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?

Yes

No

La version provisoire et la version finale du rapport ont-elles été soumises au groupe de référence et au groupe chargé de la gestion de l'évaluation pour un examen de la qualité?

Yes

No

La version finale du rapport de conception initiale a-t-elle été approuvée par le représentant de pays/représentant adjoint?

Yes

No



- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) - l'indice "institutions sociales et égalité hommes-femmes" <http://genderindex.org/>
- Rapport du PNUD sur le développement humain, indice des inégalités basées sur le genre: <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii>
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits humains (HCDH), Indice des droits humains universels: <http://uhri.ohchr.org/en>
- Statistiques de l'ONU sur le Genre: <http://genderstats.org/>
- Centre virtuel des connaissances d'ONU Femmes: <http://www.endvavnow.org/>
- Ressources de surveillance d'ONU Femmes: <http://www.un.org/womenwatch/>
- Banque Mondiale, Données et statistiques sur l'égalité des sexes: <http://datatopics.worldbank.org/gender/>
- Forum Economique Mondial, Rapport mondial sur les écarts entre les hommes et les femmes: <http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>



- **Outil 1.** Normes pour une évaluation décentralisée
- **Outil 7.** Formulaire pour commenter un produit de l'évaluation
- **Outil 8.** Matrice d'évaluation



- Bamberger JR, Mabry L, Real World Evaluation, Evaluation du Monde Réel, Publications Sage, 2006.
- GNUE: <http://unevaluation.org/>
- Intégrer les droits humains et l'égalité des sexes dans les évaluations
- Normes d'évaluation dans le système des Nations Unies
- Standards d'évaluation dans le système des Nations Unies
- Liste de contrôle de la qualité des TdR de l'évaluation et du rapport de conception initiale
- ONU Femmes: <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - Politique d'évaluation
  - Manuel de programmes et des opérations (POM), Chapitre 5 sur l'évaluation

# 6

## LE REPORTING

La phase du reporting consiste essentiellement à examiner le principal produit de l'évaluation, en l'occurrence le rapport d'évaluation. Les évaluations axées sur le genre ne se contentent pas de soumettre un compte-rendu : elles mettent aussi l'accent sur la participation des autres acteurs dans le processus. De ce fait, ce chapitre décrit également l'étape fondamentale où les autres parties sont engagées dans l'examen des résultats, ce qui favorise l'obtention d'un rapport final dont les résultats sont irréprochables et utiles à toutes les parties. Ce chapitre évoque aussi des mécanismes d'assurance de la qualité mis en place par ONU Femmes pour garantir la production de rapports de haute facture.



## A. GARANTIR UN RAPPORT D'ÉVALUATION DE HAUTE QUALITÉ

La production de rapports tout au long du processus d'évaluation et au moment de son achèvement (souvent en tant que «rapport final») offre une excellente opportunité de s'assurer que la mission et les objectifs de l'évaluation ont bien été accomplis. Les commentaires du gestionnaire d'évaluations et des intervenants (à l'instar de l'équipe de gestion et du groupe de référence) doivent être pris en compte dans les produits finaux d'évaluation (voir **B. l'implication des parties prenantes dans l'examen du rapport d'évaluation**). Bien que le rapport d'évaluation soit généralement le produit final habituel, les évaluations sensibles au genre peuvent générer plusieurs autres types de produits d'évaluation (par exemple, une vidéo participative, qui sera examinée plus en détail au **chapitre 7**). Bien que ce chapitre soit axé sur le rapport d'évaluation, il faudra néanmoins souligner que les contrôles de qualité doivent s'appliquer à toutes les catégories de produits d'évaluation.

Les **Normes d'évaluation dans le système des Nations Unies** du GNUE stipulent que: «le rapport d'évaluation final doit être structuré de manière cohérente, contenir des révélations fondées sur des preuves, émettre des conclusions, leçons et recommandations, et exemptes d'informations qui n'apportent aucune valeur ajoutée à l'analyse globale. Le lecteur d'un rapport d'évaluation doit être en mesure de comprendre le but de l'évaluation; la nature exacte de ce qui a été évalué; la façon dont l'évaluation a été conçue et réalisée; les preuves trouvées; les conclusions et recommandations faites; et les leçons qui ont été distillées.» Le rapport d'évaluation doit également expliquer le contexte dans lequel le programme et l'évaluation se sont déroulés.

Dans le but d'orienter les gestionnaires de l'évaluation et les évaluateurs sur ce qui constitue un rapport «de bonne qualité» pour ONU Femmes, le BIE de cette entité a mis en place le **GERAAS** (c.-à-d. l'**Outil 14. Liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation**), qui est en fait une adaptation des **Normes pour l'évaluation dans le système des Nations Unies** du GNUE. Un rapport d'évaluation est jugé de «bonne qualité» lorsqu'il répond au mandat et aux objectifs de l'évaluation, en fournissant une analyse complète et limpide, fondée sur des preuves irréfutables: ses conclusions et recommandations sont alors considérées comme étant crédibles et pouvant servir de base solide pour des prises de décision.



Un rapport d'évaluation sensible au genre doit également:

- Indiquer comment la méthodologie a intégré la dimension genre et les droits humains et comment elle a adopté des approches sensibles aux principes susmentionnés
- Inclure l'incorporation de assurances éthiques lors de la conceptualisation de l'évaluation (protection de la confidentialité, de la dignité, des droits et du bien-être des sujets humains, y compris des enfants, et le respect des valeurs des communautés bénéficiaires)
- Démontrer comment le processus d'évaluation a peut-être contribué à renforcer la position de certains acteurs, empêchant la survenue de discriminations supplémentaires et/ou l'exacerbation de relations de pouvoir inégales
- Réfléter dans l'ensemble du rapport la spécificité d'une analyse axée sur les principes d'égalité des sexes et de droits humains
- Emettre des recommandations sur la façon d'améliorer les performances en matière d'égalité des sexes et de droits humains
- Mettre en évidence tout enseignement en matière de parité et de droits humains qui va au-delà du projet ou du programme évalué
- Éviter d'utiliser un jargon technique ou un autre langage qui pourrait marginaliser certains intervenants

Il est fondamental que le gestionnaire de l'évaluation prête une attention particulière aux recommandations du rapport, car celles-ci sont essentielles pour le suivi qu'ONU Femmes devra ultérieurement effectuer. Les recommandations doivent avoir un lien direct avec les conclusions du rapport et doivent être réalisables. Souvent, l'évaluateur notera les constatations qui font l'objet de recommandations. Le nombre de recommandations doit toutefois être gérable pour le bureau auxquelles elles seront imputées. Par ailleurs, les recommandations doivent être hiérarchisées, incorporer les considérations liées au genre et aux droits humains, et cibler des intervenants spécifiques.

Le rapport d'évaluation final doit être organisé selon **l'encadré 18**. La table des matières est destinée à servir de guide pour la préparation de rapports d'évaluation pertinents, utiles et crédibles. Cependant, l'évaluateur est libre d'ajouter des sections qui lui semblent justifiées selon le contexte de l'évaluation. Quels que soient les choix faits par l'équipe d'évaluation en termes d'organisation, le plus important est que le rapport soit conforme aux critères GERAAS en termes de structure et de clarté. Les **directives relatives à l'image de marque d'ONU Femmes** portant sur la mise en forme d'un rapport d'évaluation doivent également être respectées.



## Encadré 18. Structure du rapport d'évaluation

I) Titre et page de garde

II) Résumé

III) Contexte et but de l'évaluation

IV) Programme/descriptif de l'objet de l'évaluation et du contexte

V) Objectifs et champs d'action de l'évaluation

VI) Méthodologie et limites de l'évaluation

VII) Constatations

VIII) Conclusions

IX) Recommandations

X) Enseignements tirés

### ANNEXES :

- Termes de référence
- Documents consultés
- Liste des institutions interrogées ou consultées et sites visités (sans référence directe aux individus)
- Documents portant par exemple sur les résultats d'analyse, la méthodologie utilisée, la matrice d'évaluation
- Liste des conclusions, constatations et recommandations

## B. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS L'EXAMEN DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Comme indiqué dans les chapitres précédents, l'implication des intervenants du programme est un principe clé de l'évaluation sensible au genre. Tout en renforçant leur autonomie, cela permet de nourrir leur sentiment d'appartenance et par la même occasion, d'aboutir à un rapport final plus crédible et utile, et dont les recommandations seront plus faciles à réaliser. Les intervenants, notamment les membres du groupe de référence, doivent avoir la possibilité de commenter le pré-rapport (**Outil 7. Formulaire pour commenter un produit de l'évaluation**). Le rapport d'évaluation final doit refléter la prise en compte des différents points de vue par l'évaluateur et révéler les désaccords de fond.

Les intervenants doivent examiner le rapport pour:

- Identifier les erreurs factuelles, les omissions et les mauvaises interprétations de l'information
- Vérifier que les recommandations sont réalisables



Le rapport d'évaluation doit préciser quelles parties prenantes ont été consultées, les critères de sélection et le niveau de participation des intervenants. Les divergences de vues entre les différentes parties doivent être indiquées dans le rapport pour garantir la transparence du processus d'évaluation.

## Maintien de l'impartialité et traitement des actes répréhensibles

La valeur ajoutée de l'évaluation est son examen impartial et systématique du programme. Comme pour les autres étapes de l'évaluation, l'implication des parties prenantes ne doit pas interférer avec l'impartialité du processus. L'évaluateur doit avoir le dernier mot concernant les résultats, les conclusions et recommandations du rapport d'évaluation: par conséquent il doit être protégé de toute pression l'incitant à modifier les informations contenues dans le rapport. Il peut arriver qu'un évaluateur identifie des problèmes de malversation, fraude ou autre comportement contraire à l'éthique. Dans ces cas, il est très important que les procédures d'ONU Femmes soient suivies et que la confidentialité soit maintenue (voir **Encadré 19**).

### Encadré 19.

#### **Le traitement des actes répréhensibles, de fraude, de représailles ou de harcèlement**

Le cadre juridique d'ONU Femmes chargé de la lutte contre le non-respect des normes de conduite des Nations Unies, et les politiques attenantes de protection contre les représailles et interdisant le harcèlement et l'abus de pouvoir, fournissent un cadre cohérent visant à créer et maintenir un environnement de travail harmonieux, garantissant que les membres du personnel ne se livrent pas à des actes répréhensibles, et que toutes les allégations d'actes condamnables soient signalées rapidement, afin qu'une enquête soit menée et que des mesures appropriées soient prises pour garantir la responsabilisation.

- Le cadre juridique d'ONU Femmes chargé de la lutte contre le non-respect des normes de conduite des Nations Unies définit la mauvaise conduite et les mécanismes permettant de la signaler et d'en effectuer une enquête au sein d'ONU Femmes.
- Plus d'informations peuvent être trouvées sur **l'intranet d'ONU Femmes**.



## C. ASSURANCE DE LA QUALITÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Des évaluations de haute qualité sont essentielles à la GAR, la production de connaissances et la redevabilité envers les intervenants et les bénéficiaires. Le gestionnaire d'évaluations doit garantir un rapport de qualité qui réponde aux normes de qualité GERAAS d'ONU Femmes et que le programme et les intervenants pourront exploiter. Afin d'appuyer la volonté des bureaux d'ONU Femmes de produire de rapports d'évaluation de haute qualité, le BIE a institué les processus suivants pour garantir la qualité des rapports d'évaluation.

### Les normes de qualité des rapports établies par le système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS)

Les normes GERAAS en matière de qualité des rapports d'ONU Femmes sont utilisées pour examiner la qualité des rapports d'évaluation produits par tous les bureaux d'ONU Femmes, y compris le bureau indépendant d'évaluation. Ces normes GERAAS sont une adaptation des normes GNUE qui régissent les rapports et intègrent l'indicateur de performance en évaluation du [plan d'action à l'échelle du système des Nations](#) (UN-SWAP EPI). Les gestionnaires de l'évaluation au sein d'ONU Femmes doivent utiliser ces normes pour procéder à un contrôle de la qualité des rapports d'évaluation (voir [Outil 14. Liste de contrôle GERAAS de la qualité des rapports d'évaluation](#)). L'équipe d'évaluation doit garder ces normes à l'esprit lors de la rédaction du rapport et peut utiliser la grille de contrôle avant de livrer ses rapports provisoires et finaux.

Le gestionnaire d'évaluations et l'unité commanditaire de l'évaluation peuvent utiliser cette liste pour évaluer la conformité du rapport avant de l'accepter comme étant le rapport final et définitif. Les critères de qualité portent sur la structure du rapport et huit paramètres:

1. Objet et contexte de l'évaluation
2. Mission de l'évaluation
3. Objectifs et champs d'application
4. Méthodologie de l'évaluation
5. Constatations
6. Conclusions et enseignements tirés
7. Recommandations
8. Intégration de la dimension genre et les droits humains



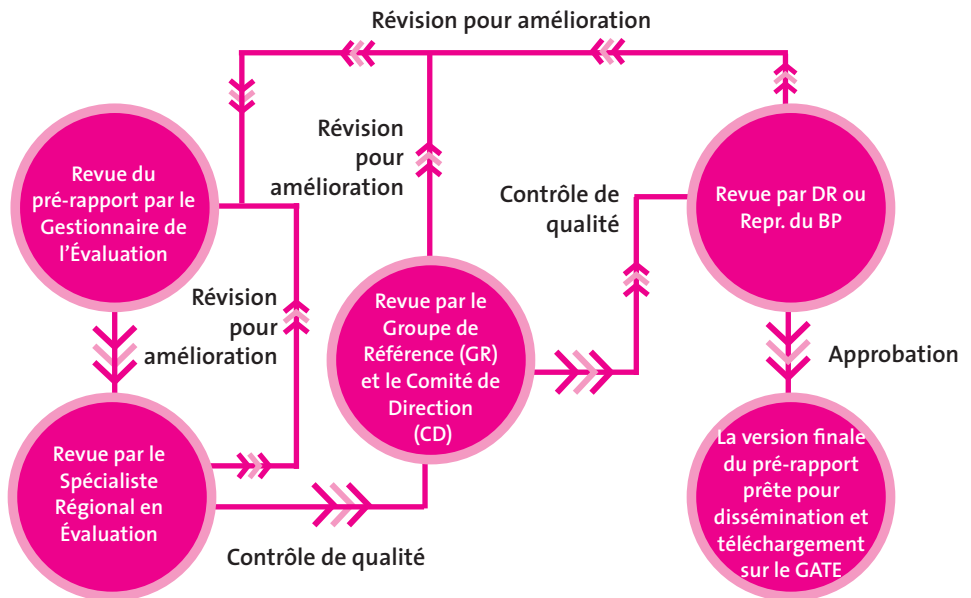


## Processus d'assurance de la qualité pour des évaluations décentralisées

Le **Schéma 9** clarifie le processus d'ONU Femmes relatif à l'examen du pré-rapport. Tout d'abord, le gestionnaire d'évaluations et le spécialiste régional en évaluation doivent vérifier la qualité du rapport d'évaluation. Si la qualité ne répond pas aux critères édictés par ONU Femmes dans l'Outil 14. Liste de contrôle GERAAS de la qualité des rapports d'évaluation alors le rapport devra être renvoyé à l'évaluateur pour amélioration. Une fois que le rapport est jugé de qualité satisfaisante il pourra être alors partagé avec les intervenants. Ceux-ci doivent disposer de suffisamment de temps, (généralement une à deux semaines) pour examiner le rapport et fournir des observations.

Une fois que le groupe de gestion de l'évaluation aura approuvé le rapport final, le Représentant Résident ou le Directeur Régional concerné aura la responsabilité d'accorder l'approbation finale et le rapport, de même que la réponse de la Direction doivent être approuvés sur le site du **GATE** dans les six semaines suivant leur finalisation (cette question sera examinée plus en détail dans le **Chapitre 7**).

Figure 9 – Processus d'évaluation d'ONU Femmes: pré-rapport d'évaluation





## Examen externe des rapports d'évaluation

Un examen annuel de la qualité des rapports d'évaluation d'ONU Femmes est effectué par un évaluateur externe, en utilisant la **matrice** d'évaluation GERAAS sur la qualité d'évaluation. Les résultats sont ensuite publiés dans la méta-évaluation soumise au Conseil Exécutif d'ONU Femmes. De la même façon, les données de performance agrégées obtenues à l'égard du **Plan d'action pour des indicateurs d'évaluation de performance communs à l'échelle du système des Nations Unies** sont également indiquées dans le rapport adressé au Conseil économique et social des Nations Unies, portant sur l'intégration de la dimension genre dans toutes les politiques et programmes du système des Nations Unies. La note globale et l'examen des forces et faiblesses du rapport d'évaluation déterminent la crédibilité des résultats et indiquent dans quelle mesure le rapport pourra être utile à des programmations à venir ou encore servir à d'autres fins. Selon la qualité du rapport, l'examineur externe accorde une note globale en se basant sur un système de notation à quatre points: très bien, bien, satisfaisant et insatisfaisant. Nous vous invitons à visiter la page du site web du **GATE** consacrée au partage des exemples de rapports d'ONU Femmes ayant reçu la note «très bien» pour une meilleure appréciation.

La méta-évaluation GERAAS bénéficie d'une bonne diffusion: en plus d'être partagée avec les bureaux concernés dans le but de soutenir l'amélioration de la qualité et l'utilité des évaluations, le BIE d'ONU Femmes la présente aussi à la session annuelle du Conseil exécutif d'ONU Femmes, aux cadres supérieurs et au Comité consultatif global de l'évaluation. De surcroît, le rapport est également disponible sur le site web du **GATE**, ce qui permet l'accès au grand public et contribue à la transparence et à la crédibilité d'ONU Femmes. Par ailleurs, les résultats sont rapportés dans le cadre des indicateurs clés de performance (ICP 6: qualité des rapports d'évaluation) du système global de supervision des évaluations (GEOS).



## ÉTAPE DE L'ÉLABORATION DU RAPPORT

---

### LE RAPPORT PROVISOIRE ET LE RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

- Le responsable du S&E/le gestionnaire d'évaluations a-t-il examiné la qualité du pré-rapport d'évaluation? Yes   
No
- Le rapport provisoire d'évaluation a-t-il été soumis au spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité? Yes   
No
- Le pré-rapport d'évaluation a-t-il été partagé avec le groupe de référence et l'équipe chargée de la gestion de l'évaluation pour un examen de la qualité? Yes   
No
- Le rapport final a-t-il été approuvé par le représentant de pays ou le représentant adjoint? Yes   
No
- Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé le rapport final d'évaluation sur le site du **GATE** durant les six semaines suivant sa finalisation? Yes   
No



- Site GATE d'ONU Femmes: <http://gate.unwomen.org>



- Outil 7. Formulaire pour commenter un produit de l'évaluation
- Outil 14. Liste de contrôle GERAAS de la qualité du rapport d'évaluation



- UNEG: <http://unevaluation.org/>
  - Standards des évaluations au sein du système des Nations Unies
- ONU Femmes: <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - Matrice de méthodologie GERAAS
- l'indicateur de performance en évaluation du plan d'action commune au sein du système des Nations Unies (UN-SWAP EPI)
- Intranet d'ONU femmes: <https://unwomen.sharepoint.com/>
  - Directives en matière d'image et de marque
  - Manuel de Programme et des Operations (POM), chapitre 5 sur l'évaluation
  - Cadre légal d'ONU femmes pour traiter le non-respect des règles de conduite des Nations Unies

# 7

## L'UTILISATION ET LE SUIVI

La valeur d'un exercice d'évaluation est déterminée par la mesure selon laquelle le personnel d'ONU Femmes, les décideurs et les parties prenantes vont utiliser l'information pour améliorer la responsabilisation, la prise de décision et l'apprentissage. Ce chapitre commence en démontrant comment l'utilisation et le suivi de l'évaluation sont essentiels à la gestion des résultats au sein d'ONU Femmes. L'utilisation de l'évaluation est facilitée par la divulgation obligatoire de tout rapport, ainsi que l'élaboration systématique de réponses et plans d'action par la direction. Ce chapitre fournit également des conseils pour une diffusion des résultats de l'évaluation d'une manière qui convienne à la fois au grand public et aux spécialistes.



