

Document
d'orientation



UNEG
United Nations Evaluation Group

GNUE

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE

Avant-propos

À l'heure où les États membres des Nations-Unies et le système des Nations Unies travaillent de concert pour renforcer la capacité de l'ONU à produire des résultats et à maximiser les impacts, les évaluations, comme moyen d'améliorer la responsabilité et l'apprentissage, sont désormais au cœur des priorités. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE), qui réunit tous les bureaux d'évaluation des Nations Unies, s'attache à soutenir ce processus de manière systématique en mettant l'évaluation en avant au sein des Nations Unies : renforcement de la fonction d'évaluation dans chaque organisation, amélioration de la collaboration et élaboration de méthodes et de stratégies qui permettent de tenir compte des nombreuses questions dont doit traiter le système des Nations Unies – paix, sécurité, action humanitaire, environnement, développement... Notre action est guidée par les normes et les règles d'évaluation, les directives éthiques pour l'évaluation et le code de conduite que nous avons élaborés.

Dans le domaine des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, l'ONU a joué un rôle prépondérant en fixant des objectifs en matière de normes, de politique et de développement au niveau national. L'ONU est le forum où les aspirations des peuples ont pris corps pour devenir des conventions qui défendent et protègent les droits des hommes et des femmes. Comme le soulignent les règles et les normes du GNUE, les évaluations doivent être centrées sur l'être humain et les évaluateurs doivent tenir compte des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans leur travail. Or, les outils et les cadres d'évaluation qui reflètent pleinement ces considérations restent insuffisants. En publiant ce Manuel, nous posons donc la première pierre de l'élaboration d'une approche visant à intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux pratiques d'évaluation.

Ce Manuel, fruit d'une intense collaboration interagences, témoigne des innovations qui peuvent voir le jour lorsque des organisations travaillent ensemble. J'aimerais exprimer mon immense gratitude à l'équipe spéciale du GNUE sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes pour les efforts qu'elle accomplit inlassablement afin de produire des documents d'orientation, ainsi qu'à tous les membres du GNUE pour le soutien qu'ils ont apporté à cette initiative. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation est fier de publier ce Manuel sur l'Intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations – vers un document d'orientation du GNUE. Nous formons l'espoir qu'il se révélera utile bien au-delà du cercle des Nations Unies.

Saraswathi Menon
Présidente du GNUE

Préface

Le Manuel du GNUE « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE » propose des directives détaillées sur la manière d'intégrer ces composantes à l'ensemble du processus d'évaluation. Le Manuel représente l'aboutissement des efforts engagés par le GNUE pour fournir un outil pratique aux évaluateurs, aux chefs d'évaluation et aux responsables de programmes à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies. Approuvé lors de l'Assemblée générale annuelle du GNUE, en mars 2011, le Manuel sera accompagné d'un document d'orientation, qui sera finalisé en 2012.

Ce Manuel témoigne de l'excellence de la collaboration entre les membres du GNUE. Une équipe spéciale composée de neuf agences des Nations Unies (FAO, OIT, HCDH, FENU, UNDESA, UNICEF, OIOS, ONU Femmes) et créée à cette fin a examiné les cadres et les outils existants. Le présent Manuel, qu'elle a produit, comble un vide dans la mesure où il n'existait jusqu'alors aucun document d'orientation consacré à ces questions ; fondé sur les Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies (2005), il informe les personnes impliquées dans l'évaluation et les encourage à intégrer de façon systématique les composantes droits de l'homme et égalité des sexes à leurs évaluations.

Plusieurs membres du GNUE ont déjà utilisé le Manuel à titre expérimental. Le Manuel a également fait l'objet d'analyses approfondies de la part d'experts travaillant, à l'intérieur comme à l'extérieur des Nations Unies, dans les domaines de l'évaluation, des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, et qui ont bien voulu apporter leurs commentaires. Les co-présidents tiennent à les remercier pour leurs précieuses contributions.