## A. UTILISATION DE L'ÉVALUATION POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RESULTATS

Les évaluations peuvent être des outils fort efficaces pour améliorer la gestion des résultats, mais pour cela, il faudrait tout d'abord qu'on les utilise. Les évaluations axées sur l'utilisation<sup>32</sup> et sensibles au genre doivent être conçues et gérées en gardant à l'esprit l'usage qui en sera fait ultérieurement (de même que les utilisateurs finaux). Pour qu'on puisse parler d'une utilisation pertinente des résultats de l'évaluation, il ne suffit pas que le gestionnaire des programmes prenne quelques mesures allant dans le sens de transformer les recommandations en réalité: il doit également impliquer les parties prenantes dans la mise en œuvre du changement.

Les évaluations sont entreprises pour diverses raisons, chacune avec une intentionnalité bien spécifique. L'utilisation doit être envisagée en prenant en compte le contexte dans lequel s'inscrit le programme en cours d'évaluation: comment les recommandations pourront-elles être appliquées, quels enseignements pourront en tirer ONU Femmes ainsi que d'autres organisations œuvrant pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La majorité des évaluations d'ONU Femmes seront utilisées pour améliorer la conception de nouveaux programmes et assurer de meilleures planifications opérationnelles et stratégiques à déployer dans le futur. Cependant, les évaluations peuvent également être utilisées pour impulser le changement des mentalités et altérer la compréhension sur un sujet donné, pour transformer les relations entre acteurs, autonomiser les communautés, recadrer les processus de prise de décision, et éclairer l'action (ou l'inaction) politique.

### Appliquer les résultats de l'évaluation au sein d'ONU Femmes

Il incombe à la Direction d'ONU Femmes d'assurer l'utilisation de l'évaluation à tous les niveaux de l'organisation, en appliquant les recommandations de l'évaluation et en utilisant les enseignements dans l'élaboration et la conception de futurs programmes et politiques. La réponse de la direction par rapport à l'évaluation est un outil fondamental à l'institutionnalisation de l'utilisation de l'évaluation (voir **B. Réponse de la Direction et plan d'action**). Il est d'une impérieuse nécessité que les responsables d'ONU Femmes mettent désormais en œuvre les recommandations en améliorant les programmes déjà en place et en appliquant les leçons tirées de l'évaluation dans la conception de nouveaux programmes et stratégies et cela, à tous les niveaux de l'entité: allant de la conception d'un projet de moindre envergure à une planification plus complexe

---

<sup>32</sup> Patton MQ, 'Utilization-focused evaluation' - 'Évaluation axée sur l'utilisation, dans Stufflebeam DL, Madaus GF, Kellaghan T (Eds), Modèles d'évaluation, 2nd ed, 2011.

## Encadré 20.

## UTILISATION DES RESULTATS DE L'ÉVALUATION: BUREAU-PAYS : KENYA

*Évaluation du Programme Genre et gouvernance III (GGP III).*

GGP III représentait la troisième phase (2009-2013) du programme Genre et Gouvernance lancé en Septembre 2004. Le programme a travaillé pour la promotion de l'égalité des chances et l'accès aux services pour les hommes et les femmes, en répondant à la nécessité d'inclure les questions relatives aux femmes dans les structures de gouvernance, et à soutenir le leadership des femmes aux niveaux national et local. L'objectif principal du GGP III était de garantir que les femmes et les hommes au Kenya soient en mesure d'accéder aux opportunités et d'exercer leurs droits de manière égale. Les partenaires d'ONU Femmes furent composés de plus de 40 organisations de la société civile et les principaux organismes gouvernementaux tels que le Ministère du Genre, de l'Enfance et du Développement Social; la Commission nationale sur le genre et le développement; et les institutions gouvernementales.

Comme ce fut la phase finale du programme GGP sans possibilité d'extension, ONU Femmes a décidé d'intégrer les recommandations issues de l'évaluation dans la prochaine programmation des Nations Unies (Note stratégique de 2014 à 2018). En outre, comme l'évaluation a coïncidé avec le cycle de planification aussi bien pour le gouvernement du Kenya que

pour l'Organisation des Nations Unies au Kenya, les conclusions et les recommandations de l'évaluation pourraient être utilisées comme des contributions dans ces processus. Un rapport d'évaluation a été publié. Par ailleurs, ONU Femmes a également organisé une réunion élargie des parties prenantes (au-delà du groupe de référence) pour examiner les projets de recommandations, les valider et rédiger une feuille de route sur la façon de mettre en œuvre les recommandations. ONU Femmes a ensuite organisé un atelier consultatif de planification pour l'élaboration de sa Note Stratégique 2014 - 2018.

*Ahmed Hassan, Spécialiste de la Planification du Suivi et de l'évaluation*

*Bureau Pays du Kenya*



et stratégique. Ainsi, l'ensemble des documents portant sur le plan, les notes stratégiques et les PTA relatifs aux programmes et projets devront tous refléter les leçons apprises dérivées de l'évaluation.

Il existe de nombreuses façons de faciliter le suivi et la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Par exemple:

- Assurer le suivi de la mise en œuvre de la réponse de la direction et du plan d'action correspondant
- Les méta-analyses menées par le BIE et les bureaux régionaux afin d'identifier les similarités et tendances (conclusions, recommandations, enseignements) qui transparaissent de plusieurs évaluations
- Créer une grille de contrôle basée sur les recommandations de l'évaluation et l'utiliser lors de l'élaboration de programmes
- Régulièrement discuter des rapports d'évaluation durant les réunions de la direction
- Intégrer des actions de suivi des évaluations dans les notes stratégiques et plans de travail annuels
- S'engager à présenter les résultats des évaluations de même que les plans de suivi lors de réunions clés, notamment avec les bailleurs
- Encourager et valoriser l'autocritique constructive et individuelle au sein du personnel

## B. RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La formulation d'une réponse de la Direction par les services responsables est obligatoire pour tous les rapports d'évaluation. La réponse de la Direction est un outil qu'ONU Femmes mettra à contribution pour travailler sur les recommandations de l'évaluation et préciser le mécanisme de suivi qui sera adopté, déterminer qui en sera responsable et l'échéance de mise en œuvre de l'action dans l'objectif d'améliorer la performance globale et la qualité des programmes et stratégies en cours et ceux à venir. La réponse de la Direction doit être concrète, fonctionnelle, réalisable et susciter une certaine appropriation de la part des utilisateurs de l'évaluation. La réponse de la direction indique si oui ou non elle est d'accord, partiellement d'accord ou pas du tout d'accord avec les recommandations stratégiques et les questions d'importance décisive. Dans le cas d'un accord partiel ou d'un désaccord, la raison doit être explicitée.





## Encadré 21. Garantir des recommandations de haute qualité

Il est de la responsabilité de l'équipe d'évaluation de formuler des recommandations (telles que décrites dans ([Outil 14. liste de contrôle GERAAS de la qualité du rapport d'évaluation](#))):

- Reposant sur des preuves et des conclusions
- Elaborées avec la participation des parties prenantes
- Pertinentes par rapport à l'objet et aux objectifs de l'évaluation
- Identifiant clairement le groupe ciblé par chaque recommandation
- Définissant clairement les priorités pour des actions précises

Le rapport devrait décrire le processus suivi pour l'élaboration des recommandations, y compris les consultations avec les parties prenantes. Chaque recommandation devrait être clairement liée aux conclusions et résultats de l'évaluation et bien assimilée par l'acteur responsable. Le gestionnaire d'évaluations devrait faciliter un processus de validation des recommandations afin de garantir qu'elles sont formulées d'une manière efficace.

L'appropriation du rapport d'évaluation et de ses recommandations par toutes les parties prenantes est impérative pour faciliter le suivi des mesures à prendre par ONU Femmes et ses partenaires. Néanmoins, il est important de trouver l'équilibre entre la promotion de l'appropriation des recommandations de l'évaluation et l'indépendance du processus.



Le GNUE a identifié trois conditions préalables pour aider à obtenir une réponse efficace de la direction sur l'évaluation et des processus de suivi qui intègrent les principes de droits humains et d'égalité des sexes<sup>33,34</sup>:

- 1) **l'implication des parties prenantes internes et externes**: Une implication active des parties prenantes est un principe de base de toute évaluation sensible au genre et demeure un gage d'appropriation du processus.
- 2) **Les recommandations pour une évaluation de la qualité**: Une réponse effective de la direction dépend de la formulation des recommandations de l'évaluation qui doivent être réalistes et refléter une bonne compréhension du contexte du bureau, de l'unité et du programme et une maîtrise des éventuelles contraintes qui devront faire l'objet d'un suivi (voir encadré 21).
- 3) **La crédibilité de l'évaluation**: Une évaluation doit être considérée comme étant crédible afin de catalyser un soutien sans faille dans la mise en application des recommandations, en particulier lorsqu'il s'agit de questions sensibles telles que celles qui sont liées à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le niveau d'impartialité, de transparence, de qualité, de même que l'adéquation des méthodes utilisées, et le degré de participation des parties prenantes sont autant d'éléments qui déterminent la crédibilité d'une évaluation.

## Impliquer les parties prenantes dans l'élaboration de la réponse de la direction

La participation des parties prenantes du programme dans la formulation de la réponse de la direction est essentielle pour faire en sorte que les évaluations soient des exercices d'apprentissage qui contribuent à améliorer le programme et à instaurer des prises de décisions qui reposent sur des données avérées et irréfutables. Le développement de la réponse de la direction fournit aussi l'occasion d'organiser des discussions avec toutes les parties prenantes de l'évaluation afin de réfléchir ensemble sur les conclusions et recommandations de l'évaluation, et voir comment incorporer ces leçons dans la formulation des programmes en cours et ceux à venir. La réponse de la direction peut offrir la possibilité de mettre en place un programme plus solide, tout en travaillant en étroite collaboration avec les différents partenaires du programme pour initier les changements nécessaires.

---

33 Document d'orientation du GNUE, *Integrating human rights and gender equality in evaluation*, - "Intégrer les droits humains et la dimension genre dans les évaluations", Août 2014, pp 115-117, disponible en ligne sur: <http://unevaluation.org/document/detail/1616>.

34 GNUE, *Good practice guidelines for following up to evaluations* - "Guide de bonnes pratiques pour le suivi des évaluations", Juin 2010, disponible en ligne sur: <http://unevaluation.org/document/detail/610>.



Par conséquent, la préparation de la réponse de la direction doit se faire de manière consultative avec une prise en compte des contributions émanant des partenaires et des différents niveaux du programme concerné. Toutes les parties à qui l'évaluation adresse des recommandations spécifiques devraient être consultées et leurs contributions respectivement recueillies, notamment celles des partenaires à l'instar du gouvernement, des organisations non gouvernementales et des bailleurs... etc. L'engagement des intervenants peut également permettre au bureau d'expliquer les raisons de ses choix concernant son acceptation ou son rejet des recommandations sur la base de leur faisabilité, vu qu'ONU Femmes est en définitive responsable de la mise en œuvre de la réponse de la direction. Au regard de l'investissement non négligeable en termes de temps et de ressources nécessaires à l'élaboration de la réponse de la direction, le bureau ou l'unité qui sollicite l'évaluation devrait intégrer cette donne et consacrer un budget à cette activité.

### **Les responsabilités d'ONU Femmes sont les suivantes:**

- La réponse de la direction (voir **[l'Outil 16. Formulaire pour la réponse de la direction](#)**) doit être rédigée dans un délai de six semaines suivant la finalisation du rapport d'évaluation et affiché sur le site Web de **[GATE](#)**.
- Un représentant d'ONU Femmes, ou le directeur du bureau ou de la division ayant commandité l'évaluation est en dernier ressort responsable de l'élaboration de la réponse de la direction, ainsi que de son approbation et de sa mise en œuvre.
- Le gestionnaire d'évaluations doit faciliter le processus de formulation de la réponse et du plan d'action de la direction: une fois la réponse de la direction validée, il devra soumettre au responsable du suivi-évaluation ou au point focal des mises à jour trimestrielles sur l'état de sa mise en œuvre.
- Le responsable du S&E ou le point focal est responsable de la saisie de la réponse de la direction sur le site du **[GATE](#)** et de la mise à jour du statut de son exécution sur une base trimestrielle en fonction de ses consultations avec le gestionnaire de l'évaluation.
- ONU Femmes doit diriger ou participer à l'élaboration d'une réponse de la direction concernant les évaluations dites conjointes auxquelles elle participe (voir **[encadré 2. Quand est-ce qu'une évaluation est considérée comme étant une évaluation conjointe?](#)**). Même lorsque les entités partenaires ne veulent pas mettre sur pied une réponse conjointe de la direction, ONU Femmes devrait tout de même développer sa propre réponse. En cas d'évaluations conjointes, la réponse de la direction peut soit s'appuyer sur le format d'ONU Femmes, ou sur celui proposé par les partenaires. Le bureau d'ONU Femmes en question devrait prendre la responsabilité de mettre en place une réponse en prenant en compte les recommandations adressées à ONU Femmes, et

Encadré 22.

## ÉLABORATION D'UNE RÉPONSE DE LA DIRECTION COMMUNE:

### Bureau multi-pays du Maghreb

---

*Évaluation finale du programme multisectoriel de lutte contre la violence basée sur le genre grâce à l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc:*

Le programme genre "Tamkin" de l'Objectif de Développement du Millénaire était un programme conjoint qui a été mis en œuvre et qui a vu la participation de 13 ministères, plusieurs organisations non-gouvernementales et universités. Il a été soutenu par huit agences des Nations Unies et a été évalué en 2012. Le rapport qui s'en est suivi a été largement diffusé. Le programme a mis en place des mécanismes de coordination pour promouvoir une approche intégrée et multisectorielle adoptée par les différentes parties prenantes pour mettre fin à la violence basée sur le genre. Le programme a également établi les modalités de gouvernance participative qui favorisent le dialogue entre la société civile et les institutions nationales. La formulation d'une réponse de la direction et le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation étaient une étape très difficile, puisqu'il s'agissait d'une évaluation commune d'un programme commun. Dans ce cas-ci, ONU Femmes a rédigé sa propre réponse de la direction et établi son plan d'action dans la mesure où il était impossible de réunir tous les partenaires après que

le programme eût pris fin. Bien qu'une réponse conjointe de la direction n'ait jamais été officiellement publiée, de nombreux partenaires se réfèrent à l'évaluation durant la phase de conception de leurs interventions.

L'engagement à élaborer et appliquer la réponse de la direction devrait être inclus dans le document de projet signé, car cela contribuerait fort heureusement à renforcer la responsabilisation des partenaires. En outre, la sensibilisation sur les pratiques d'évaluation et l'importance de la réponse de la direction sont également tout aussi précieuses.

Halima Boukhriiss, *Associé de Programme Bureau Multi-Pays, Maghreb*



par la même occasion aider ses partenaires à exprimer leur propre réponse. Lorsqu'il s'agit de recommandations adressées à l'ensemble de l'équipe des Nations Unies dans le pays (par exemple, les évaluations du PNUAD), ONU Femmes devrait dans ce cas faciliter la conception d'une réponse de la direction conjointe, en collaboration avec les membres des autres agences des Nations Unies. Cependant, seule la section de la réponse pour laquelle ONU Femmes est responsable devra alors être téléchargée sur le site [GATE](#). Toutefois, le processus de la préparation d'une réponse conjointe d'évaluation peut nécessiter plus de temps que le processus rédactionnel des réponses concernant les évaluations exclusivement gérées par ONU Femmes.

À travers les spécialistes régionaux en évaluation, le BIE pourra fournir des conseils sur la façon de formuler et de gérer le processus pour une réponse efficace de la direction. Cependant, la responsabilité principale du contenu réel de la réponse de la direction incombe au représentant ou au directeur du bureau concerné.

## C. SYSTEMES D'ONU FEMMES POUR FACILITER L'UTILISATION DE L'EVALUATION

Comme indiqué au [chapitre 2](#), le BIE est voué à faciliter l'utilisation de l'évaluation au sein d'ONU Femmes. Il y parvient principalement grâce à la mise en place et la mise à jour des systèmes suivants:

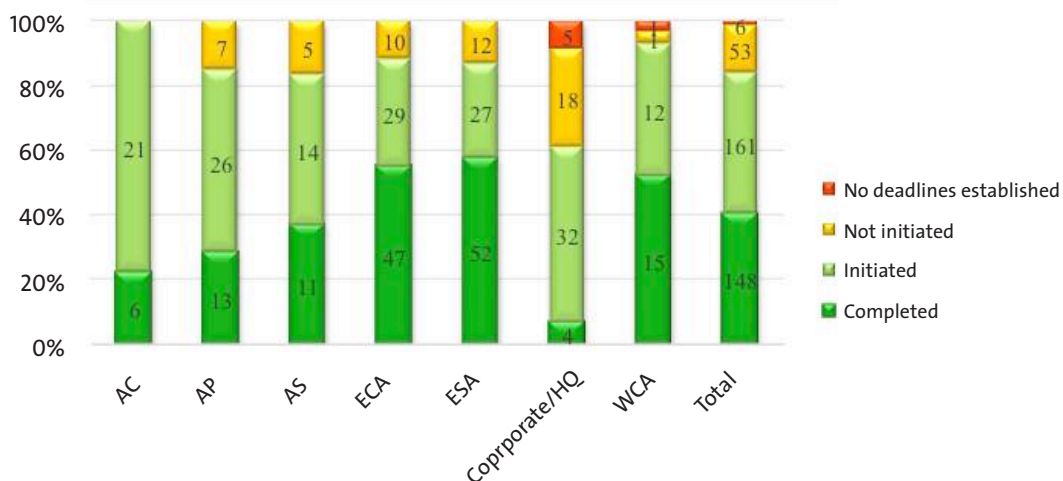
- **Le système global de responsabilisation et de suivi de l'utilisation faite des évaluations (GATE):** Le but décisif de ce portail est d'institutionnaliser l'utilisation de l'évaluation avec une approche axée sur la redevabilité au sein d'ONU Femmes.
- **Le Portail sur l'évaluation sensible au genre:** C'est un outil pour renforcer et promouvoir l'échange des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation avec les intervenants et les utilisateurs potentiels afin d'avoir un impact plus large sur l'apprentissage et de contribuer à améliorer la conception et la programmation de politiques dans le domaine de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les partenaires d'ONU Femmes et autres organisations ou individus œuvrant pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont invités à télécharger leurs rapports d'évaluation sur le site.
- **Le système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS):** Le BIE produit la méta-analyse (voir [chapitre 6](#)) des résultats, conclusions, recommandations, bonnes pratiques et leçons apprises émanant des rapports d'évaluation dits de "bonne qualité". Le principal objectif de ce rapport est de faciliter l'apprentissage à partir des résultats d'évaluation; il est présenté au Conseil d'administration et doit être exploité par le personnel d'ONU femmes



dans la formulation des programmes et des stratégies (voir la méta-analyse sur les enseignements tirés des évaluations menées en 2013 par exemple).