Les évolutions qui ne manqueront pas de se produire dans ces domaines pourraient avoir un impact sur la pertinence et l'applicabilité de ce Manuel. Il a donc été décidé qu'il serait actualisé pendant les deux ou trois prochaines années à partir des nouveaux résultats de la recherche et, surtout, des commentaires qu'apporteront les utilisateurs. Nous encourageons donc tous les utilisateurs à nous envoyer leurs contributions, non seulement sur l'utilité du Manuel, mais aussi en nous faisant parvenir des études de cas sur leur expérience en matière d'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations. On trouvera à cet effet, à la fin du Manuel, une fiche à remplir ainsi qu'un lien vers une enquête en ligne.

Équipe spéciale du GNUE sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes

Mars 2011

Remerciements¹

Ce Manuel a été élaboré par l'équipe spéciale du GNUE sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Par leurs commentaires sur le contenu et sur le fond du document et en utilisant le Manuel à titre expérimental, les membres du GNUE cités ici ont contribué au travail de l'équipe spéciale : Tullia Aiazzi (FAO), Lucien Back (UNICEF), Cristina Battaglino (PNUE), Majid Benabdellah (FIDA), Alexandra Chambel (PNUD), Janie Eriksen (UNICEF), Scott Green (OCHA), Anna Guerraggio (FAO), Francisco Guzmán (OIT), Peter Hellmers (HCDH), Yuen Ching Ho (CNUCED), Chandi Kadirgamar (FENU), Aurélie Lamoyer (FAO), Christa Lex (OIOS), Thuy Thu Le (ONUDI), Elena Marcelino (ONU Femmes), Caspar Merkle (VNU), Kay Nagata (UNDESA), Suppiramaniam Nanthikesan (PNUD), Ada Ocampo (UNICEF), Fumika Ouchi (PNUD), Suna Pallek (OIOS), Laurence Reichel (FENU) et Cynthia Viveros-Camo (OIOS). Shravanti Reddy (ONU Femmes), également membre de l'équipe spéciale, a apporté un soutien considérable pendant la rédaction du Manuel, initialement à titre de consultante.

Le GNUE est particulièrement reconnaissant à Janice Muir (OIOS), Belén Sanz (ONU Femmes) et Romain Sirois (HCDH), qui ont été les co-présidents de l'équipe spéciale, et tout particulièrement pendant la préparation du Manuel. Le GNUE les remercie pour leur précieuse contribution et le leadership dont ils ont fait preuve en guidant l'équipe spéciale jusqu'au terme du processus d'élaboration du Manuel.

Ana Cristina Guimarães Matos et Rieky Stuart ont toutes deux contribué au Manuel à titre de consultantes. Nous tenons à les remercier pour les efforts inlassables qu'elles ont déployés et pour leur dévouement afin que voie le jour un document d'une qualité aussi remarquable.

La phase pilote a été essentielle pour la pertinence et la facilité d'utilisation du Manuel. Parmi tous ceux qui se sont portés volontaires pour participer à l'utilisation expérimentale du Manuel et qui ont apporté des commentaires d'un grand intérêt figurent : Priya Alvarez (ONU Femmes), Nazik Ali Elrayah A/Aziz (consultant indépendant), Nafisa Bedri (Asian University for Women), Roland Bill (OIOS), Carmen Colazo (consultante indépendante), Laura Gonzalez (ONU Femmes), Yumiko Kanemitsu (ONU Femmes), Ibrahim Hussein Mohamed (VNU) Mary Okumu (FENU), Ana Carolina Querino (ONU Femmes), Martina Rathner (UNESCO), Roskriv Rivera (consultant indépendant), Babar Sobhan (consultant indépendant), Barbara Torggler (UNESCO), Danielle Valverde (ONU Femmes) et Claudia von Monbart (consultante indépendante).