- Le système global de supervision des évaluations (GEOS): Produit un rapport «tableau de bord» sur les ICP. Ce rapport est utilisé comme un mécanisme de responsabilisation, car il expose dans quelle mesure les bureaux d'ONU Femmes mettent en œuvre les recommandations de l'évaluation. Le BIE rend compte des ICP au directeur exécutif et à la haute direction (voir le schéma 10, qui est un exemple de rapport sur les ICP) tous les six mois, et au Conseil d'administration à travers le rapport annuel qu'il lui adresse portant sur la fonction d'évaluation (voir le rapport 2014 par exemple), et enfin aux auditeurs à la demande et au besoin. Les ICP sont également rendus publics sur le site internet du GATE.

**Schéma 10. Exemple d'un rapport de tableau de bord:  
ICP 7 – Utilisation de l'évaluation – mise en œuvre de la réponse de la direction**



Source: Système GATE d'ONU Femmes. Les responsabilités relatives au GATE et au suivi des évaluations



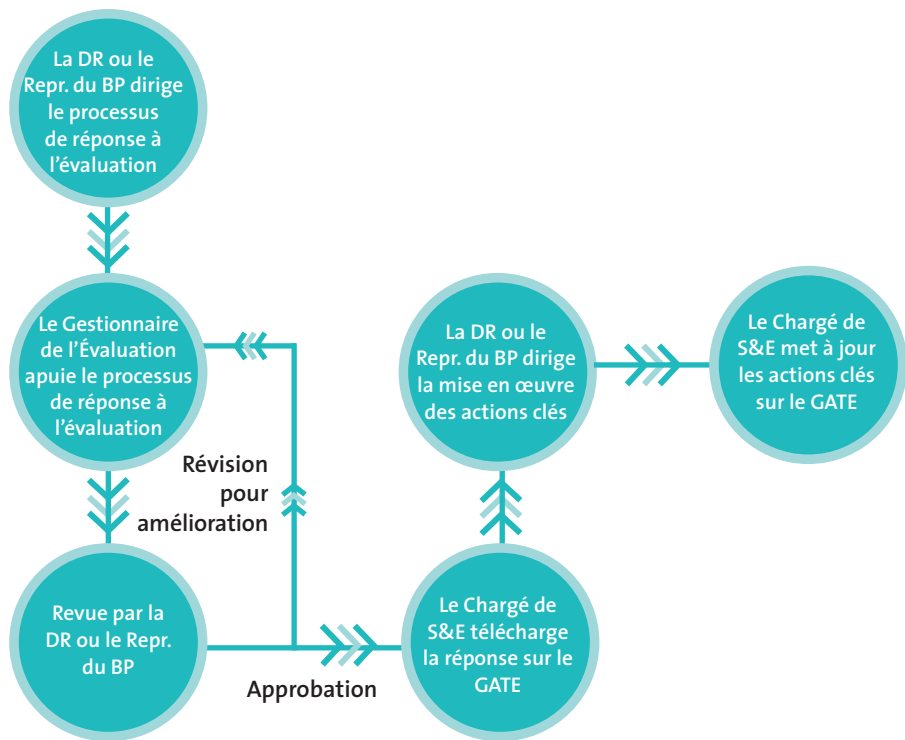
Le site internet du [GATE](#) permet la diffusion des évaluations et le suivi de l'utilisation qui en est faite, en garantissant que les connaissances acquises à partir des évaluations deviennent une partie intégrante du processus de responsabilisation, de transparence et d'apprentissage organisationnel d'ONU Femmes. Le [GATE](#) offre la possibilité au personnel et aux intervenants d'accéder aux informations relatives au travail d'ONU Femmes dans le domaine des évaluations et de suivre l'état de réalisation du plan d'évaluation, de la réponse et du plan d'action de la direction. Tous les rapports d'évaluation et les réponses de la direction y afférentes produites par ONU Femmes doivent être publiés sur le site internet du GATE dans les six semaines suivant l'achèvement du rapport d'évaluation.

Il est de la responsabilité des bureaux d'ONU Femmes, des représentants de divisions, et administrateurs de veiller à ce que le statut de la réponse de la direction et du plan d'action soit mis à jour sur une base trimestrielle. Le chargé du S&E ou le point focal se doit d'assurer la coordination avec les gestionnaires de l'évaluation pour d'abord recevoir des mises à jour concernant la réalisation du plan d'action et de la réponse de la direction et pour ensuite enregistrer lesdits changements sur le site internet du [GATE](#). Le suivi de la mise en œuvre de la réponse de la direction est un moyen d'aider les gestionnaires à garantir la responsabilité par rapport aux résultats d'évaluation. Il est inclus dans le GEOS comme un indicateur clé de performance de la fonction d'évaluation: ICP 7 - utilisation de l'évaluation, y compris la réponse de la direction.

Sur la page d'accueil du site du [GATE](#), les utilisateurs internes et externes peuvent accéder à un outil leur permettant de produire leurs propres rapports analytiques et de les rajouter au contenu du [GATE](#), tels que des rapports sur l'état de mise en œuvre des réponses de la direction dans une région donnée. Les gestionnaires d'ONU Femmes devraient utiliser ces rapports pour suivre leurs progrès dans le cadre du plan d'évaluation et la mise en œuvre de la réponse de la direction.

Le schéma 11 expose les responsabilités du bureau et de la division en matière de réponse de la direction. Le chargé du S&E ou le point focal est responsable de la gestion des contributions au [GATE](#), tel qu'indiqué dans le [guide d'utilisation du GATE](#) et dans le [chapitre du POM portant sur l'évaluation](#).

Figure 11 – Processus d'évaluation d'ONU Femmes: réponse de la Direction







## D. COMMUNICATION DES RESULTATS DE L'ÉVALUATION

Une communication efficace et la diffusion des résultats de l'évaluation ne contribueront pas seulement à cultiver une plus grande responsabilité pour ONU Femmes, mais permettront également aux partenaires d'en apprendre davantage sur le travail de cette dernière et de participer à la génération de connaissances plus larges dans la programmation pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

**ONU Femmes divulgue tous les rapports d'évaluation au public dans les six semaines suivant leur finalisation.**

### Stratégie de diffusion des évaluations

Une stratégie de diffusion des évaluations est un plan systématique pour en diffuser les résultats auprès des parties prenantes internes et externes grâce à des méthodes diverses, efficaces, innovantes et dépourvues de contraintes. Il est recommandé que chaque évaluation ait une telle stratégie. L'objectif de la stratégie est de garantir la vulgarisation des résultats de l'évaluation, de même que les expériences et les leçons tirées du travail d'ONU Femmes. Une planification systématique pour la diffusion des résultats de l'évaluation est la meilleure façon de veiller à ce que les produits et les résultats d'une évaluation aillent au-delà d'un simple exercice interne. Elle permet de contribuer à l'utilité des évaluations et l'utilité demeure un principe clé qui devrait guider toutes les évaluations d'ONU Femmes. Le budget pour la stratégie de diffusion devrait être inclus dans le budget global de l'évaluation établi durant la phase de planification.

La responsabilité de la conception de la stratégie de diffusion de l'évaluation (généralement effectuée par le gestionnaire d'évaluations et peut être en coordination avec un chargé de communication) incombe principalement au bureau ou à la division qui en a émis la demande. Cependant, l'équipe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation ou d'autres parties prenantes concernées peuvent également apporter leurs concours dans la mise en place de la stratégie et la diffusion des résultats à travers leurs canaux respectifs. L'élaboration de la stratégie de diffusion de l'évaluation commence au début de l'évaluation et devrait être achevée et déroulée durant la dernière phase de l'évaluation (**voir l'outil 15. Comment développer une stratégie de diffusion de l'évaluation?**).

Encadré 23.

## DIFFUSION ET UTILISATION DES ÉVALUATIONS

### Bureau-Pays : Ethiopie

*Évaluation du Programme conjoint des Nations Unies et de l'Ethiopie sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.*

Le Fonds des Nations Unies pour la population et ONU Femmes ont lancé le Programme conjoint des Nations Unies et de l'Ethiopie sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes grâce au financement du gouvernement Espagnol. L'objectif principal du programme était de garantir et de soutenir l'application des engagements nationaux pour promouvoir l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et la lutte contre la violence faite aux femmes en Ethiopie. Une évaluation de fin de programme a été initiée en 2013 pour identifier les enseignements pouvant contribuer à améliorer le travail d'ONU Femmes, de même que les initiatives futures du Fonds des Nations Unies pour la population, afin de mettre un terme à la violence dont sont victimes les femmes.

Suite à la publication du rapport final d'évaluation, ONU Femmes Ethiopie a organisé une réunion avec les différentes parties prenantes pour discuter avec elles de la façon dont elles comptent répondre aux recommandations de l'évaluation d'une part, et d'autre part recueillir leur point de vue dans le but de faciliter l'apprentissage. Avant la réunion, ONU Femmes a distribué le rapport final d'évaluation à l'ensemble de ses partenaires, y compris les potentiels bailleurs de fonds. Cette réunion était d'une importance capitale pour les futures programmations d'ONU Femmes. Elle a permis l'organisation d'un forum qui a été l'occasion pour les parties prenantes concernées de passer en revue le plan de réponse de la direction proposé et les perspectives programmatiques d'ONU Femmes pour

éradiquer la violence faite aux femmes et aux filles. Le forum a également servi de passerelle pour obtenir un retour d'informations, ce qui a permis à ONU Femmes de renforcer son domaine prioritaire qui consiste à mettre fin à la violence que subissent les femmes et les filles. Il a également donné l'assurance nécessaire à d'autres partenaires au développement présents lors de la réunion qu'ONU Femmes est plus que jamais déterminée à atteindre des résultats en intégrant les enseignements tirés dans ses plans et programmes à venir. Les représentants de la communauté des donateurs, les organisations de la société civile, les institutions clés du gouvernement et d'autres parties prenantes qui ont participé à la réunion ont apprécié l'approche d'ONU Femmes dans la diffusion et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Herann Ayele

*Spécialiste de programme, Droits Humains et EVBG (Mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles)*

*ONU Femmes en Éthiopie*





## Assurer l'accessibilité des produits d'évaluation

L'un des enjeux clés de l'engagement d'ONU Femmes dans sa fonction de mener des processus d'évaluation sensibles au genre est de rendre les produits d'évaluation accessibles et dépourvus de barrières pour les femmes et autres groupes victimes de discrimination en tant qu'utilisateurs essentiels de l'évaluation. Le gestionnaire de l'évaluation doit étudier et utiliser des moyens et canaux de diffusion adaptés à chaque public pour partager les résultats de l'évaluation, afin que les parties prenantes puissent comprendre et participer aux plans de mise en œuvre des recommandations. Par exemple, la langue de communication et les difficultés liées à l'accessibilité et à la connexion à internet doivent être examinées lorsqu'on cherche à mettre en adéquation le type de produit approprié à chaque cible donnée.

Bien que les produits d'évaluation utilisés doivent être spécifiques au public ciblé, ONU Femmes recommande au moins la prise en considération des principaux types de produits identifiés dans le tableau 5 dans le cadre des évaluations sensibles au genre.

**Tableau 5. Principaux produits de l'évaluation et public ciblé**

Principaux produits de l'évaluation	Public ciblé
Rapport d'évaluation (avec résumé exécutif): nécessaire pour des raisons de responsabilisation	Bureau d'ONU Femmes qui assure la gestion de l'évaluation Equipe de gestion et groupe de référence Bailleurs de fonds et autres partenaires
Version abrégée de l'évaluation: souligne les principales conclusions et recommandations de l'évaluation, de manière succincte et sous une forme aisément lisible	Cadres supérieurs et autres membres du personnel d'ONU Femmes Equipe de gestion et groupe de référence Bailleurs de fonds et autres partenaires Autres publics externes
Présentations multimédias (PowerPoint, webinaire, vidéo, exposition de photos) illustrant les principales conclusions; ou une étude de cas présentée via des moyens audiovisuels accessibles	Cadres supérieurs et autres membres du personnel d'ONU Femmes Bénéficiaires Société civile et les organisations féminines Homologues nationaux Autres publics externes Equipe de gestion et groupe de référence Bailleurs de fonds et autres partenaires



## ÉTAPE DE L'UTILISATION & DU SUIVI

---

### RÉPONSE DE LA DIRECTION

Le représentant du pays ou le représentant adjoint a-t-il piloté l'élaboration de la réponse de la direction? Yes   
No

Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé la réponse de la direction sur le site du GATE durant les six semaines suivant sa finalisation? Yes   
No

Le représentant du pays a-t-il approuvé la réponse de la direction sur le site du GATE? Yes   
No

Le représentant du pays ou le représentant adjoint veille-t-il à la mise en œuvre en temps opportun des actions clés de la réponse de la direction? Yes   
No

Le responsable chargé du S&E ou le point focal procède-t-il à la mise à jour trimestrielle de l'état de réalisation des actions clés de la réponse de la direction? Yes   
No

Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il mis en œuvre la stratégie de diffusion de l'évaluation afin de garantir l'accès aux résultats de l'évaluation et de faciliter l'apprentissage? Yes   
No



- Site du système de responsabilisation et de suivi de l'utilisation faite des évaluations (GATE) <http://gate.unwomen.org>
- Portail sur l'évaluation sensible au genre: <http://genderevaluation.unwomen.org>



- **Outil 1.** Standards pour une évaluation décentralisée
- **Outil 14.** Liste de contrôle GERAAS de la qualité du rapport d'évaluation
- **Outil 15.** Comment développer une stratégie de diffusion de l'évaluation?
- **Outil 16.** Formulaire de réponse de la direction



- Patton MQ, Utilization-focused evaluation - "Evaluation axée sur l'utilisation", dans Stufflebeam DL, Madaus GF, Kellaghan T (Eds), Evaluation Models - Modèles d'évaluation, 2nd ed., 2011.
- Intranet d'ONU Femmes: <https://unwomen.sharepoint.com/>
  - Mode d'utilisation du GATE
  - POM, Chapitre 5 sur l'évaluation
- ONU Femmes: <http://www.unwomen.org/en/digital-library>
  - Système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS)
- UNEG: <http://unevaluation.org/>
  - Guide de bonnes pratiques pour le suivi des évaluations



# OUTILS





# OUTIL 1.

## STANDARDS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION POUR UNE ÉVALUATION DÉCENTRALISÉE

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nom du bureau:	Région:
Titre de l'évaluation:	
Nom du Responsable de l'évaluation:	Nom du Chargé du suivi & évaluation, ou du point focal:
Année:	

Étape de l'évaluation	Processus d'évaluation à respecter	Niveau de conformité	Remqs
Étape de la planification	Plan de suivi, évaluation et de recherche (PSER)		
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il apporté un appui au processus PSER en concertation avec les responsables du programme concernés et les cadres supérieurs?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le plan provisoire a-t-il été envoyé au spécialiste régional en évaluation pour examen?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Les représentants du bureau Multi-pays ou ceux du Bureau-Pays ou directeur régional ont-ils soumis le PSER accompagné de la note stratégique, et du plan de travail annuel (PTA) pour examen en groupe et approbation par les pairs?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le responsable du S&E ou point focal a-t-il téléchargé la section de l'évaluation du PSER au GATE dans un délai d'un mois suivant l'approbation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	





Étape de l'évaluation	Processus d'évaluation à respecter	Niveau de conformité	Remqs
<b>Phase de la préparation (chapitre 4)</b>	<b>Les termes de références (TDR)</b>		
	Le bureau a-t-il nommé un gestionnaire d'évaluations (soit le responsable du S&E ou un autre membre du personnel qui n'est pas impliqué dans la gestion du programme)?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le projet TDR a-t-il été partagé avec le spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le projet TDR a-t-il été partagé avec le groupe de référence et le groupe chargé de la gestion de l'évaluation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Les TDR définitifs ont-ils été approuvés par le représentant du pays ou le représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé la version finale des TDR sur le site du GATE?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	<b>Sélection des consultants</b>		
	Le responsable chargé du S&E/le gestionnaire d'évaluations a-t-il consulté le spécialiste régional en évaluation dans la sélection du consultant /cabinet pour l'évaluation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	La sélection finale du consultant/cabinet a-t-elle été approuvée par le représentant du pays ou le représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
<b>Étape de la réalisation (Chapitre 5)</b>	<b>Rapport de conception initiale</b>		
	Le responsable du S&E/ gestionnaire d'évaluations / s'est-il assuré de la qualité du rapport de conception initiale ?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	La version provisoire et la version finale du rapport de conception initiale ont-elles été soumises au spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	La version provisoire et la version finale du rapport ont-elles été soumises au groupe de référence et au groupe chargé de la gestion de l'évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	La version finale du rapport de conception initiale a-t-elle été approuvée par le représentant de pays/ représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	



Etape de l'évaluation	Processus d'évaluation à respecter	Niveau de conformité	Remqs
<b>Elaboration du rapport (chapitre 6)</b>	<b>Le Rapport provisoire et le rapport final d'évaluation</b>		
	Le responsable du S&E/le gestionnaire d'évaluations a-t-il examiné la qualité du pré-rapport d'évaluation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le rapport provisoire d'évaluation a-t-il été soumis au spécialiste régional en évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le pré-rapport d'évaluation a-t-il été partagé avec le groupe de référence et l'équipe chargée de la gestion de l'évaluation pour un examen de la qualité?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le rapport final a-t-il été approuvé par le représentant de pays ou le représentant adjoint?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé le rapport final d'évaluation sur le site du GATE durant les six semaines suivant sa finalisation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
<b>Etape de l'utilisation et du suivi (Chapitre 7)</b>	<b>Réponse de la direction &amp; diffusion</b>		
	Le représentant du pays ou le représentant adjoint a-t-il piloté l'élaboration de la réponse de la direction?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il téléchargé la réponse de la direction sur le site du GATE durant les six semaines suivant sa finalisation?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le représentant du pays a-t-il approuvé la réponse de la direction sur le site du GATE?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le représentant du pays ou le représentant adjoint veille-t-il à la mise en œuvre en temps opportun des actions clés de la réponse de la direction?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal procède-t-il à la mise à jour trimestrielle de l'état de réalisation des actions clés de la réponse de la direction?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	
	Le responsable chargé du S&E ou le point focal a-t-il mis en œuvre la stratégie de diffusion de l'évaluation afin de garantir l'accès aux résultats de l'évaluation et de faciliter l'apprentissage?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>	



## OUTIL 2.

# HUIT(8) PARAMÈTRES POUR DÉTERMINER LE CHOIX D'UNE ÉVALUATION

Critères de sélection: Une combinaison des critères ci-dessous doit être utilisée pour la sélection des évaluations. Une justification de la sélection doit être fournie dans la section de commentaires du plan de suivi, évaluation et de recherche (PSER).

Huit paramètres pour pour déterminer le choix d'une évaluation <sup>1</sup>	
Première priorité	<b>1. Pertinence du sujet.</b> L'objet de l'évaluation est-il une priorité socio-économique ou politique du mandat et du rôle d'ONU Femmes? Est-ce une priorité clé du plan stratégique, de la note stratégique ou du plan de travail annuel? Est-ce une priorité géographique d'ONU Femmes (par exemple, les niveaux d'inégalité entre sexes et la situation des femmes dans le pays?)
	<b>2. Risques liés à l'intervention.</b> Y'a-t-il des facteurs politiques, économiques, financiers, structurels ou organisationnels qui présentent un risque potentiellement élevé pour la non-atteinte des résultats ou pour lesquels la direction aurait besoin davantage de preuve avant de pouvoir prendre une décision?
	<b>3. Importance de l'investissement.</b> Après examen, l'intervention nécessite-elle un lourd investissement par rapport à l'ensemble du portefeuille du bureau (soit plus d'un tiers du portefeuille)?
Deuxième priorité	<b>4. Demandes de redevabilité et de responsabilité émanant des parties prenantes.</b> Est-ce que ce sont les parties prenantes qui sollicitent spécifiquement l'évaluation (par exemple, à travers des exigences des bailleurs de fonds dans des mécanismes de financement direct ou de co-financement)? La demande peut-elle être satisfaite par une évaluation déjà planifiée?
	<b>5. Potentiel de reproductibilité et de mise à grande échelle.</b> Une évaluation fournirait-elle les informations nécessaires à l'identification des facteurs qui garantiront la réussite d'une intervention, et détermineront la faisabilité de sa reproductibilité ou de son élargissement à grande échelle? L'intervention est-elle un projet test et/ou une initiative novatrice?