Le GNUE a pu profiter de l'excellence de la collaboration avec ses différents partenaires et tient à exprimer toute sa reconnaissance aux personnes qui ont mis à contribution leurs compétences dans les domaines de l'évaluation, de l'égalité des sexes et des droits de l'homme dont : Andrei Abramov (ex-OSAGI), Marie-Hélène Adrien (Universalialia), Michael Bamberger (American Evaluation Association), Alfonso Barragues (HCDH), Tony Beck (consultant indépendant), Penelope Beynon (Institute of Development Studies), Christine Brautigam (UNDESA), Heather Buchanan (Management Consulting Services), Maria Bustelo (Universidad Complutense de Madrid), Silvie Cohen (ONU Femmes), Silvia de Giuli (UNICEF), Rangita de Silva (Université de Wellesley), Maribel Derjani-Bayeh (UNDESA), Yamina Djacta (ONU-HABITAT), Isha Dyfan (HCDH), Alejandra Faúndez Meléndez (Inclusión y Equidad), Neal Gilmore (HCDH), Natascha Gomes (UNICEF), Katherine Hay (CRDI), Silvia Hordosch (ONU Femmes), Sohail Hussein (consultante indépendante), Akiko Ito (UNDESA), Cecilia M. Ljungman (consultante indépendante), Luz Angelo Melo (FNUAP), Donna M. Mertens (Université de Gallaudet), Stephen

¹ La liste des personnes à qui s'adressent ces remerciements comprend tous ceux qui ont participé à l'élaboration du Document d'orientation et du Manuel d'avril 2008 à la finalisation du Manuel.

Porter (Université de Witwatersrand), Katrina Rojas (Universalia), Andrea Rossi (Université de Harvard), Lydia Ruprecht (UNESCO), Inda Sajor (HCDH), Maria Sarabia (Ministère des affaires étrangères, Espagne), Dan Seymour (UNICEF), Inga Sniukaite (ONU Femmes), Pierre Sob (HCDH), Mara Steccazzini (HCDH), Isabel Suarez (ONU Femmes), Patrick Twomey (Réseau international des droits de l'homme), Frederic Unterreiner (UNICEF), Lee Waldorf (ONU Femmes) et Simon Walker (HCDH).

Nous tenons aussi à remercier Sonila Aliaj (ONU Femmes), Rhonda de Freitas (ONU Femmes), Sasha Jahic (PNUD), Flora Jimenez (PNUD), Antana Locs (ONU Femmes), Florencia Tateossian (PNUD), Thuy-Hang Thi To (PNUD), Juha Uitto (PNUD) et Michelle Weston (Secrétariat du GNUE) pour leur soutien de tous les instants.

Table des matières

Avant-propos	2
Préface.....	3
Remerciements	4
Sigles et abréviations	8
Introduction.....	9
Droits de l'homme	10
Égalité des sexes	12
Droits de l'homme, égalité des sexes et évaluation	13
Principes de l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations	14
Chapitre 1 : Préparer l'évaluation	16
Tâche 1.1 Déterminer l'évaluabilité des composantes DH et EGS de l'intervention	17
Chapitre 2 : Définir les termes de référence de l'évaluation	21
Tâche 2.1 Identifier les parties prenantes de l'évaluation et définir leur rôle en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes	21
Tâche 2.2 Critères d'évaluation pour analyser les droits de l'Homme et l'Egalité des Sexes ..	26
Tâche 2.3 Formuler les questions d'évaluation	30
Tâche 2.4 Travailler avec les indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS	34
Tâche 2.5 Choisir l'équipe d'évaluation	36
Chapitre 3 : Mettre en œuvre l'évaluation	39
Tâche 3.1 Sélectionner une méthode d'évaluation appropriée	39
Tâche 3.2 Collecte et analyse des données	41
Tâche 3.3 Préparer le rapport d'évaluation – autres méthodes d'établissement de rapports	45
Tâche 3.4 Diffuser l'évaluation et préparer une réponse en matière de gestion.....	46
Annexe 1 Liste récapitulative sur l'intégration des DH et de l'EGS aux évaluations	48
Annexe 2 Exemples d'indicateurs de l'autonomisation relatifs aux DH et à l'EGS	50
Bibliographie.....	53
Manuel du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE : Commentaires et réactions des utilisateurs.....	55