<sup>1</sup> Les paramètres sont énumérés dans la [Politique d'évaluation d'ONU Femmes](#)



## Huit paramètres pour déterminer le choix d'une évaluation<sup>1</sup>

	<p><b>6. Possibilité d'une évaluation conjointe ou réalisée par le PNUAD.</b> L'évaluation offre-t-elle clairement la possibilité d'être exécutée de manière conjointe avec d'autres partenaires (équipes pays des Nations Unies, gouvernements nationaux, etc.) ? Peut-elle s'intégrer dans une évaluation du PNUAD, afin d'éviter un double emploi et de promouvoir la coordination entre agences?</p>
<b>Transversal (à examiner dans toutes les évaluations prioritaires)</b>	<p><b>7. Faisabilité de la mise en œuvre de l'évaluation.</b> Le bureau qui en a émis la demande a-t-il les ressources financières et humaines disponibles pour mener une évaluation de haute qualité dans les délais indiqués? L'évaluabilité de l'intervention est-elle assez élevée pour mener une étude approfondie qui soit susceptible de générer des conclusions, recommandations et leçons judicieuses?</p>
	<p><b>8. Insuffisance des connaissances.</b> L'évaluation pourrait-elle combler certaines insuffisances en termes de connaissances relatives à l'atteinte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes?</p>

## OUTIL 3.

### MODÈLE DE PLAN D'ÉVALUATION

#### NOTE :

Des exemples ont été inclus ci-dessous pour illustrer la façon de remplir chaque colonne : ils ne sont pas supposés correspondre à la perfection aux activités réelles.

Ce modèle ne prend en compte que la section « évaluation » du PSER. Veuillez consulter le site intranet d'ONU Femmes pour accéder aux sections portant sur le « suivi » et la « recherche ».

## Plan d'évaluation 20XX-20XX

Nom de l'évaluation	Obligatoire? (Oui/Non)	Réalisation du PNUAD / objectif, plan stratégique, réalisation d'ONU Femmes	Produit du plan de travail annuel du Bureau-Pays du Bureau multi-pays ou du bureau régional	Bureau en charge	Région/ pays	Activité Conjointe (Oui/Non, indiquer partenaires)	Acteurs clés	Dates prévues (début- fin)	Budget (en dollars)/ sources de financement	Statut (en attente / démarré / en cours / achevée)	Re-marques
<b>Évaluations gérées par le bureau</b>											
Évaluation 1 (exemple): Évaluation du projet éco-village	Exemple: Oui	Exemple : objectif 2, réalisation 2.3	Exemple: Plan de travail annuel (PTA) de la Jordanie, produit 2.1	Exemple: Bureau-Pays de la Jordanie	Exemple: Jordanie	Exemple : Non	Exemple: Ministère du Plan, Ministère des TIC, JOHUD	Exemple: Mai-Juillet 201X	Exemple: \$100 000 dollars américains, fonds de base	Exemple: en cours	
Évaluation 2											
Évaluation 3											





Nom de l'évaluation	Obligatoire? (Oui/Non)	Réalisation du PNUAD / objectif, plan stratégique, réalisation d'ONU Femmes	Produit de travail annuel du Bureau-Pays du Bureau multi-pays ou régional	Bureau en charge	Région/pays	Activité Conjointe (Oui/Non, indiquer partenaires)	Acteurs clés	Dates prévues (début-fin)	Budget (en dollars)/ sources de financement	Statut (en attente / démarré / en cours / achevée)	Re-maques
<b>Les évaluations auxquelles participe le bureau</b>											
Évaluation 1 (exemple): évaluation du PNUD	Exemple : Oui	Exemple: tous les objectifs & réalisations du PNUAD	Exemple: données non disponibles	Exemple: Bureau du coordinateur résident des Nations Unies	Exemple: Jordanie	Exemple: Oui	Exemple: Gouvernement, l'équipe de l'ONU dans le pays, les bailleurs de fonds	Exemple: Mai-Juillet 201X	Exemple: Total: \$100 000 dollars américains, dont une contribution de \$30 000 dollars américains d'ONU Femmes	Exemple: en cours	
Évaluation 2											
Évaluation 3											



## OUTIL 4.

# CHOIX DU TYPE D'ÉVALUATION

Les différents éléments présentés ci-dessous représentent les diverses façons dont une évaluation sensible au genre approche son ouvrage. Ces options sont toutes conçues pour satisfaire le public visé en premier par l'évaluation et l'amener à utiliser les résultats de l'évaluation pour une meilleure connaissance du programme.

Les critères suivants doivent être pris en compte lors du choix du type d'évaluation à mener:

- Quel est le but de l'évaluation (ex., apprentissage, responsabilisation ou prise de décision?)
- Quelle est l'audience qui bénéficiera des informations qui découleront de l'évaluation?
- Quels types d'informations sont nécessaires pour prendre des décisions et/ou contribuer à l'apprentissage?
- Quel est le champ d'application de l'évaluation (ex. délais, localisation géographique, nombre de programmes et projets concernés)?
- Quelles sont les ressources disponibles (humaines, financières, temps alloué) pour la collecte d'informations?
- Quand l'information est-elle due (par exemple, une réunion stratégique est-elle prévue, le programme touche-t-il à sa fin, etc.)?

Au sein d'ONU Femmes, les évaluations sont classées selon les deux sous-catégories suivantes<sup>2</sup>:

- **Utilisation de l'analyse:** institutionnelle, politique, stratégique, thématique, pour un groupe donné, régionale, évaluations de programme/projet ou méta-évaluation
- **Période:** évaluation formative (par exemple, les évaluations à mi-parcours), sommative (par exemple les évaluations finales), en temps réel ou a posteriori

---

<sup>2</sup> Une même évaluation peut correspondre à une ou plusieurs sous-catégories.

## Catégorisation des évaluations selon leur utilisation

À ONU Femmes, les évaluations sont d'abord définies par l'utilisation qui sera faite de l'analyse. La [Politique d'évaluation d'ONU Femmes](#), énonce les règles prescrites pour entreprendre chaque type d'évaluation. Les bureaux-pays ne sont mandatés que pour mener des évaluations de programmes, tandis que les bureaux régionaux peuvent entreprendre tous les types d'évaluation (voir le tableau T1).

Tableau T1. Types d'évaluation à ONU Femmes

Type d'évaluation	Description	Bureau mandaté
Évaluation de programme	Évaluation d'un programme individuel d'ONU Femmes et de ses réalisations	Bureau-Pays, bureau régional, unité du siège
Évaluation thématique	L'évaluation thématique analyse de multiples programmes traitant tous du même thème (élimination de la violence faite aux femmes, autonomisation économique des femmes, etc). L'objectif est de comprendre les enseignements à tirer de la combinaison des résultats dans un domaine donné et d'avoir une meilleure compréhension des opportunités, défis et insuffisances dans la programmation et les résultats du sujet en question. L'évaluation thématique peut être menée à l'échelle internationale, régionale ou nationale.	BIE ou bureau régional (au moins un dans chacune des cinq régions durant le cycle de vie du plan stratégique)
Évaluation groupée	Une évaluation de plusieurs programmes axés sur un domaine spécifique ou sur d'autres éléments de programmation, tels le renforcement de capacités, les stratégies d'innovation ou de partenariat	BIE ou bureau régional (au moins un dans chacune des cinq régions durant le cycle de vie du plan stratégique)
Évaluation régionale	Une évaluation du travail de l'entité au niveau régional. Cela consiste à évaluer les résultats et contributions apportés par ONU Femmes dans une région spécifique : soit en analysant une variété de programmes structurés autour d'un thème spécifique sur l'étendue de toute une région, soit en analysant d'autres éléments de programmation, tels que le renforcement de capacités, l'innovation, les stratégies de partenariat et les résultats obtenus sur le plan régional.	BIE ou bureau régional (au moins un dans chacune des cinq régions durant le cycle de vie du plan stratégique)





<b>Évaluation du portefeuille de pays</b>	Une évaluation systématique de la contribution d'ONU Femmes dans l'obtention de résultats en matière de développement visant particulièrement à asseoir l'égalité des sexes au niveau national. Cette évaluation met l'accent sur une série d'interventions et le succès qu'elles ont pu générer dans la promotion de l'égalité des sexes dans le pays. Elle fait de la note stratégique son principal document de référence.	BIE ou bureau régional (au moins un par pays durant le cycle de vie du plan stratégique)
---	---	--

## Classement des évaluations selon le moment où elles sont menées

Au sein d'ONU Femmes, les évaluations peuvent être entreprises à différents moments du cycle de vie d'un programme.

Les **évaluations formatives** sont prospectives et émettent des recommandations dans le but d'améliorer la performance d'un programme durant sa mise en œuvre. Les évaluations de mi-parcours ou de processus sont des types d'évaluations formatives.

Les **évaluations sommatives** sont rétrospectives et ont pour but de déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. Les évaluations finales sont des exemples d'évaluations sommatives.

Les **évaluations en temps réel** sont entreprises durant la phase de mise en œuvre du programme. Elles sont le plus souvent réalisées dans des contextes d'urgences humanitaires lorsque des informations sont nécessaires à une prise de décision rapide.

Les **évaluations à posteriori** sont généralement menées au moins une année après la réalisation du programme et ont pour objectif d'en mesurer l'impact.

Les **méta-évaluations** sont réalisées sur la base de données contenues dans une ou plusieurs évaluations. Elles analysent la qualité de l'évaluation afin de déterminer si les données peuvent être utilisées en toute confiance.

**La Table T2 ci-après peut aider à sélectionner un type approprié d'évaluation**



Tableau T2. Choisir le type d'évaluation approprié

Approche	Type d'évaluation	Définition	Quand l'utiliser?	Questions abordées
Formative	Évaluation du processus	Elle évalue généralement si oui ou non les mécanismes internes de gestion et d'organisation du programme pourront appuyer l'atteinte des résultats. Elle peut se tenir à n'importe quel moment de l'intervention.	Durant la phase de mise en œuvre	La gestion du programme est-elle bonne ?  Le programme parvient-il à atteindre tous les bénéficiaires ciblés?
Formative	Évaluation à mi-parcours	Effectuée à mi-parcours du cycle de vie d'une intervention, elle permet d'avoir une indication précoce des résultats au niveau des produits à atteindre. Elle est utile car c'est une étude plus approfondie et plus crédible qu'un examen à mi-parcours pour apporter des ajustements à une intervention donnée.	Elle est menée durant la phase de mise en œuvre pour comprendre comment fonctionne un programme et comment il produit ses résultats. Il est particulièrement utile dans le cadre de programmes de longue durée ayant subi de multiples modifications au fil des ans. L'accent est mis sur le processus.	Le programme a-t-il atteint ou est-il en voie d'atteindre les résultats escomptés au niveau des produits?  Quels sont les succès ou les défis rencontrés par le programme durant sa mise en œuvre?



Approche	Type d'évaluation	Définition	Quand l'utiliser?	Questions abordées
Sommative	Évaluation Finale	Menée à la fin du cycle de vie d'une intervention, elle se concentre sur l'examen des résultats du programme obtenus au niveau des produits. Par ailleurs, les évaluations finales permettent également de saisir les enseignements tirés de la mise en œuvre de l'intervention. Chez ONU Femmes, les évaluations finales constituent le type d'évaluation sommative le plus fréquemment réalisé.	Survenant immédiatement après la fin d'une activité ou du cycle de vie d'une intervention, elle sert à déterminer l'impact à court terme du programme. L'accent est particulièrement mis sur les réalisations.	<p>Le programme était-il pertinent par rapport aux besoins de la population ciblée?</p> <p>Dans quelle mesure ONU Femmes a-t-elle contribué à obtenir les changements escomptés?</p> <p>Comment ONU Femmes pourrait-elle améliorer l'efficacité de la mise en œuvre?</p> <p>Quelle a été la valeur ajoutée d'ONU Femmes dans cette intervention précise?</p>
En temps réel	Évaluation typiquement humanitaire	Une évaluation dont l'objectif principal est de fournir des retours d'informations d'une manière participative et en temps réel (par exemple, au cours du travail sur le terrain durant l'évaluation) à ceux qui sont chargés de la réalisation et de la gestion de l'intervention <sup>3</sup>	Elle est généralement menée durant les premières étapes de la mise en œuvre d'une initiative humanitaire ou durant des phases transitoires.	<p>Quel est l'état actuel de l'intervention et l'approche adoptée jusqu'ici est-elle la plus adaptée compte tenu du contexte et des besoins?</p> <p>Dans quelle mesure l'intervention répond-elle efficacement ou pas aux besoins de la population?</p> <p>Quel plan d'action pourrait être mis en place pour mieux répondre aux besoins de la population dans des délais convenables?</p>

3 ALNAP, "Real-time evaluations of humanitarian action: An ALNAP guide", 2009, available online at: <http://www.alnap.org/resource/5595>.



Approche	Type d'évaluation	Définition	Quand l'utiliser?	Questions abordées
A posteriori	Impact <sup>4</sup>	Les évaluations d'impact se focalisent sur les effets ou impacts à long terme, intentionnels ou non d'un programme ou d'une intervention. En raison de la nature complexe des interventions de développement soutenues par le système des Nations Unies, ONU Femmes et les autres entités des Nations Unies n'entreprennent généralement pas d'évaluations d'impact.	Elles sont généralement effectuées au moins un an après qu'une intervention ou un programme ait été achevé.	Quel est l'impact du programme/ intervention sur l'atteinte des réalisations/ impacts attendus et inattendus?  Dans quelle mesure les bénéficiaires s'en sortent désormais mieux que ceux qui n'ont pas participé au programme/ intervention (généralement évaluée avec un groupe de contrôle)?  Que se serait-il passé s'il n'y avait eu aucune intervention (qu'advierait-il dans la situation inverse)?

4 **Resources on impact evaluation:** World Bank, [enGENDER Impact](#): A gateway to gender-related impact evaluations; [jie](#), [International Initiative for Impact Evaluation](#); OECD-DAC, [Outline of Principles of Impact Evaluation](#).



Approche	Type d'évaluation	Définition	Quand l'utiliser?	Questions abordées
<b>Meta-évaluation</b>		L'évaluation d'une ou plusieurs évaluations. Il s'agit d'un évaluateur qui examine un ou plusieurs rapports d'évaluation élaborés par d'autres évaluateurs. Cette forme d'évaluation est principalement utilisée pour vérifier la qualité des évaluations et leur conformité avec certaines normes, standards ou critères établis. Elle peut être associée avec la « méta-analyse », laquelle synthétise les informations contenues dans plusieurs rapports d'évaluation, pour faire ressortir les tendances et similarités qui se dessinent.	Réalisée après que l'évaluation ait été achevée?	Quelles sont les similitudes qui se dégagent à travers les différentes évaluations?  Quelles leçons ONU Femmes peut-elle tirer en ce qui concerne son rôle dans ce domaine?



# OUTIL 5.

## COMMENT PROCÉDER À UN EXAMEN DE L'ÉVALUABILITÉ ?

### 1. Introduction

Le but de cet outil est d'aider les gestionnaires de programmes à effectuer un examen de l'évaluabilité, afin de déterminer la faisabilité d'une évaluation et d'améliorer l'efficacité de leurs programmes et celle des futures évaluations. L'outil va expliquer ce qu'est « l'examen de l'évaluabilité », son but, quand et comment y procéder, où mettre l'accent et ce qu'il faut faire après sa mise en œuvre.

### 2. Qu'est-ce que « l'examen de l'évaluabilité »?

Un examen de l'évaluabilité est un processus systématique qui permet de déterminer si les conditions sont réunies pour procéder à l'évaluation d'une intervention et de savoir si cette dernière est justifiée, réalisable et susceptible de fournir des informations utiles. Il ne s'agit pas seulement de confirmer si un programme peut être évalué de façon fructueuse, mais également de dire si l'évaluation va contribuer à l'amélioration de la performance et de la gestion du programme. Son but est de déterminer si l'évaluation doit être menée et de mettre en place toutes les conditions nécessaires à sa mise en œuvre.

En fait, « l'examen de l'évaluabilité » n'est pas une évaluation mais correspond plutôt à une analyse. Il peut être effectué avec des ressources internes, ou en recrutant un consultant en évaluation expérimenté, ayant une expertise avérée dans l'analyse des questions liées au genre.

### 3. Objectifs et valeur d'un examen d'évaluabilité

Pour les gestionnaires de programme, l'objectif d'un examen de l'évaluabilité consiste à:

- Déterminer si un programme est évaluable et à quel stade l'évaluation peut avoir lieu.
- Déterminer si oui ou non une évaluation en vaut la peine au regard des retombées, de l'utilité et de l'investissement requis.
- Identifier les changements nécessaires à apporter.
- Formuler des recommandations sur l'objectif, la portée, le calendrier et la conception d'une évaluation prévue à une phase ultérieure (par exemple, quels types d'évaluation).



Pour les gestionnaires de programme, la valeur d'un examen de l'évaluabilité réside dans le fait qu'il permet de :

- Clarifier les buts et les objectifs du programme.
- Préciser les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes.
- Évaluer la faisabilité des buts et objectifs du programme.
- Identifier les priorités du programme.
- Améliorer la performance du programme.
- Permettre au programme d'économiser ses ressources en lui apportant des ajustements en temps opportuns et en évitant de faire de coûteuses dépenses pour l'évaluation d'un programme qui n'est pas prêt à être évalué.
- Faciliter le développement d'une organisation tournée vers l'apprentissage.

#### 4. Les problèmes qui rendent généralement un programme «non évaluable»

Un examen de l'évaluabilité peut permettre à ONU Femmes de gagner du temps et de l'argent dans la mesure où il détermine si oui ou non une évaluation est possible et pertinente. Le cas échéant, il l'aidera à planifier et préparer ladite évaluation. Les examens d'évaluabilité permettent d'identifier les domaines où l'évaluabilité est faible et de fournir en conséquence des recommandations pour renforcer ces domaines avant que le processus d'évaluation ne démarre. Par ailleurs, il peut non seulement statuer si oui ou non une évaluation peut être entreprise, mais il émet en plus les mesures que le programme ou l'intervention pourrait mettre en place pour répondre aux questions soulevées par l'examen.

Une fois que l'examen de l'évaluabilité est achevé, les conclusions suivantes pourront ainsi être tirées:

- **Le programme est prêt pour une évaluation.** L'examen de l'évaluabilité va participer à la conception de l'évaluation et pourrait recommander des mesures correctives pour que l'évaluation puisse se faire. Il pourrait également suggérer des paramètres pertinents à inclure dans l'évaluation.
- **L'évaluation a identifié des obstacles qui rendent le programme « non évaluable ».** Certaines lacunes dans la conception ou la mise en œuvre du programme risquent bien souvent d'affecter l'évaluabilité du programme. L'examen de l'évaluabilité doit proposer des solutions qui permettront de résoudre les problèmes soulevés. Par exemple, s'il n'y a pas de théorie du changement, le programme pourra en élaborer une afin de favoriser la faisabilité de l'évaluation.



## Schéma T1. Une forte évaluabilité et une faible évaluabilité

### - FORTE EVALUABILITÉ :

Clarté de la théorie du changement /  
Modèle logique

Clarté des buts et objectifs

Disponibilité de données de  
référence et d'indicateurs SMART

Existence de systèmes de suivi &  
évaluation

Un contexte pertinent et favorable,  
avec des ressources et compétences  
adéquates

Clarté des structures de gouvernance  
et des responsabilités



### FAIBLE EVALUABILITÉ :

Théorie du changement peu explicite

Données de base limitées ou inexistantes

Faible qualité des indicateurs

Faiblesses des systèmes et cadres de suivi  
& évaluation

Inadéquation des ressources et  
compétences

Mauvaise compréhension du  
programme au sein des acteurs et  
structures de gouvernance inexistantes

## 5. Comment procéder à un examen de l'évaluabilité?

### Durée

En fonction des moyens mis en œuvre et du temps disponible, l'examen de l'évaluabilité peut durer plusieurs jours, semaines ou des mois. Les directeurs de programme doivent idéalement essayer de l'achever de manière rapide, d'autant plus qu'il n'exige pas beaucoup de ressources.

### Evaluateur interne ou externe?

Bien que l'examen de l'évaluabilité peut être effectué par un membre du personnel du programme compétent en matière d'évaluation, il est généralement plus efficace lorsqu'il est réalisé par un évaluateur professionnel. Il est par ailleurs important que l'expert ait une solide expérience relative aux questions d'évaluation et d'égalité des sexes.

### Les principes clés de l'examen de l'évaluabilité

Les principes clés de l'examen de l'évaluabilité reposent sur le fait qu'il doit être: formatif (l'examen de l'évaluabilité doit être mené à un stade précoce du programme); axé sur l'**apprentissage**; et structuré autour de l'**engagement** des parties prenantes.





## Considération des droits humains et intégration de la dimension genre

Tout examen de l'évaluabilité doit systématiquement vérifier si les droits humains et l'égalité entre les sexes sont intégrés dans l'intervention, indépendamment du fait que ces problématiques soient ou non au cœur de l'intervention en question. Par exemple:

- Si des analyses et des données désagrégées (par exemple, sexe, classe ou origine ethnique) sur la parité et/ou les droits humains sont disponibles et qu'elles ont été prises en compte dans la conception et la théorie du programme, ceci permettra d'inclure ces dites thématiques dans l'évaluation de manière efficacement rentable.
- Si l'égalité des sexes et/ou les droits humains n'ont pas été considérés lors de la conception et la mise en œuvre du programme et qu'aucune information y afférente n'est disponible, les évaluateurs devront dans ce cas recueillir des données supplémentaires afin d'examiner les dimensions genre et droits humains du programme concerné.

## Méthodologie

Un examen de l'évaluabilité est une analyse qualitative<sup>5</sup>. La méthodologie requise comprend généralement: une analyse documentaire, la collecte de données qualitatives via des entretiens individuels, des groupes de discussion et des ateliers de parties prenantes.

Tous les documents du programme doivent être prêts à être examinés et le personnel doit être disponible pour des entretiens. Il est primordial pour un évaluateur de considérer tous les éléments du programme afin d'avoir une bonne compréhension des activités journalières du programme.

## Étapes de l'examen de l'évaluabilité

A l'instar de toutes les autres évaluations, un examen de l'évaluabilité comprend les étapes clés suivantes: 1) Préparation; 2) Mise en œuvre; et 3) Utilisation

---

<sup>5</sup> Rosse et al définissent un examen de l'évaluabilité comme «une analyse qualitative d'un projet, programme ou plan pour déterminer s'il remplit les conditions préalables à son évaluation et, si oui, comment l'évaluation doit être conçue pour optimiser son utilité.»



## Schéma T2. Etapes clés de l'examen de l'évaluabilité



- Préparer des TDR qui assurent une compréhension consensuelle des enjeux
- Cartographier les acteurs
- Constituer et recruter une équipe d'évaluation



- Revue de la documentation
- Déterminer les informations requises
- Interviews des principaux acteurs
- Effectuer des visites de terrain
- Préparer l'analyse indiquée dans les TDR



- Commentaires et revue des acteurs
- Affiner la conceptualisation du programme
- Inclure les recommandations pour l'évaluation des TDR

## 6. Objet de l'examen de l'évaluabilité

### Déterminer le champ d'application de l'examen de l'évaluabilité

S'il y a suffisamment de personnel disponible, le programme devra constituer un groupe de travail pour l'examen de l'évaluabilité ou une équipe composée de personnel chargé de la mise en œuvre pour la gestion du programme, ainsi que de parties prenantes et de la personne effectuant l'examen de l'évaluabilité. La première activité de l'équipe sera de délimiter le champ d'application de l'examen de l'évaluabilité, d'identifier les paramètres du programme et les personnes à interviewer.

**Dans le but de déterminer le champ d'application de l'examen de l'évaluabilité, il est important de mettre l'accent sur les facteurs suivants:**

- Théorie du changement /modèle logique
- Existence et disponibilité d'informations pertinentes
- Environnement propice
- Responsabilisation



## **L'examen de l'évaluabilité doit prendre en considération les points suivants:**

Théorie du changement/modèle logique (examiner la pertinence, l'adéquation et la cohérence du programme)

- La problématique et la population ciblée du programme sont-elles clairement identifiées (analyse du contexte)?
- Les facteurs d'inégalité entre les sexes et les besoins des femmes sont-ils formellement identifiés?
- Le programme détient-il une volonté stratégique manifeste et une théorie du changement clairement définies?
- Les buts, objectifs et résultats escomptés du programme sont-ils nettement identifiés?
- Le programme indique-t-il les niveaux d'activités, de ressources financières, de résultats et de stratégies?

Existence et disponibilité d'informations pertinentes (examiner l'accessibilité et l'adéquation du programme)

- Le programme dispose-t-il de suffisamment d'informations sur l'intervention et sur le contexte?
- Le programme dispose-t-il d'indicateurs SMART?
- Le programme dispose-t-il d'informations de base de référence?
- Le programme dispose-t-il d'un système de suivi pour recueillir et classer les informations tout en précisant les responsabilités, les ressources et la périodicité?
- Quels sont les types d'informations accessibles sur les droits des femmes et comment ces dernières sont-elles ou seront-elles recueillies?

## **Contexte favorable à la réalisation (examiner les facteurs tels que l'implication des parties prenantes, les ressources, les capacités, le contexte socio-politique)**

- Quel est le niveau d'implication des parties prenantes et leurs perspectives par rapport au programme?
- Le programme dispose-t-il de ressources et capacités pour entreprendre l'évaluation (c.-à-d. en termes de budget, temps, de connaissances techniques)?
- Le contexte institutionnel et socio-politique est-il favorable (par exemple, y a-t-il une culture de l'évaluation, des groupes d'intérêt qui pourraient influencer sur l'indépendance de l'évaluation, etc.)?



### Responsabilisation (structure de gestion, suivi, établissement des rapports, appropriation, et leadership)

- La structure de gestion du programme est-elle claire?
- Les partenaires ont-ils des responsabilités, l'obligation de rendre compte et un sentiment d'appartenance au programme?
- Le programme dispose-t-il de mécanismes transparents de suivi des performances et d'élaboration des rapports?

Tableau T3. Domaines prioritaires et critères de l'examen de l'évaluabilité

Domaines prioritaires	Critères
<b>Théorie du changement/ Modèle logique</b>	Pertinence Bien-fondé Cohérence
<b>Existence et disponibilité d'informations pertinentes</b>	Accessibilité Adéquation
<b>Contexte favorable</b>	Implication des parties prenantes Disponibilité des ressources et capacités Environnement socio-politique propice
<b>Responsabilité</b>	Clarté des responsabilités et de la structure de gestion Transparence du suivi et des rapports de performances Existence de l'appropriation et du leadership au niveau des partenaires nationaux et au sein des organisations de la société civile

## 7. Que faire après l'examen de l'évaluabilité?

En procédant à un examen de l'évaluabilité, un bureau peut économiser beaucoup de temps et d'argent en déterminant si une évaluation est possible et bien-fondée. En de rares occasions, l'examen d'évaluabilité pourrait révéler des problèmes majeurs dans le programme qui indiqueraient que ce dernier n'est pas prêt pour l'évaluation ou qu'il est tout simplement «inévaluable».

L'examen de l'évaluabilité est donc la première étape du processus de l'évaluation et constitue en fait une évaluation préliminaire de la conception et de la mise en œuvre du programme en question. Lors de sa conclusion, cette évaluation préliminaire permettra d'identifier les mesures à prendre afin de se préparer pour une évaluation. Il est dans l'intérêt d'ONU Femmes d'investir suffisamment de temps et de fonds pour recruter des consultants externes (ou constituer une équipe interne) qui effectueront l'examen de l'évaluabilité.



## OUTIL 6.

# MODÈLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION

Ce modèle peut être utilisé pour élaborer les termes de référence de l'évaluation. Il doit servir de guide et peut être amendé selon les besoins. Tout texte inscrit entre les parenthèses doit être remplacé. Ce modèle doit être utilisé conjointement avec les directives fournies dans le [chapitre 4](#) du présent manuel et dans le [chapitre sur l'évaluation du POM \(Manuel de programme et des opérations\)](#).

*\* Remplacer le texte entre parenthèses*

[TITRE DE L'ÉVALUATION]

[BUREAU AYANT ORDONNÉ L'ÉVALUATION]

### I. Contexte (contexte du programme/projet)

La section sur le contexte doit fournir un aperçu du programme/projet, ainsi que des réalisations(es) escomptées. Elle doit également faire référence aux documents d'orientation d'ONU femmes en matière d'évaluation, notamment: sa [Politique d'évaluation](#), le [chapitre sur l'évaluation du POM \(Manuel de programme et des opérations\)](#), la [liste de contrôle \(GERAAS\) de la qualité du rapport d'évaluation](#), l'indicateur de performance en évaluation du plan d'action communs à l'échelle du système des Nations Unies ([UN-SWAP EPI](#)) et le présent [Manuel d'évaluation](#). Ces documents servent de cadre de référence au gestionnaire d'évaluations et au consultant en évaluation pour garantir la conformité avec les diverses règles et assurer la qualité du rapport d'évaluation.

#### Questions à prendre en considération:

- Quel est le thème général du programme/projet à évaluer?
- Quels sont les éléments des traités et engagements internationaux sur les droits humains des femmes auxquels le programme/projet contribue (Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Déclaration et plateforme pour l'action de Beijing, Résolution 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité (SCR 1325), les Objectifs du Millénaire pour le développement)?
- Comment le programme/projet s'intègre-t-il dans les stratégies thématiques, nationales, régionales et multi-pays) et dans quelle mesure répond-t-il aux priorités édictées dans le Plan stratégique d'ONU Femmes?



- Quelle est l'orientation la plus récente publiée au niveau national par le comité sur la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes? Comment le programme/projet applique-t-il cette orientation?
- Quelle est la justification de la participation d'ONU Femmes dans la thématique à évaluer?
- Quel est le statut actuel du programme/projet(est-il à mi-parcours, finalisé, en cours, etc.)

## II. Description du programme/projet

La description du sujet qui sera faite dans les TdR devra inclure le raisonnement et les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles repose la conception initiale de la stratégie. Toute divergence notable entre la stratégie et la mise en œuvre du programme doit être soulignée et expliquée. Les ressources du programme, ainsi que son organigramme, devront également être décrits.

### Questions à prendre en considération:

- Quel est l'objectif du programme/projet?
- Quelle est la stratégie du programme/projet?
- Quels sont les droits des femmes que le programme tente de soutenir?
- Quelles capacités le programme/projet projette-t-il de renforcer afin que les ayants droits puissent mieux faire valoir leurs droits et que les porteurs d'obligations soient amenés à respecter leurs engagements?
- Quel est le modèle logique ou la théorie du changement du programme/projet?
- Quelle est la portée géographique et le calendrier du programme/projet?
- Qui sont les principaux intervenants impliqués dans le programme/projet (y compris les donateurs, les partenaires, les organisations et agences de mise en œuvre...)?
- Dans quelle mesure le programme est-il lié au travail des autres partenaires de réalisation du programme/projet tels que les partenaires locaux et les autres agences des Nations Unies?
- Quelle est la structure de gouvernance du programme/projet?
- Quel est le budget du programme?
- Quels sont les liens d'interdépendance entre l'appui le soutien normatif, la coordination et les activités opérationnelles?



### III. Le but et l'utilisation de l'évaluation

Cette section des TdR doit expliquer le but de l'évaluation (le pourquoi): ce qui l'a déclenchée, comment les résultats de l'évaluation seront utilisés et par qui. Le but de l'évaluation doit être en parfaite adéquation avec les plans d'évaluation et thématiques des bureaux nationaux, régionaux et multinationaux.

#### Questions à prendre en considération:

- Quelle thématique du programme/projet sera l'objet de l'évaluation?
- Qui a initié l'évaluation? Est-ce une évaluation obligatoire?
- L'évaluation contribuera-t-elle à la responsabilisation, l'apprentissage et/ou la prise de décision?
- Pourquoi l'évaluation est-elle entreprise à ce moment particulier? Est-ce une évaluation à mi-parcours ou une évaluation finale?
- Comment le processus d'évaluation et /ou les résultats seront-ils utilisés?
- Qui sont les principaux utilisateurs de l'évaluation et les publics ciblés? L'évaluation répond-elle à un besoin spécifique d'informations ou de prise de décision?

### IV. Objectifs

Cette section doit clairement formuler les principaux objectifs de l'évaluation et les critères selon lesquels le programme sera évalué. Les objectifs doivent être conformes à la mission et clairement exposés, en tenant compte des informations disponibles et du contexte dans lequel le programme est mis en œuvre et où l'évaluation se déroulera. Les objectifs doivent être conçus à partir d'une perspective d'égalité des sexes et de droits humains. Les objectifs identifient souvent les critères d'évaluation selon lesquels le programme/intervention sera évalué, à savoir: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité, etc. Par exemple:

- Évaluer la pertinence de la contribution d'ONU Femmes dans l'intervention au niveau national et sa conformité avec les conventions et accords internationaux portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Évaluer l'efficience organisationnelle et l'efficacité dans la progression vers l'atteinte des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes tels que définis dans l'intervention.
- Évaluer la durabilité de l'intervention et sa capacité à atteindre une égalité des sexes et une autonomisation des femmes pérennes.



- Déterminer l'impact du programme dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
- Analyser de quelle manière les principes de droits humains et la dimension genre ont été intégrés dans la mise en œuvre du programme.
- Identifier et valider les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les innovations et les exemples d'efforts allant dans le sens de l'égalité des sexes et des droits humains dans le domaine d'intervention
- Emettre des recommandations réalisables relatives à l'intervention d'ONU Femmes.

Les principales questions de l'évaluation doivent également être précisées dans cette section. Les questions d'évaluation permettront d'affiner les objectifs en se référant à l'objet et aux critères d'évaluation. Par exemple (pour plus de détails voir le [chapitre sur l'évaluation du POM](#)):

### Pertinence

- Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins et priorités définis par les bénéficiaires?
- Dans quelle mesure le programme est-il en adéquation avec les cadres normatifs de référence sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes?
- Quel est l'avantage comparatif d'ONU Femmes dans ce domaine par rapport aux autres entités onusiennes et ses principaux partenaires?

### Efficacité

- Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été atteints et comment est-ce qu'ONU Femmes y a contribué?

### Efficience

- Dans quelle mesure la structure de gouvernance du programme a-t-elle soutenu l'efficience de la mise en œuvre du programme?

### Impact

- Dans quelle mesure le programme a-t-il permis de faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes?
- Le programme a-t-il eu des effets imprévus? Si oui, lesquels?

### Durabilité

- Dans quelle mesure les capacités des acteurs ont-elles été renforcées afin de garantir la viabilité des efforts et des retombées positives obtenues?





- Comment les retombées positives du programme seront-elles préservées au grand bénéfice des ayants droit? (ex. quels ont été les mécanismes de responsabilisation et de supervision mis en place?)

### Egalité des sexes et droits humains

- Dans quelle mesure les principes d'égalité des sexes et de droits humains ont-ils été intégrés dans la conception et la mise en œuvre du programme?
- Dans quelle mesure la mise en exergue et l'intégration des principes précités ont-elles contribué à faire avancer ce domaine d'intervention?

## V. Champ d'application de l'évaluation

Le champ d'application de l'évaluation décrit ce qui sera inclus ou exclu de l'évaluation. Cette définition est l'occasion de distinguer ce qu'il serait idéal d'obtenir de l'évaluation, contre ce qui est concrètement réalisable. L'examen du champ d'application doit tenir compte de toute autre évaluation déjà réalisée ou prévue sur le même sujet, afin de limiter les chevauchements, de faire un usage efficace des ressources limitées et de favoriser l'harmonisation des efforts dans ce domaine. Tout lien avec d'autres évaluations connexes, ou à venir, doit être décrit, y compris la façon dont les informations émanant de ces autres évaluations pourraient être exploitées.

### Le champ d'application de l'évaluation doit préciser les indicateurs suivants:

- **Le moment:** A quel moment de la vie du programme l'évaluation est-elle réalisée (à mi-parcours, à la fin du programme ... etc.)
- **Le calendrier:** Il faudra définir de manière spécifique la périodicité que couvrira l'évaluation (il peut s'agir de toute la durée de vie du programme ou l'évaluation peut s'étaler sur plusieurs périodes de notes stratégiques, etc.)
- **La couverture géographique:** L'évaluation couvrira-t-elle l'ensemble de la région ou uniquement les zones sélectionnées où le programme a mené des activités ou encore les endroits où il a fourni des services;
- **Le champs thématique:** L'évaluation couvrira-t-elle tous les aspects d'un thème (mettre fin à la violence faite aux femmes, participation politique, etc.), ou se concentrera-t-elle exclusivement sur un sous-thème donné.
- **Le champ programmatique:** L'évaluation couvrira-t-elle tous les aspects d'un programme, ou se concentrera-t-elle sur un domaine spécifique du programme.
- **Les Limites:** Cette section doit également situer et révéler les limites de l'évaluation eu égard à la portée et au champ d'application.



## VI. Modèle de l'évaluation (processus et méthodes)

Le modèle choisi guidera toute la mise en œuvre de l'évaluation et déterminera les méthodes d'évaluation les plus appropriées. Le modèle de l'évaluation dépendra de la finalité et des objectifs de l'évaluation mais aussi de la nature des informations qui sont à la disposition de l'évaluateur (telles que les indicateurs, les informations de base, les cibles spécifiques). L'approche peut être formative (prospective), sommative (rétrospective) ou dans des cas très rares, il peut s'agir d'évaluations en temps réel (généralement utilisées dans le domaine humanitaire). L'approche doit également promouvoir l'inclusion et la participation tout en adoptant des démarches sensibles à la dimension genre et aux droits humains, avec un accent particulier sur l'utilisation<sup>6</sup>, l'autonomisation<sup>7</sup> ou la perspective féministe<sup>8</sup>. Une évaluation sensible au genre applique des méthodes mixtes (méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives et des approches analytiques) afin d'intégrer la complexité des relations entre les sexes et de garantir des processus participatifs et inclusifs adaptés au milieu culturel en question.

Le processus d'évaluation doit décrire les différentes phases de l'intervention, préciser les principales tâches que les évaluateur devront exécuter et établir un calendrier de réalisation des activités.

### Au sein d'ONU Femmes, les étapes de l'évaluation sont les suivantes:

- **Préparation:** Ceci comprend l'analyse des intervenants, l'instauration du groupe de référence, l'élaboration des TdR et le recrutement d'une équipe d'évaluation
- **Mise en œuvre:** Rapport de conception initiale, atelier des parties prenantes, collecte et analyse des données
- **Rapports:** Présentation des résultats préliminaires, rapports provisoires et définitifs
- **Utilisation et suivi:** Réponse de la direction, diffusion du rapport, et suivi de la mise en œuvre de la réponse de la direction

---

6 Promeut une utilisation précise par les utilisateurs prévus. Un accent accru doit être mis sur la participation des utilisateurs tout au long du processus d'évaluation.