Tableaux

Tableau 1.1	Déterminer l'évaluabilité des composantes DH et EGS d'une intervention lors de l'évaluation.....	18
Tableau 2.1	Matrice d'analyse des parties prenantes.....	24
Tableau 2.2	Comment remplir et utiliser la matrice d'analyse des parties prenantes (Tableau 2.1. ci-dessus)	25
Tableau 2.3	Principes d'évaluation du CAD - Intégrer les DH et l'EGS.....	27
Tableau 2.4	Formuler les questions d'évaluation afin de mesurer la conception et la planification, la mise en œuvre et les résultats.....	32
Tableau 3.1	Éléments clés pour une méthode d'évaluation appropriée qui tienne compte des HR et de l'EGS.....	40
Tableau 3.2	Adapter les méthodes établies pour intégrer les DH et l'EGS	43
Tableau 3.3	Préparer le rapport d'évaluation.....	46

Encadrés

Encadré 1	Position commune des Nations Unies sur l'approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme.....	12
Encadré 2	Déterminer l'évaluabilité pour renforcer les composantes DH et EGS lors de la conception du programme.....	16
Encadré 3	Déterminer le degré de participation des parties prenantes	22
Encadré 4	Qu'est-ce que la théorie du changement ?	30
Encadré 5	Conseils pour l'élaboration d'indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS.....	35
Encadré 6	Quelques nécessaires considérations éthiques	38
Encadré 7	Jeu d'enfants : définir une bonne méthode d'évaluation à partir de l'analyse des parties prenantes.....	39

Sigles et abréviations

ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour l'obligation de rendre compte et la performance dans l'action humanitaire
CAD	Comité d'aide au développement
CEDAW	Comité sur l'élimination des discriminations à l'égard des femmes
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CRC	Convention relative aux droits de l'enfant
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CRPD	Convention relative aux droits des personnes handicapées
DH	Droits de l'homme
DUDH	Déclaration universelle des droits de l'homme
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations Unies
EGS	Égalité des sexes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HRBA	Approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
OIOS	Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
OSAGI	Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
S&E	Suivi et évaluation
UNDESA	Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VNU	Programme des volontaires des Nations Unies

Introduction

1. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) est un réseau professionnel regroupant les unités du système des Nations Unies chargées de l'évaluation, dont les agences spécialisées, les fonds, les programmes et les organisations associées. L'objectif du GNUE consiste à renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies et à défendre l'importance de l'évaluation pour l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilité.
2. Ce Manuel, produit par l'équipe spéciale du GNUE sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes, propose des directives et des orientations sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les évaluations. Il a été élaboré en réponse à l'écart qui a été constaté entre les documents d'orientation relatifs à l'évaluation en général et les mandats de l'ensemble du système des Nations Unies, qui prévoient d'intégrer à toutes les activités, y compris à l'évaluation, une perspective axée sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Le système des Nations Unies sera ainsi mieux à même de tirer des enseignements, de rendre les parties prenantes responsables des résultats et donc d'améliorer les politiques et la programmation, contribuant ainsi à la réalisation des droits de l'homme et de l'EGS, des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et des autres objectifs définis par les Nations Unies².
3. Le présent Manuel fournit des directives sur les « droits de l'homme » et « l'égalité des sexes » afin de tirer parti des synergies et des points de recoupement entre ces deux concepts qui se renforcent mutuellement. Il s'agit notamment de comprendre que l'égalité des sexes est un droit humain mais aussi un aspect du développement à part entière. De même, les droits humains comprennent, sans s'y cantonner, les droits humains liés à l'égalité des sexes.
4. Le présent Manuel, expressément destiné aux évaluateurs onusiens travaillant sur des programmes et des projets (ici désignés par le terme « intervention »), s'avérera particulièrement utile à l'évaluation d'interventions qui ne concernent pas précisément les droits de l'homme ou l'égalité des sexes. Il intéressera aussi les personnes chargées de l'élaboration et de la planification de nouvelles interventions en ce qu'il corroborera leur analyse des DH et de l'EGS et encouragera l'intégration de ces deux concepts lors de l'élaboration des interventions et des systèmes de S&E. Moyennant certains ajustements, il pourra aussi être utilisé comme outil à l'appui d'autres types d'évaluations, au sein ou à l'extérieur du système des Nations Unies. Il s'agit en outre d'un document de référence abrégé et facile d'utilisation, qui accompagnera le futur document d'orientation du GNUE consacré à cette question (à paraître)³.
5. L'expression « **chargé d'évaluation** » désigne dans ce document la personne chargée d'organiser et de diriger l'évaluation – y compris pendant la phase d'élaboration – qui recevra le rapport d'évaluation et en garantira la qualité. L'**évaluateur** ou l'**équipe d'évaluation** désignent la ou les personnes qui collectent et analysent les données et préparent le rapport contenant les conclusions et les recommandations.

² Dans le cadre de sa gestion axée sur les résultats, le système des Nations Unies s'appuie notamment sur le suivi, l'audit, le contrôle et l'évaluation. Consacré à l'évaluation, ce Manuel présente une grande utilité pour toutes les formes d'évaluation, et plus particulièrement dans le cadre du développement et de l'action humanitaire.

³ Le document d'orientation du GNUE (à paraître en 2012) fournira des informations complémentaires.

6. L'organisation du Manuel suit les principaux stades de la planification et de la mise en œuvre de l'évaluation :

- **Chapitre 1 : Préparer l'évaluation** – comment déterminer l'évaluabilité des composantes DH et EGS d'une intervention, comment gérer les différents scénarios d'évaluabilité.
- **Chapitre 2 : Définir les termes de référence de l'évaluation** – guide détaillé de l'élaboration des éléments du mandat de l'évaluation ; comment procéder à une analyse des parties prenantes qui tienne compte des DH et de l'EGS et qui intègre au processus d'évaluation des groupes de parties prenantes variés ; comment définir les critères d'évaluation, les questions d'évaluation et les indicateurs qui prennent les DH et l'EGS en considération ; comment définir les critères de sélection d'une équipe d'évaluation.
- **Chapitre 3 : Mettre en œuvre l'évaluation** – importance du choix et de l'application de méthodes d'évaluation appropriées afin que les composantes DH et EGS de l'intervention soient identifiées et analysées au cours de l'évaluation. Ce chapitre est également consacré à la rédaction du rapport d'évaluation, à la diffusion des conclusions de l'évaluation et aux mesures à adopter en réponse aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation.

7. La **liste récapitulative** qui figure dans ce document permettra au chef de l'évaluation et aux évaluateurs de vérifier si toutes les étapes de l'intégration des DH et de l'EGS au processus d'évaluation ont été correctement suivies.

Droits de l'homme

8. La promotion et la protection des DH et de l'EGS figurent parmi les principes fondamentaux du mandat des Nations Unies. L'ensemble des agences onusiennes doivent s'attacher à favoriser la réalisation de ces principes en s'attaquant aux causes fondamentales des violations des DH, en particulier les discriminations à l'encontre des femmes et des filles, et en recourant à des méthodes qui soient conformes à ces principes et les appuient. Les interventions des Nations Unies qui ne tiendraient pas compte de ces principes risquent de renforcer les schémas de discrimination et d'exclusion ou de n'avoir aucun effet sur eux⁴.

9. Les droits de l'homme regroupent les droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux inhérents à tous les êtres humains indépendamment de leur nationalité, de leur lieu de résidence, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur origine nationale ou ethnique, de leur couleur, de leur handicap, de leur religion, de leur langue, etc. Les êtres humains peuvent tous sans discrimination se prévaloir de ces droits. Les droits de l'homme sont universels, inaliénables, interdépendants, indivisibles, égaux et non discriminatoires.

10. Les droits de l'homme sont énoncés **et** garantis par des cadres normatifs et des lois qui posent les obligations auxquelles l'État est tenu de se soumettre pour respecter, protéger et réaliser les droits de l'homme et les libertés fondamentales des personnes et des groupes. Le

⁴ L'initiative mondiale Action 2 vise à renforcer la capacité des équipes de pays des Nations Unies à appuyer, à leur demande, les États membres dans les efforts qu'ils déploient pour renforcer au plan national leurs systèmes de défense et de protection des droits de l'homme : <http://www.un.org/events/action2/summary.html>.

terme « responsable » renvoie aux obligations de l'État à l'égard des « détenteurs de droits », soit toutes les personnes se trouvant dans l'État concerné⁵.