7 Les participants au programme sont impliqués dans la réalisation de l'évaluation. Un évaluateur externe servira d'arbitre ou de facilitateur dans le processus d'évaluation.

8 Aborde et étudie différentes opportunités afin de combler les inégalités entre les sexes qui mènent à l'injustice sociale. Accorder la priorité aux expériences et voix des femmes, y compris celles des femmes victimes de discrimination et de marginalisation.



# MÉTHODES

La méthodologie doit permettre l'atteinte des objectifs de l'évaluation, être en adéquation avec l'approche adoptée et conçue pour satisfaire aux critères retenus et répondre aux principales interrogations grâce à des techniques crédibles de collecte et d'analyse des données.

## La méthodologie doit mettre l'accent sur:

- Une large gamme de sources de données (par exemple: documents, informations venant du terrain, systèmes d'information institutionnels, états financiers, bénéficiaires, personnel, bailleurs de fonds, experts, responsables gouvernementaux et groupes communautaires).
- Des méthodes de collecte et d'analyse des données (par exemple: interrogation appréciative, étude de cas du "changement le plus significatif", enquêtes, interviews, groupes de discussion, observations, visite de terrain, etc.) susceptibles de répondre aux questions relatives à l'égalité des sexes et aux droits humains; l'évaluateur formulera la justification définitive de la sélection et en indiquera les limites.
- Des outils participatifs (dont la traduction, au besoin) qui permettent de consulter les groupes d'intervenants et de suggérer un plan pour l'inclusion des femmes, des individus et des groupes les plus vulnérables et/ou victimes de discrimination dans le processus de consultation.

## L'évaluateur doit par ailleurs:

- Soumettre un plan détaillé sur la manière dont la protection des personnes et le respect de la confidentialité seront garanties.
- Elaborer un cadre d'échantillonnage (zone et population représentée, justification et mécanismes de sélection, limites de l'échantillon) et préciser comment la problématique de la diversité des intervenants sera traitée;
- Prendre des mesures pour garantir la qualité des données, la fiabilité<sup>9</sup> et la validité<sup>10</sup> des outils et méthodes de collecte de données et veiller à ce qu'ils soient sensibles à la dimension genre et aux droits humains; par exemple, les limites de l'échantillon (représentativité) doivent être clairement indiquées et les données doivent être triangulées (recoupées avec d'autres sources) pour garantir l'obtention de résultats qui ne souffrent d'aucune contestation.

---

9 La **fiabilité** est la cohérence des résultats avec utilisation de la même méthode (ex. si la même enquête est menée à plusieurs reprises, elle devrait fournir des résultats similaires, et ce, à chaque fois.

10 La **validité** renvoie à la précision des outils de collecte de données; en d'autres termes, déterminer si oui ou non les outils recueillent les informations qu'ils sont supposés recueillir ou s'ils mesurent le bon concept.



## I. Participation des parties prenantes

[Cette section doit préciser la nature de la participation des principales parties prenantes (par exemple, les acteurs internes, les partenaires du programme/projet, les bailleurs de fonds, etc.) et déterminer si ces dernières feront partie du groupe de référence ou de l'équipe de gestion de l'évaluation. Leurs rôles pourraient inclure la mission de liaison, d'observation, de conseillers techniques etc., voire une participation plus active dans le groupe de référence de l'évaluation. Il est important de préciser à quel moment ils prendront part au processus: lors de la phase de conception, de la mise en œuvre, de l'établissement des rapports et/ou du suivi et de la diffusion.

Afin d'assurer l'adoption d'une approche sensible au genre, il est également important de porter une attention particulière à la participation des ayants droits, notamment celle des femmes et des groupes vulnérables et marginalisés.]

## II. Calendrier des activités

Les TdR doivent clairement indiquer le nombre de jours qui seront nécessaires à l'évaluateur(s) pour exécuter sa mission. Le calendrier d'une évaluation dépend de l'étendue de son champ d'application. Les évaluations menées au niveau national nécessitent généralement un à deux mois de travail à l'évaluateur. Cependant, cette durée doit être étalée sur une période de trois à six mois afin de permettre un processus itératif de retours d'informations à propos des livrables. Voici un exemple du genre de délais pouvant être requis pour chaque phase de l'évaluation:

Tâches	Calendrier	Personne Responsable
Finaliser les TdR (après consultations avec le groupe de référence et l'équipe de direction)	3-4 semaines	Gestionnaire de l'évaluation au niveau ONU Femmes
Recrutement de l'évaluateur(s)	3-4 semaines après diffusion des TdR	Gestionnaire de l'évaluation d'ONU Femmes
Phase de conception initiale	2-3 semaines (après signature du contrat)	Evaluateur



Phase de mise en œuvre (collecte de données)	2-3 semaines (après soumission du rapport de conception initiale)	Evaluateur
Phase d'élaboration du rapport (analyse et présentation des résultats préliminaires)	2-3 semaines (après la collecte des données)	Evaluateur
Utilisation et suivi	6 semaines après le rapport final	Gestionnaire de l'évaluation d'ONU Femmes

### III. Livrables attendus

[Cette section décrit le type de livrables escomptés à l'issue de l'évaluation (rapports, résumés ou autres), leur(s) utilisateur(s) et la façon dont ils seront utilisés,. Les formats et le nombre de révisions prévus pour chaque livrable, ainsi que les délais de soumission (après vérification de la qualité et consultations avec le groupe de référence) sont également indiqués.]

Livrable	Calendrier des soumissions	Personne responsable [responsable de l'évaluation, consultant en évaluation, etc.]

### IV. Gestion de l'évaluation

[Cette section souligne les principales responsabilités d'ONU Femmes dans le processus d'évaluation et indique les besoins logistiques nécessaires (équipements, l'espace de bureau...). Le rôle d'ONU Femmes dans la gestion de l'évaluation doit être précisé, notamment pour ce qui est de la préparation, la mise en œuvre, les rapports, le suivi et la diffusion. Le gestionnaire de l'évaluation est chargé de la coordination du processus. Il est important de préciser si l'évaluation bénéficiera d'une équipe de gestion, d'un groupe de référence et de tout autre mécanisme permettant de faciliter la gestion du processus.]



## V. Composition de l'équipe d'évaluation, compétences et expériences

[Cette section décrit les compétences, l'expérience, les qualifications et autres aptitudes pertinentes et nécessaires (telles que des compétences linguistiques) pour mener à bien l'évaluation (que celle-ci soit confiée à un cabinet de conseil ou à des consultants individuels). La taille de l'équipe et une estimation du nombre de personnes/jours requis doivent être spécifiées (comme indiqué dans le calendrier ci-dessous). Il est important de préciser que les consultants internationaux doivent être jumelés avec des consultants nationaux lors de plusieurs étapes de l'évaluation.]

## VI. Code de conduite éthique

[Les liens vers les documents suivants devront être fournis: [Le protocole d'accord avec les consultants en évaluation](#), [Les directives éthiques du GNUE](#) et [Le Code de conduite en matière d'évaluation au sein du système des Nations Unies](#)]

## Annexes

Une fois que le consultant ou le cabinet chargé de l'évaluation est sélectionné, les documents suivants devront être annexés aux TdR:

- [La liste de contrôle GERAAS pour l'examen de la qualité du rapport d'évaluation](#)
- [Le protocole d'accord avec les consultants en évaluation](#),
- [Les normes établies par le GNUE relatives à l'évaluation dans le système des Nations Unies](#)
- [Les standards établis par le GNUE en matière d'évaluation dans le système des Nations Unies](#)
- [Le manuel d'évaluation d'ONU Femmes](#)



# OUTIL 8.

## MODÈLE DE MATRICE D'ÉVALUATION

La matrice d'évaluation est un outil essentiel qui définit comment les questions devront être traitées grâce à l'utilisation des méthodes d'évaluation. Le texte dans le modèle est fourni uniquement à titre d'exemple et doit être adapté, le cas échéant. Voir aussi le chapitre sur l'évaluation du POM pour des recommandations relatives aux questions d'évaluation.

Critère d'évaluation	Question clés	Sous-question	Indicateur des données	Méthode de collecte	Source de données	Hypothèses
<b>Pertinence</b>	Dans quelle mesure le programme s'est-il aligné avec les objectifs nationaux portant sur l'égalité des sexes et l'auto-nomisation des femmes?	Les consultations initiées avec les partenaires nationaux dans la formulation et la mise en œuvre du programme ont-elles conduit à l'intégration des priorités nationales?	Adéquation avec le plan national sur l'égalité des sexes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réunions avec les parties prenantes nationales</li> </ul> Etc.	Analyse de document <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches de suivi</li> <li>• Entretiens</li> </ul>	Site internet gouvernemental des différents pays <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel du programme d'ONU Femmes</li> <li>• homologues nationaux</li> </ul>	L'information est disponible <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les homologues nationaux sont disposés à /sont en mesure de participer à des rencontres</li> </ul>
<b>Efficacité</b>	A quel progrès vers l'atteinte des résultats ONU Femmes a-telle contribué?	ONU Femmes a-t-elle coordonné de façon efficace des actions avec les partenaires concernés pour obtenir des résultats? Quels sont les facteurs favorables qui ont contribué à l'atteinte des résultats? Quels sont les obstacles qui entravent et limitent les avancées et quelles doivent être les mesures à prendre pour les surmonter?	Preuve d'une contribution aux résultats telle que décrite dans le plan de programme/projet et articulée dans la théorie du changement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de consultation active avec les partenaires clés</li> <li>• La preuve de résultats non intentionnels d'ONU Femmes (positifs ou négatifs), y compris sur les groupes exclus/plus vulnérables et les hommes/garçons</li> </ul>	Analyse de documents (rapports des donateurs et rapports annuels, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de suivi et de surveillance</li> <li>• Entretiens</li> <li>• Enquête</li> <li>• Etude de cas</li> </ul>	Toutes les parties prenantes clés <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel d'ONU Femmes dédié au programme</li> <li>• Les sites internet d'ONU Femmes</li> <li>• Site internet gouvernemental des différents pays</li> <li>• Les sites de mise en œuvre du projet</li> </ul>	L'information est disponible <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les homologues nationaux sont disposés à/en mesure de participer à des rencontres</li> </ul>
<b>Etc.</b>						





## OUTIL 9.

# MODÈLE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Il est important d'identifier ceux qui doivent prendre part à l'évaluation en se basant sur le rôle qui était le leur dans l'intervention et pourquoi ils devraient être impliqués. Cela aidera à déterminer quand et comment ils doivent être engagés et à faire de leur participation une priorité.

Qui	Que représentent-ils (leur rôle dans l'intervention)	Pourquoi (des résultats peuvent-ils provenir de leur participation à l'évaluation)	Comment (information, groupe de référence, équipe de gestion, collecte de données, etc.)	Quand (à quel moment de l'évaluation)	Priorité (importance de l'engagement dans le processus d'évaluation)
Les responsables ayant un pouvoir de décision sur l'intervention tels que les organes gouvernementaux					
Les personnes qui sont principalement responsables de l'intervention, telles que les administrateurs de programme					
Les responsables secondaires, tels que le secteur privé ou les parents					
Les titulaires de droits (individuellement ou à travers les organisations de la société civile agissant en leur nom) qui sont les bénéficiaires prévus et imprévus de l'intervention					
Les titulaires de droits (individuellement ou à travers les organisations de la société civile agissant en leur nom) qui devraient être représentés dans l'intervention, mais ne le sont pas, ou qui sont impactés de manière négative par l'intervention					



## OUTIL 10.

# CONSEILS/ASTUCES POUR L'ADOPTION DE MÉTHODES D'ÉVALUATION SENSIBLES AU GENRE

- **Identifier des méthodes rigoureuses adaptées et pertinentes afin d'assurer une évaluation crédible et de haute qualité.** Les résultats des évaluations peuvent souvent être problématiques, notamment dans certains contextes où l'égalité des sexes et les droits humains sont des questions sensibles.
- **Adopter des méthodes sensibles au genre qui facilitent la participation et l'inclusion.** Les méthodologies participatives sont celles qui permettent à tous les utilisateurs et les parties prenantes identifiés de soumettre non seulement des informations, mais aussi de participer activement à la définition des données qui doivent être collectées. Par exemple, **l'enquête appréciative** met en évidence les bonnes pratiques en relation avec l'évaluation et favorise une plus grande participation des parties prenantes.<sup>11</sup> **Le changement le plus significatif** implique le partage d'expériences vécues en sélectionnant les types de changements souhaités les plus représentatifs. Les intervenants du projet sont impliqués aussi bien dans le choix des types de changements à noter qu'au niveau de l'analyse des données.<sup>12</sup>
- **Garantir la collecte de données ventilées par sexe.** Ceci est la base de toute évaluation qui tient compte de la dimension genre ou des droits humains. Toutes les données recueillies doivent indiquer le sexe et d'autres données de base sur les répondants qui peuvent se révéler utiles à l'évaluation, y compris l'âge, l'origine ethnique, la nationalité, la situation matrimoniale, la profession.
- **Employer une approche méthodologique flexible qui intègre le contexte, les contraintes et les défis qui se posent aux répondants.** Certaines méthodes de collecte de données peuvent être appropriées pour certains groupes de personnes, mais elles peuvent aussi se révéler inadéquates pour d'autres en les plaçant dans des positions désavantageuses. Ainsi, les méthodes identifiées doivent être soigneusement ciblées et les risques éventuels bien pesés.
- **Identifier comment les populations vulnérables seront incluses dans le processus de collecte de données et relever les contraintes et défis à la participation des parties prenantes.** Le gestionnaire d'évaluations doit être conscient des potentielles sources d'erreurs pouvant survenir dans le choix des méthodes et les éviter à travers l'inclusion de tout un éventail de groupes

11 Pour plus d'informations, voir Appreciate Inquiry Commons, disponible en ligne à l'adresse: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

12 Davies R, Dart J, 'The most significant change (MSC) technique: A guide to its use', Royaume Unis et Australie, Avril 2005, disponible en ligne à l'adresse [www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf).



d'intervenants. Ces sources d'erreurs peuvent être en rapport avec le genre, le pouvoir (sources capables de participer librement parce que les questions à caractère privé et la confidentialité auront été réglées), la classe sociale, les castes, et la distance (en favorisant les plus accessibles). Aussi, le choix du lieu, du moment et de la langue utilisée par l'évaluateur peuvent avoir une incidence sur la volonté de certains répondants à participer. Certains groupes peuvent ne pas être en mesure de s'exprimer librement en raison de la pression sociale, ou peuvent ne pas être autorisés à parler ou à se faire représenter lors de réunions publiques ou durant les consultations communautaires.

- **Essayer d'en savoir plus sur les rôles** attribués à chaque sexe. Les outils de collecte de données devraient porter sur les questions de l'initiative ou du projet liées au genre et doivent s'interroger de manière plus large sur les questions du genre. Par exemple, dans l'évaluation de l'impact d'une initiative de formation sur l'information et la technologie de communication, il est non seulement utile d'apprécier ce que les stagiaires ont appris, mais aussi de savoir comment ils ont mis à contribution les connaissances acquises dans la cadre de leur travail ou au sein de leur organisation. Afin d'évaluer cela, il est essentiel de considérer les rôles attribués à chaque sexe au sein des organisations des stagiaires et d'observer leur capacité (ou incapacité) à mettre en pratique leurs compétences nouvellement acquises.
- **Les évaluations doivent être menées d'une manière sensible à la culture afin qu'il y ait une compréhension exhaustive des droits humains et des implications de l'égalité des sexes.** La dynamique de groupe, le sujet, le sexe, la classe sociale, les castes, l'âge, la race, la langue, la culture, les questions rurales et urbaines, etc. ont une influence considérable sur la manière dont les informations ont été effectivement et inclusivement recueillies. Les cultures peuvent être considérées comme des environnements contextuels pour la mise en œuvre des politiques des droits humains. Cependant, une disposition de ces droits stipule que les droits des femmes et des filles de ne pas être victimes de discrimination et d'accéder à une qualité de vie accrue sont universels. Les revendications culturelles ne peuvent en aucun cas être invoquées pour justifier leur violation.
- **Utilisez des méthodes quantitatives** et qualitatives. Une approche des méthodes mixtes augmente la fiabilité<sup>13</sup> et la validité<sup>14</sup> des résultats de l'évaluation, et aide à voir si oui ou non les différents groupes de parties prenantes ont été traités de façon différente et pourquoi.



Voir le document d'orientation du GNUM: [L'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes dans les évaluations](#) pour un examen détaillé sur les méthodes.

13 La **fiabilité** est la cohérence des résultats en utilisant la même méthode (par exemple, la même enquête donnera les mêmes résultats autant de fois qu'elle sera menée).

14 La **Validité** renvoie à la précision des outils de collecte de données; en d'autres termes, déterminer si oui ou non les outils utilisés pour la collecte des informations recueillent de manière effective les informations qu'ils sont sensés recueillir ou mesurent-ils le bon concept.



## OUTIL 11.

# MODÈLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE DU GROUPE DE GESTION

Ceci est un modèle pouvant être utilisé pour élaborer les termes de référence du groupe de gestion. Il doit être utilisé en tant que guide et adapté selon les besoins. Tout le texte entre crochets doit être remplacé. Ce modèle doit être utilisé conjointement avec les indications fournies au [chapitre 4](#) de ce manuel et au [Chapitre sur l'Évaluation du POM](#).

*\* Remplacer tout le texte entre parenthèses*

### **Equipe de gestion d'ONU FEMMES pour [TITRE DE L'ÉVALUATION]**

#### **Contexte**

[Décrivez le contexte du programme/projet et de l'évaluation.]

#### **But et objectifs de l'évaluation**

[Décrire le but, l'utilisation et le public visé par l'évaluation. Décrire les objectifs de l'évaluation comme indiqué dans les TdR.]

#### **Gestion de l'évaluation**

[Décrire la structure de gestion telle que spécifiée dans les TdR (par exemple équipe de gestion + groupe de référence)]

Sous la direction du [représentant du bureau ou du directeur d'ONU Femmes] et du gestionnaire, l'évaluation sera effectuée par une équipe composée de [préciser en s'appuyant sur l'évaluation, à savoir, un chef de projet et un membre de l'équipe de projet. L'équipe contractera également un expert dans le domaine en tant que consultant].



## Composition et fonction de l'équipe de gestion d'ONU Femmes

[Le groupe de gestion est constitué pour superviser la gestion de l'évaluation et prendre des décisions clés afin de s'assurer de la qualité des différents résultats de l'évaluation. Il est composé du bureau d'ONU Femmes/division de la direction, du spécialiste régional en évaluation et des principaux responsables du programme.

Le gestionnaire de l'évaluation assurera la gestion journalière du processus et entamera des consultations avec le groupe de gestion concernant les questions clés du programme. Les contributions des membres devraient fort heureusement renforcer la qualité et la crédibilité de l'évaluation. Plus précisément, les membres de l'équipe de gestion devront:

- Participer à toutes les réunions de l'équipe de gestion
- Approuver le consultant/entité choisi(e) pour mener l'évaluation
- Participer à toute réunion organisée durant la phase de conception initiale de l'évaluation/et garantir la qualité du rapport qui en découlera
- Faciliter l'accès à l'information au bénéfice de l'équipe d'évaluation
- Examiner et assurer la qualité du pré-rapport d'évaluation
- Diffuser et promouvoir l'utilisation des conclusions et recommandations de l'évaluation. ]

**La composition de l'équipe de gestion proposée comprend les personnes suivantes:**

Equipe de gestion d'ONU Femmes pour [Titre de l'évaluation]	
Nom	Titre, Unité/Division/Bureau



## OUTIL 12.

# MODÈLE DE TDR POUR LE GROUPE DE RÉFÉRENCE

Ceci est un modèle pouvant être utilisé pour élaborer les TdR du groupe de référence. Il servira de guide et devra être adapté selon les besoins. Tout le texte entre crochets devra être remplacé. Ce modèle doit être utilisé conjointement avec les directives fournies au [chapitre 4](#) de ce manuel et celles établies dans le [Chapitre consacré à l'évaluation du POM](#).

*\* Remplacer tout le texte entre les parenthèses*

### **Groupe de référence d'ONU Femmes** **[TITRE DE L'ÉVALUATION]**

#### **Contexte**

[Décrivez le contexte du programme/projet et de l'évaluation.]

#### **But et objectifs de l'évaluation**

[Décrire le but, l'utilisation et le public visé par l'évaluation. Décrire les objectifs de l'évaluation comme indiqué dans les TdR.]

#### **Gestion de l'évaluation**

[Décrivez la structure de gestion tel que spécifié dans les TdR.]

Sous la direction du [représentant du bureau ou du directeur d'ONU Femmes] et du gestionnaire de l'évaluation, l'évaluation sera effectuée par une équipe composée de [préciser selon l'évaluation, à savoir, un chef de projet et un membre de l'équipe de projet. L'équipe contractera également un expert dans le domaine en tant que consultant].

**Afin de faciliter un examen complet des résultats de l'évaluation, le [Bureau-Pays] d'ONU Femmes met en place un groupe de référence.**



## Composition et fonction du groupe de référence d'ONU Femmes

Le groupe de référence d'ONU Femmes est partie intégrante de la structure de gestion de l'évaluation et il est mis sur pied dans le but de faciliter l'inclusion des parties prenantes dans la conception et la définition du champ de l'évaluation, la sensibilisation sur les différents besoins en informations, la qualité du travail tout au long du processus et la diffusion des résultats de l'évaluation.

Le groupe de référence d'ONU Femmes sera composé de [identifier un large éventail d'acteurs: les homologues nationaux, les représentants du système des Nations Unies, les représentants d'organisations non gouvernementales, etc.]

### Les membres du groupe de référence devront:

- Agir en tant que source de connaissances pour l'évaluation
- Agir comme informateur durant le processus d'évaluation
- Participer à la collecte d'informations et de documents pertinent
- Aider à identifier les parties prenantes externes à consulter au cours du processus;
- Jouer un rôle prépondérant dans la diffusion des résultats de l'évaluation et dans la mise en œuvre de la réponse manageriale
- Participer à toutes les réunions du groupe de référence
- Fournir des apports significatifs et garantir la qualité des principaux produits d'évaluation: TdR, rapport de conception initiale et du rapport d'évaluation provisoire
- Participer à la réunion de validation du rapport d'évaluation final
- Participer à des activités d'apprentissage liées au rapport d'évaluation

### La composition du groupe de référence proposé comprend les éléments suivants:

Groupe de référence d'ONU Femmes pour [Titre de l'évaluation]	
Nom	Titre, Organisation



## OUTIL 13.

# AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Méthode	Avantages	Inconvénients
<b>Examen de la documentation</b> (mise à la disposition de l'évaluateur ou recueillie par l'évaluateur)		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peu coûteux</li><li>• Relativement rapide et facile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limité aux documents disponibles</li><li>• Difficile de vérifier la qualité de l'information</li><li>• Ne tient pas compte des connaissances tacites et informelles</li></ul>
<b>Interviews</b> (menée par l'évaluateur ou par des chercheurs formés)		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Direction ou personnel d'ONU Femmes</li><li>• Les parties prenantes concernées ou touchées par l'intervention</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournit un contexte au sujet en cours d'évaluation</li><li>• Convient pour les sujets complexes ou sensibles</li><li>• Examen plus poussé et plus détaillé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûteux en termes de temps (dans l'organisation et la tenue des entretiens)</li><li>• Impossibilité de généralisation des résultats</li><li>• Peut s'avérer très coûteux si l'évaluateur et les personnes interrogées doivent être au même endroit (des vidéoconférences sont possibles, mais elles peuvent limiter le nombre et le type de participants et par conséquent l'efficacité des entretiens)</li></ul>





**Les séances de groupes de discussions** (un groupe de personnes sont interrogées sur leurs perceptions, opinions, croyances et attitudes au sujet de la question à l'étude; elles sont animées par une personne extérieure au programme ou projet)

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Direction ou personnel d'ONU Femmes</li><li>• Les parties prenantes concernées ou touchées par l'intervention</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elles ont l'avantage de faire avancer les discussions de manière plus rapide et sont plus rentables que les entretiens individuels en termes de coûts</li><li>• L'interaction de groupe peut faire ressortir des nuances</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Impossibilité de donner un point de vue de manière anonyme</li><li>• Les réponses ne peuvent pas être facilement comparées ou généralisées</li></ul> |
|---|--|--|

**Enquête** (questionnaire écrit, questionnaire en ligne, ou un sondage par téléphone, etc.)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Direction ou personnel d'ONU Femmes</li><li>• Les intervenants proches de la mise en œuvre du programme</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relativement peu coûteuse</li><li>• Capacité à atteindre plus de parties prenantes</li><li>• Résume les conclusions d'une manière claire et précise</li><li>• Adaptée pour la comparaison des résultats, selon la taille de l'échantillon</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de rater les différentes subtilités dans les réponses</li><li>• L'utilité dépend du taux de réponse obtenu</li><li>• Difficile de vérifier la qualité de l'information</li></ul> |
|---|---|---|

**Observations** (réunions importantes, processus ou événements clés)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Par l'évaluateur ou par des chercheurs formés</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilité d'observer de visu le programme ou l'initiative «en action»</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Selon le lieu: pourrait être chère et prendre beaucoup de temps (dans l'organisation et dans la réalisation)</li><li>• Ne peuvent pas être facilement comparées ou généralisées</li><li>• Les informations peuvent être biaisées si les participants sont conscients de la présence des évaluateurs</li></ul> |
|---|---|---|



## OUTIL 14.

# LISTE DE CONTRÔLE GERAAS POUR L'EXAMEN DE LA QUALITÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION

### PARAMETRE 1: OBJET ET CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

- 1.1 Le **modèle logique et/ou la chaîne des résultats escomptés** (intrants, extrants et résultats) de l'objet est clairement décrit.
- 1.2 Le **contexte** comprend les facteurs qui ont une incidence directe sur l'objet de l'évaluation: sociaux, politiques, économiques, démographiques et institutionnels. Ceci inclut également l'explication des problématiques contextuelles liées à l'égalité des sexes et aux droits humains et la lumière sur les rôles, les attitudes et les relations.
- 1.3 **L'ampleur et la complexité de l'objet de l'évaluation sont clairement décrites** (le nombre de composantes, le contexte géographique et les limites, le but, l'objectif et l'organisation ou la gestion de l'objet, et les ressources totales, y compris le capital humain et les budgets).
- 1.4 Les **principaux acteurs** impliqués dans la mise en œuvre de l'objet, y compris l'agence (s) et les partenaires de réalisation, d'autres intervenants et leurs rôles.
- 1.5 Le rapport **identifie l'état d'avancement de l'objet** d'évaluation, y compris durant sa phase de réalisation et mentionne la survenue de changements importants (par exemple, les plans, stratégies, les cadres logiques) qui ont eu lieu dans le temps et indique les implications de ces changements sur l'évaluation.

### PARAMETRE 2: BUT, OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION

- 2.1 **L'Objet de l'évaluation** est clairement défini, y compris pourquoi elle était nécessaire à e moment précis, qui avait besoin de l'information, quelle information est nécessaire et comment elle sera utilisée.
- 2.2 **Les objectifs de l'évaluation:** Une explication claire des objectifs de l'évaluation est fournie, de même que des éclaircissements concernant les principales questions de l'évaluation.
- 2.3 **Champ d'application de l'évaluation:** La portée de l'évaluation est décrite, y compris la justification de ce que couvre l'évaluation et ce qu'elle ne couvre pas.



- 2.4 **Critères d'évaluation:** Le rapport décrit et fournit une explication sur les critères retenus pour l'évaluation, les normes de performance, ou d'autres critères utilisés par les évaluateurs.
- 2.5 **Genre et droits humains:** les objectifs et la portée de l'évaluation incluent des questions qui traitent des questions de l'égalité des sexes et des droits humains.

### PARAMETRE 3: METHODOLOGIE

- 3.1 **Méthodologie:** Le rapport présente une description transparente de la méthodologie appliquée qui explique clairement la manière dont l'évaluation a été spécifiquement conçue pour répondre aux critères d'évaluation, obtenir des réponses aux questions de l'évaluation, et atteindre les buts et objectifs préalablement fixés.
- 3.2 **Collecte de données:** Le rapport décrit les méthodes de collecte de données et d'analyse, la justification de leur choix, et leurs limites. Des indicateurs de référence et des repères sont inclus, le cas échéant.
- 3.3 **Sources de données:** Le rapport décrit les sources de données, la justification de leur choix, et leurs limites. Le rapport inclut une discussion sur la façon dont la combinaison des sources de données a été utilisée pour obtenir une diversité de perspectives, assurer l'exactitude des données recueillies et surmonter leurs limites.
- 3.4 **Cadre d'échantillonnage:** Le rapport décrit la base de sondage - la zone et la population - à étudier, la justification du choix, le mécanisme de sélection, le nombre de personnes sélectionnées sur un ensemble de répondants potentiels, et les limites de l'échantillon.
- 3.5 **Consultation des parties prenantes:** Le rapport donne une description complète du processus de consultation des parties prenantes dans l'évaluation, expose notamment la justification du choix particulier du niveau et des activités de consultation.
- 3.6 **La qualité des données:** Le rapport présente des preuves que les mesures adéquates ont été prises pour assurer la qualité des données, y compris les preuves qui corroborent la fiabilité et la validité des outils de collecte de données (par exemple, des protocoles d'entrevues, des outils d'observation, etc.).
- 3.7 **Considérations relatives au genre et aux droits humains:** Les méthodes utilisées sont adaptées pour analyser les questions de genre et de droits humains définies dans le champ d'application de l'évaluation.
- 3.8 **Éthique:** Le rapport comprend une discussion sur la mesure dans laquelle la conception de l'évaluation a concrètement intégré les assurances, les mécanismes et les dispositions qui ont été mises en œuvre pour garantir que le processus d'évaluation soit conforme aux normes d'éthique en vigueur, y compris, mais en ne se limitant pas à un consentement des participants, au strict respect de leur vie privée et de la confidentialité.



#### PARAMETRE 4: RÉSULTATS

- 4.1 Les conclusions répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions détaillées dans la section du champ d'application et des objectifs du rapport et sont fondées sur des preuves résultant des méthodes de collecte et d'analyse des données décrites dans la section méthodologie du rapport.
- 4.2 Les résultats présentés reflètent l'analyse et l'interprétation systématique et appropriée des données.
- 4.3 Les constatations obtenues répondent aux critères d'évaluation (tels que l'efficacité, la durabilité, l'impact et la pertinence) et abordent les questions définies dans le champ de l'évaluation.
- 4.4 Les résultats sont communiqués de manière objective sur la base d'éléments de preuve tangibles.
- 4.5 Les écarts et les limites des données et/ou des résultats inattendus sont présentés et discutés.
- 4.6 Les raisons des succès et des échecs, en particulier les obstacles persistants, sont identifiés autant que possible.

#### PARAMETRE 5: Conclusions et enseignements tirés

- 5.1 Les conclusions présentent des jugements raisonnables axés sur les résultats avec des preuves à l'appui, et fournissent des indications pertinentes par rapport à l'objet et au but de l'évaluation.
- 5.2 Les conclusions reflètent des jugements d'évaluation raisonnables portant sur des questions clés de l'évaluation.
- 5.3 Les conclusions sont bien étayées par les preuves présentées et sont logiquement reliées aux conclusions de l'évaluation.
- 5.4 Les conclusions énoncées donnent un aperçu de l'identification et/ou des solutions aux problèmes ou questions pertinentes pouvant renseigner les futures décisions et actions des utilisateurs de l'évaluation.
- 5.4 Les conclusions mettent en évidence les forces et faiblesses de l'objet (politiques, programmes, projets ou autres interventions) en cours d'évaluation, sur la base des preuves présentées et en tenant compte des points de vue d'une large gamme diversifiée de parties prenantes.



5.5 **Enseignements tirés:** Lorsqu'elles sont présentées, les leçons tirées représentent les contributions à la connaissance générale. Elles peuvent permettre d'affiner la compréhension généralement acceptée ou représenter une valeur ajoutée, mais ne devraient pas tout simplement être une répétition de ce que l'on sait déjà. Les enseignements présentés suggèrent comment ils peuvent être appliqués dans différents contextes et/ou secteurs.

#### PARAMETRE 6: RECOMMANDATIONS

6.1 Les recommandations sont soutenues par des preuves et conclusions, et ont été élaborées avec la participation des parties prenantes concernées.

6.2 Le rapport décrit le processus suivi dans l'élaboration des recommandations, y compris la consultation des parties prenantes.

6.3 Les recommandations sont pertinentes pour l'objet et le but de l'évaluation.

6.4 Les recommandations identifient clairement le groupe ciblé par chacune desdites recommandations.

6.5 Les recommandations sont clairement indiquées avec des priorités d'action précises.

6.6 Les recommandations sont réalisables, reflètent une bonne compréhension de l'organisation ayant émis la demande d'évaluation et identifient les contraintes potentielles devant faire l'objet d'un suivi.

#### PARAMETRE 7: GENRE ET DROITS HUMAINS

7.1 L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ESAF) sont intégrées dans le champ d'analyse de l'évaluation et des indicateurs sont conçus de manière à ce que les données relatives à ces problématiques soient recueillies.

7.2 Les critères et les questions d'évaluation traitent spécifiquement de la façon dont l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ESAF) ont été intégrées dans la conception, la planification, la mise en œuvre de l'intervention et dans les résultats obtenus.

7.3 Le choix est porté sur une méthodologie, des méthodes, des outils et des techniques d'analyse de données sensibles au genre.

7.4 Les résultats de l'évaluation, les conclusions et les recommandations traduisent une analyse sensible au genre



## PARAMETRE 8: La structure du rapport

8.1 Le **rapport est structuré de manière logique**, avec clarté et cohérence (par exemple, le contexte et les objectifs sont présentés avant les résultats, et ces derniers sont mis en relief avant les conclusions et recommandations).

8.2 **La page de couverture et les premières pages** fournissent des informations de base essentielles

- A. Nom de l'objet de l'évaluation
- B. Calendrier de l'évaluation et date d'établissement du rapport
- C. Lieux (pays, région, etc.) de l'objet de l'évaluation
- D. Noms des évaluateurs et/ou noms de leurs organisations
- E. Nom de l'organisation commanditaire de l'évaluation
- F. Table des matières, qui répertorie également les tableaux, schémas, figures et annexes
- G. Liste des acronymes

8.3 Le **résumé** est une section à part entière qui comprend

- A. L'aperçu de l'objet de l'évaluation
- B. Les objectifs de l'évaluation et le public visé
- C. La méthodologie de l'évaluation
- D. La majorité des résultats et conclusions importantes
- E. Les principales recommandations

8.4 Les **annexes** renforcent la crédibilité du rapport d'évaluation. Elles peuvent inclure, entre autres:

- A. Des TdR
- B. Une liste de personnes interrogées et de sites visités
- C. Une liste des documents consultés
- D. Plus de détails sur la méthodologie, tels que les outils de collecte de données, y compris les détails relatifs à leur fiabilité et validité
- E. Données biographiques des évaluateurs et/ou justification de la composition de l'équipe
- F. Une matrice d'évaluation
- G. Un cadre des résultats



## OUTIL 15.

# COMMENT ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE DIFFUSION DE L'ÉVALUATION

La stratégie de diffusion de l'évaluation est fondamentale pour faciliter l'utilisation des résultats. Elle s'avère aussi être un moyen indispensable pour garantir une évaluation sensible au genre, car elle permet d'identifier les produits adaptés à chacune des parties prenantes.

La stratégie de diffusion de l'évaluation devrait être élaborée au cours de la phase préparatoire et intégrer les informations nouvelles qui surviennent au fur et à mesure que l'évaluation progresse. Ce faisant, au stade final de l'évaluation, la plupart des informations nécessaires seront prêtes à être finalisées rapidement et permettront de dérouler la stratégie de vulgarisation. Le tableau ci-dessous résume les principales mesures à prendre au cours de chaque étape du processus.

**Tableau T4. Les principales étapes de la préparation et de la mise en œuvre de la stratégie de diffusion de l'évaluation**

Phase de l'évaluation	Plan de diffusion de l'évaluation
<b>Phase d'Initiation et de préparation</b>	
<b>1. Budgétisation</b>	Lors de l'élaboration de votre budget d'évaluation et de l'intégration du facteur coût de la copie-édition, la traduction, la conception des produits de connaissances, des ateliers de diffusion, etc., ayez à l'esprit la nécessité de vous assurer que l'information devrait être accessible aux parties prenantes clés, en particulier aux femmes et aux autres groupes victimes de discrimination, le cas échéant.
<b>2. Analyse des parties prenantes</b>	Une fois que vous avez identifié les principales parties prenantes pour l'évaluation, entrez les dans la colonne « publics clés » de la matrice de stratégie de diffusion de l'évaluation (veuillez, s'il vous plaît vous référer à l'outil 15A).



### 3. TdR

Une fois que les différents acteurs sont identifiés à travers l'analyse des parties prenantes, tenir compte de leurs attentes et besoins par rapport à la réception des produits de l'évaluation. Intégrer certains éléments de la stratégie de diffusion prévus dans les TdR, en particulier les aspects pour lesquels l'évaluateur ou l'équipe de l'évaluation seraient impliqués, tels que:

La/les langue dans laquelle/lesquelles le rapport doit être présenté

Le format du rapport (écrit, vidéo, etc.)

Les autres produits à développer (présentations PowerPoint, brochures, etc.)

Implication dans les ateliers de diffusion des résultats

Le rôle du groupe de référence ou celui de l'équipe de gestion dans la diffusion

## Gestion et exécution

### Collecte de données

Pendant que l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation commence à contacter des agents pour collecter des données à travers des entretiens, des groupe de discussions, etc., le gestionnaire d'évaluations pourrait leur demander de fournir une liste contenant les informations relatives à toutes les personnes contactées dans chaque pays: nom, titre, organisation, adresse, téléphone, e-mail, etc.

*NOTE: La nécessité de préserver la confidentialité doit être considérée dans toute demande de liste de contacts.*





## Rapport écrit

Pendant que le rapport d'évaluation est en cours d'élaboration et de finalisation, le gestionnaire des tâches de l'évaluation devrait commencer à préparer la stratégie de diffusion en :

- Examinant les listes de contacts établies au cours de la phase de collecte de données et les trier suivant les pays et le type de parties prenantes
- Examinant les « principales cibles » identifiées dans la matrice de stratégie de diffusion de l'évaluation (veuillez, s'il vous plaît vous référer à l'outil 15A) et en faisant la mise à jour et la révision au besoin afin de s'assurer qu'elles incluent toutes les parties prenantes qui seraient intéressées par les résultats de l'évaluation
- Identifiant et en établissant une liste exhaustive de sites internet internes et externes, de listes de distribution de courriers électroniques, forums, communiqués de presse, etc. par le biais desquelles les résultats devraient être diffusés
- Contactant les groupes pertinents, les Bureaux régionaux, les Bureaux multinationaux, et les Bureaux-Pays à propos des documents à traduire, des supports de connaissances et d'apprentissage jugés plus utiles, et en identifiant les rôles et responsabilités en matière de stratégies de diffusion au niveau régional et national, etc.
- Identifiant et recrutant des fournisseurs selon les besoins (réviseurs, traducteurs, designers, imprimeurs, consultants, etc.). Conseil: Référez-vous à la base de données d'ONU Femmes concernant les prestataires de services dans la section Communications de l'Intranet pour vous aider à identifier les fournisseurs appropriés.
- Organisant des événements de diffusion (des ateliers, des webinaires, des conférences de presse, etc.)
- Utilisant les outils des médias sociaux par exemple, les forums Internet, les blogs en ligne, les blogs sociaux, microblogage, wikis, réseaux sociaux, baladodiffusion, les marque-pages sociaux, etc.

**La matrice de stratégie de diffusion de l'évaluation (outil 15A) est l'outil clé pour aider à l'élaboration de la stratégie.**



## Suivi et utilisation

### Elaboration de la réponse de la direction

La réponse de la direction à l'évaluation sera élaborée dans les six semaines suivant la finalisation du rapport. Pendant ce temps, les questionnaires de l'évaluation devraient finaliser:

- l'élaboration de tous les supports de connaissances identifiés
- la révision, la traduction, la conception et l'impression du rapport et des supports de connaissances
- la traduction de la réponse de la direction, le cas échéant
- l'organisation d'événements de diffusion ou de forums
- les contacts avec les médias

Remarque: La réponse de la direction devrait également être diffusée auprès des parties prenantes clés et intégrée dans le système global de responsabilisation et de suivi des évaluations GATE.

### Finalisation et mise en œuvre de la stratégie de diffusion

Les stratégies de diffusion globales, régionales ou nationales doivent être mises en œuvre:

- Finaliser l'élaboration de la version imprimée du rapport et des supports de connaissances dans les langues appropriées
  - Organiser des ateliers ou des événements de diffusion
  - Distribuer les rapports et les supports de connaissances identifiés.
- Astuce: Utiliser le modèle de distribution et les listes de diffusion incluses dans la section de communication de l'intranet.

*Remarque: Tous les rapports d'évaluation, les supports de connaissances et la réponse de la direction doivent être téléchargés sur le [système global de responsabilisation et de suivi des évaluations \(GATE\)](#), ainsi que tous les autres produits à vulgariser, par exemple des brochures, des présentations PowerPoint, etc.*

Quatre annexes ont été mises au point pour aider le personnel d'ONU Femmes dans la formulation d'une stratégie de diffusion de l'évaluation.

- **Outil 15A.** Stratégie de diffusion des évaluations et de la matrice contenant le calendrier
- **Outil 15B.** Les cibles devant recevoir les résultats de l'évaluation et l'ensemble de leurs besoins et attentes
- **Outil 15C.** Les supports potentiels de connaissances qui peuvent être élaborés pour une bonne diffusion des résultats de l'évaluation
- **Outil 15D.** Les forums de discussion internes et externes par lesquels les rapports de l'évaluation et les supports de connaissances peuvent être diffusés



# OUTIL 15A.

## STRATÉGIE DE DIFFUSION DE L'ÉVALUATION ET CHRONOGRAMME

Au moment de l'élaboration et du renseignement de cette matrice, il est fondamental de définir un calendrier correspondant qui prend en compte:

- forums clés à venir, événements ou décideurs qui devraient être informés des résultats de l'évaluation
- Le temps disponible pour que les bureaux d'ONU Femmes et les divisions préparent et gèrent l'élaboration des supports de connaissances et d'apprentissage compte tenu des autres échéances et responsabilités

Cibles clés <sup>15</sup>	But <sup>16</sup>	Supports de connaissances pertinents nécessaires pour favoriser l'utilisation et identifier l'entité responsable	Traduction requise pour rendre les résultats accessibles et sans entraves et identification de l'entité responsable	Événement de diffusion et identification de l'entité responsable	Date et lieu

**15 Les cibles clés identifiées sont:**

- Le personnel interne d'ONU Femmes
- Les entités des NU
- Le Gouvernement et d'autres partenaires nationaux
- Les partenaires sous régionaux
- Les partenaires régionaux

**16 Les principaux objectifs de diffusion incluent:**

- La transparence et la responsabilité
- Promouvoir et améliorer le travail d'ONU Femmes
- Le partage des bonnes pratiques d'ONU Femmes et 'comment' faire avancer les droits humains des femmes
- Le partage des enseignements tirés avec les partenaires sur le terrain et le renforcement de leurs capacités
- La production de connaissances sur la façon dont l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les droits humains des femmes peuvent être avancés
- Faciliter les échanges autour des questions clés soulevées sur la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

## OUTIL 15B.

# ATTENTES ET BESOINS DES INTERVENANTS DE L'ÉVALUATION

Les différents acteurs impliqués dans le processus d'évaluation ont des attentes et des besoins différents concernant l'évaluation. Il est, dès lors, nécessaire d'identifier ceux-ci afin de fournir une stratégie globale de diffusion efficace. Le tableau ci-dessous énumère quelques-uns des partenaires courants d'ONU Femmes et leurs attentes et besoins généraux concernant la réception des résultats de l'évaluation. Cette liste est non exhaustive et elle sert de guide général: il pourrait y avoir d'autres types de parties prenantes et d'autres attentes et besoins pour des évaluations particulières.

Type d'intervenants	Les attentes et les besoins généraux
<b>Les directeurs de programme d'ONU Femmes</b>	Ils supposent que l'évaluation fournira des enseignements clés et des ressources en vue d'améliorer le programme évalué et qu'ils serviront dans la conception de nouvelles interventions. Ils s'attendent à des informations très détaillées en temps opportun et sont formés et qualifiés pour interpréter les messages complexes.
<b>Bénéficiaires</b>	Ils s'attendent généralement à ce qu'une évaluation contribue à clarifier les aspects liés à la gestion et à l'amélioration de l'efficacité d'une intervention. Il est important de consentir un effort particulier pour mettre en place une stratégie de diffusion ciblée pour leur communiquer les résultats de l'évaluation. Le format doit être convivial et peut requérir la traduction dans les langues locales.
<b>Les gouvernements et décideurs</b>	Ils sont souvent intéressés par des informations sur les résultats obtenus par l'intervention. Ils s'attendent à des documents concis, en langue locale et axés sur les politiques. A ce niveau, il est important de considérer des forums de haut niveau et des rencontres.
<b>Les bailleurs de fonds et les comités consultatifs ou conseils</b>	Leurs attentes sont liées à la responsabilité, avec un accent particulier sur l'utilisation efficace des ressources et des résultats générés.
<b>Les agences des Nations Unies</b>	Elles sont intéressées à en apprendre davantage sur les travaux d'ONU Femmes dans le but d'identifier les approches les plus efficaces pour faire progresser l'égalité des sexes et de tirer des enseignements sur ce qui fonctionne et ce qui doit être revu.



<b>La communauté de l'évaluation</b>	Leur attente réside dans le fait que les organismes effectuant l'évaluation du travail de développement puissent diffuser les résultats par le biais des réseaux d'évaluation. Ceci est particulièrement important en ce qu'il accentue la contribution d'ONU Femmes à l'amélioration des pratiques d'évaluation sensibles à l'égalité des sexes et aux droits humains.
<b>Les défenseurs du genre</b>	Ils s'attendent à ce que les résultats de l'évaluation puissent contribuer à la connaissance de base sur la programmation et l'élaboration des politiques sur l'égalité des sexes. Ils sont intéressés à tirer des leçons des évaluations et peuvent utiliser les résultats pour plaider en faveur de programmes et de politiques spécifiques.
<b>Organisations et réseaux de la société civile</b>	Les Organisations de la société civile qui sont impliquées sur un éventail de questions liées au travail d'ONU Femmes sont également des destinataires clés des résultats de l'évaluation. Elles peuvent être uniquement engagées dans le domaine de l'égalité des sexes ou se focaliser sur d'autres questions de développement qui pourraient mieux intégrer l'égalité des sexes.
<b>Les universitaires, les institutions de recherche et les médias</b>	Ces institutions sont intéressées à recevoir des informations pouvant améliorer leur recherche en cours et pousser la réflexion sur les questions liées au genre.
<b>La société d'une manière générale</b>	En général, la société attend des évaluations qu'elles contribuent à la transparence dans la gestion des ressources publiques et veut être informée des résultats et sur les principales activités menées au cours d'une intervention.



## OUTIL 15C.

# SUPPORTS DE CONNAISSANCES DE L'ÉVALUATION

Considérant les besoins et attentes des différents publics cibles et des ressources limitées, il est nécessaire de choisir les supports de connaissances les plus appropriés et efficaces pour transmettre les résultats de l'évaluation. Les bureaux, unités et sections doivent identifier les outils les plus efficaces et efficaces à concevoir pour chaque évaluation, en tenant compte du temps du personnel et du budget disponible. Vous êtes invités à faire preuve de créativité dans l'élaboration de formats pour communiquer les résultats de l'évaluation.

Support de connaissances	Avantages
<b>Rapport d'évaluation (Versions imprimée et électronique)</b>	Le rapport d'évaluation est généralement le produit principal de l'évaluation. Différentes stratégies doivent être considérées pour la diffusion des différents formats. Des copies de la version imprimée doivent être envoyées aux donateurs et homologues. Une liste de distribution plus large est en principe conçue pour les versions électroniques et sur carte mémoire. Cette dernière est très utile pour les ateliers et autres réunions où les participants reçoivent un volume important de documents imprimés; elle est facilement transportable et ne représente pas un poids supplémentaire. Une attention particulière doit être portée sur la détermination du nombre de copies nécessaires des versions imprimées et celles sur carte mémoire dans chaque langue.
<b>Notes succinctes d'information et brochures</b>	Les notes d'information et les brochures tiennent généralement sur une à deux pages qui résument et communiquent de manière concise l'information clé tirée du rapport d'évaluation. Elles doivent être faciles à lire et graphiquement bien présentées. Les gens sont beaucoup plus enclins à les lire plutôt que de lire le rapport complet.
<b>Textes publicitaires et annonces d'évaluation</b>	Il y a aussi différentes techniques pour annoncer une publication de l'évaluation. Par exemple «qui devrait lire cette annonce de l'évaluation» suscite l'intérêt de groupes non ciblés par l'évaluation en reliant le contenu de la publication aux domaines des travaux thématiques. Il est recommandé de publier les rapports d'évaluation avec un design attirant et accrocheur pour une large diffusion auprès du public ciblé (bénéficiaires, bailleurs de fonds, les gestionnaires de programmes). Les versions électroniques des rapports et produits d'évaluation sont souvent mises en ligne ou transmises par courrier électronique. Elles devraient être accompagnées d'un paragraphe descriptif qui provoque l'intérêt et facilite la visibilité et l'annonce de la publication.



<b>Résumés vulgarisés</b>	C'est un résumé de cinq pages non technique du sommaire. Il accroît l'intérêt général pour les résultats, mais ne doit pas submerger le lecteur avec un long document. Il est utile pour les groupes pour lesquels le rapport n'est pas accessible du fait du langage technique utilisé, etc.
<b>l'Internet et les technologies de l'information</b>	Internet, intranet, courrier électronique, et forums virtuels: une stratégie de diffusion en ligne comprend également une annonce e-mail avec des liens vers la publication intégrale sur le site web d'ONU Femmes et des annonces sur les sites web pertinents avec liens vers la publication complète. La création d'une annonce e-mail ciblée plus courte de nouvelles publications génère un intérêt, sans surcharger le destinataire de l'information.
<b>Présentation PowerPoint pour les webinaires et autres réunions</b>	L'élaboration d'une présentation PowerPoint peut compléter la présentation orale des résultats de l'évaluation au niveau des webinaires, réunions et autres ateliers. Dans de nombreux cas, les présentations orales sont la meilleure option pour communiquer les résultats de l'évaluation; en particulier lorsqu'il s'agit de rendre compte aux parties prenantes clés dont nous pensons qu'ils n'auront pas assez de temps de lire le rapport d'évaluation dans son intégralité.
<b>Récits illustrés et contes</b>	Les résultats des évaluations peuvent aussi être communiqués via des formats innovants tels que les récits illustrés, les dessins animés ou à travers le théâtre ou la narration en direct. Ceux-ci peuvent être un moyen de diffusion plus efficace des résultats pour certains intervenants.
<b>Audiovisuels et réseaux sociaux</b>	Les rapports d'évaluation et les supports de connaissances n'ont pas toujours besoin d'être communiqués sous forme écrite. Il est recommandé d'utiliser la technologie audiovisuelle pour produire des vidéos, des courts-métrages, des chansons, des animations par ordinateur, etc., pour communiquer les résultats. Ces moyens de communication peuvent être particulièrement utiles pour atteindre les parties prenantes ayant un faible niveau d'alphabétisation. Avec les multiples options que fournissent les réseaux sociaux, il est aussi important de faire un bon usage des différents outils disponibles, par exemple, la page Facebook d'ONU Femmes, Twitter, wikis sur les évaluations, les blogs d'évaluation, etc.



## OUTIL 15D.

# LES FORUMS USUELS DE DIFFUSION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

La liste ci-dessous fournit des forums internes et externes communs à travers lesquels le personnel d'ONU Femmes peut diffuser les résultats de l'évaluation. Cette liste est non exhaustive et vous êtes incités à saisir d'autres opportunités pour la diffusion des résultats, en particulier pour garantir que les femmes et autres groupes marginalisés puissent accéder à l'information.

### Forums internes

1. Intranet/sharepoint
2. Listes de diffusions régionales de S&E
3. Section, unité, bureau, et divisions chargés de la diffusion des bulletins d'information
4. Ateliers et stages
5. Webinaires

### Forums externes

1. Site internet public et médias sociaux d'ONU Femmes
2. Sites publics régionaux d'ONU Femmes
3. Site du [système global de responsabilisation et de suivi des évaluations \(GATE\)](#) d'ONU Femmes
4. Le site du GNUE
5. Listes de diffusion d'évaluation des Nations Unies (UNEVALNET, etc.)
6. Contacts pertinents des organismes des Nations Unies (bureaux d'évaluation et départements, les unités thématiques et régionales, etc.)
7. Associations d'évaluation (EvalPartners, EvalGender+, IDEAS, IOCE, associations d'évaluation régionales/nationales)
8. Listes de diffusion de l'évaluation et les réseaux de connaissances (M&E News, NONIE, XEVAL, etc.)
9. Listes de diffusion régionales et nationales pertinentes, les sites internet et les réseaux de connaissances
10. Les listes de diffusion, les forums et réseaux de connaissances fréquentés par les femmes avocates, les organisations et réseaux
11. Les sites thématiques pertinents et les réseaux de connaissances





12. Les événements médiatiques, les interviews, les articles de presse et les campagnes (15+ Beijing, etc.)
13. Les conférences globales et régionales (CSF, etc.)
14. Les Formations
15. Les réunions de planification nationales, régionales et globales
16. Les kits d'informations et documents envoyés aux bailleurs de fonds, etc.
17. Le Rapport annuel
18. Les rencontres avec les bénéficiaires, les communautés et les groupes
19. Les séminaires des parties prenantes ou des ateliers spécialement prévus pour diffuser et discuter des résultats



## OUTIL 16.

### MODÈLE DE RÉPONSE DE LA DIRECTION

Les réponses de la direction doivent être préparées pour chaque évaluation d'ONU Femmes, y compris des évaluations conjointes auxquelles ONU Femmes a participé. Dans le cas des évaluations conjointes menées par les pays, les réponses de la direction peuvent être soit basées sur le format d'ONU Femmes soit sur celui suggéré par les partenaires. Il est cependant de la responsabilité d'ONU Femmes d'élaborer une réponse de la direction pour les recommandations adressées à ONU Femmes, ainsi que pour faciliter et soutenir les partenaires dans la conception de leur réponse. Pour des recommandations visant l'équipe pays des Nations Unies – dans les évaluations du PNUAD, par exemple—ONU Femmes devrait faciliter, en collaboration avec les membres de l'équipe-pays des Nations Unies, une réponse de la direction conjointe.

Ce modèle peut être utilisé aussi bien pour les évaluations d'ONU Femmes que pour les évaluations conjointes, comme un outil de partage avec les parties prenantes, en vue de parvenir à un accord avant de saisir des informations dans le système [GATE](#). La réponse de la direction doit être approuvée dans le système [GATE](#) dans les six semaines suivant la finalisation du rapport d'évaluation.

## OUTIL 16. MODÈLE DE RÉPONSE DE LA DIRECTION

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX [Cette section fournit une occasion de souligner les enseignements tirés de l'expérience relative à l'évaluation et les réactions aux conclusions qui n'ont pas été directement abordées par les recommandations clés et/ou d'autres points qui devraient être relevés.]				
RECOMMANDATION 1 [A copier à partir du rapport d'évaluation]				
RÉPONSE DE LA DIRECTION [La réponse de la direction indique la réaction par rapport à la recommandation et met en évidence les principales questions soulevées et les mesures qu'ONU Femmes devra prendre.]		SÉLECTIONNEZ L'UNE DES POSSIBILITÉS CI-DESSOUS Acceptée, partiellement acceptée ou rejetée		
ACTION CLÉ [Indique les mesures ou actions concrètes à prendre, y compris les partenaires pertinents à impliquer dans la mise en œuvre des actions.]	DÉLAI	PARTIE RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE [Lorsque la mise en œuvre d'une action clé dépend d'autres facteurs tels que des changements de politique ou encore du financement des donateurs, cela doit être précisé dans la section des commentaires.]	STATUT DE L'ACTION [Entamée, pas entamée, achevée, plus d'actualité (exige une justification dans la section commentaires); à mettre à jour tous les trimestres]	COMMENTAIRES [Une justification doit être fournie si "plus d'actualité" a été sélectionnée; toute autre information pertinente concernant le plan de mise en œuvre ou le budget devra être noté ici]
1.				
2.				
3.				
4.				



<b>RECOMMANDATION 2</b> [A copier à partir du rapport d'évaluation]					
<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>			<b>SÉLECTIONNEZ L'UNE DES POSSIBILITES CI-DESSOUS</b> Acceptée, partiellement acceptée ou rejetée		
<b>ACTION CLÉ</b>	<b>DÉLAI</b>	<b>PARTIE RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE</b>	<b>STATUT DE L'ACTION</b>	<b>COMMENTAIRES</b>	
1.					
2.					
3.					
4.					

[Ajouter plus de cases au besoin]



220 East 42nd Street  
New York, New York 10017, USA  
Tel: 212-906-6400  
Fax: 212-906-6705

<http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation>

Nous vous encourageons à nous transmettre vos  
remarques : [ieo@unwomen.org](mailto:ieo@unwomen.org)

QU'EST-CE QUI  
DISTINGUE UNE  
ÉVALUATION SENSIBLE  
AU GENRE DES AUTRES  
ÉVALUATIONS ?

COMMENT  
L'ÉVALUATION PEUT-  
ELLE ÊTRE LE MOTEUR  
DU CHANGEMENT  
POUR L'ÉGALITÉ  
ENTRE LES SEXES ET  
L'AUTONOMISATION  
DES FEMMES ?

QUE DOIS-JE  
SAVOIR POUR  
GÉRER OU MENER  
UNE ÉVALUATION À  
ONU FEMMES ?

Si vous êtes intéressé par ces questions - ce manuel d'évaluation est approprié. L'évaluation sensible au genre est un outil permettant de réaliser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Il s'agit d'un manuel pratique destiné à aider ceux qui initient, gèrent et/ou utilisent des évaluations sensibles au genre en fournissant une orientation, des conseils et des outils pour chaque étape du processus d'évaluation, selon une perspective genre. Le public principal est le personnel des Nations Unies qui gère des évaluations ou participe à des processus d'évaluation. Cependant, il peut également être utile aux évaluateurs et aux professionnels, en particulier ceux qui travaillent sur l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes et les droits humains.