11. L'instrument suprême des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH), adoptée en 1948, énonce officiellement les droits de l'homme universellement reconnus⁶. La DUDH a été suivie par l'adoption de traités juridiquement contraignants : en 1965, la [Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale \(ICERD\)](#) et l'année suivante, le Pacte relatif aux droits civils et politiques et le Pacte relatif aux droits sociaux, économiques et culturels. Depuis, pas moins de neuf traités internationaux des droits de l'homme fondamentaux, ainsi que de nombreux protocoles facultatifs, ont été adoptés par l'Assemblée générale et sont entrés en vigueur⁷. Ces traités internationaux contribuent à définir et à codifier les droits énoncés dans la DUDH.

⁵ Le droit international relatif aux droits de l'homme et la programmation ont chacun leur propre définition du terme « responsable ». Nous avons adopté dans la présente publication la définition retenue pour les activités de programmation, qui renvoie à la fois à l'État et aux instances non étatiques, soit tout acteur investi d'obligations ou de responsabilités dans une intervention axée sur le développement.

⁶ Bien que, par définition, les déclarations ne soient pas juridiquement contraignantes, les normes de la DUDH sont désormais intégrées au droit international coutumier.

⁷ Les neuf traités internationaux des droits de l'homme :

ICERD, Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, 21 décembre 1965

ICCPR, Pacte international relatif aux droits civils et politiques, 16 décembre 1966

ICESCR, Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, 16 décembre 1966

CEDAW, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 18 décembre 1979

CAT, Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, 10 décembre 1984

CRC, Convention relative aux droits de l'enfant, 20 novembre 1989

ICRMW, Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille, 18 décembre 1990

CPED, Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre la disparition forcée, 20 décembre 2006

CRPD, Convention relative aux droits des personnes handicapées, 13 décembre 2006

Protocoles facultatifs aux traités internationaux des droits de l'homme :

ICESCR – OP, Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, 10 décembre 2008, CESCR

ICCPR-OP1 Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, 16 décembre 1966, HRC

ICCPR-OP2, Deuxième protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, visant à abolir la peine de mort, 15 décembre 1989, HRC

OP-CEDAW, Protocole facultatif relatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 10 décembre 1999, CEDAW

OP-CRC-AC, Protocole facultatif relatif à la Convention relative aux droits de l'enfant, concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés, 25 mai 2000, CRC

OP-CRC-SC, Protocole facultatif relatif à la Convention relative aux droits de l'enfant, concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants, 25 mai 2000, CRC

OP-CAT, Protocole facultatif relatif à la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, 18 décembre 2002, CAT

OP-CRPD, Protocole facultatif relatif à la Convention relative aux droits des personnes handicapées, 12 décembre 2006, CPRD

On trouvera la liste complète des conventions, ainsi que leur texte, sur le site : <http://www2.ohchr.org/french/law/index.htm#core>.

12. À l'heure actuelle, le droit international et les normes des droits de l'homme englobent les neuf traités internationaux fondamentaux relatifs aux droits de l'homme et les organes de traités qui s'y rattachent⁸, d'autres instruments et mécanismes universels relatifs aux droits de l'homme, le droit international coutumier, les principes généraux et autres sources du droit international⁹.

13. L'expression « approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme » désigne la stratégie d'**intégration** des droits de l'homme dans la programmation à l'échelle des Nations Unies. En 2003, l'Atelier inter institutions de Stamford sur la mise en œuvre d'une approche du développement fondée sur les droits de l'homme dans le contexte des réformes de l'ONU a adopté une position commune sur la définition de l'approche fondée sur les droits de l'homme (HRBA) et sur les méthodes qui permettraient au système des Nations Unies d'intégrer la HRBA aux politiques et aux pratiques des programmes de coopération pour le développement¹⁰.

**Encadré 1. Position commune des Nations Unies sur l'approche
de la programmation fondée sur les droits de l'homme**

1. Tous les programmes de coopération, d'élaboration de politiques et d'assistance technique pour le développement devraient favoriser la concrétisation des droits de l'homme consacrés par la Déclaration universelle des droits de l'homme et les autres instruments internationaux relatifs à ces droits.
2. La coopération et la programmation pour le développement dans tous les secteurs et à toutes les étapes du processus de programmation s'inspirent des normes relatives aux droits de l'homme énoncées dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et les autres instruments internationaux en la matière, et des principes qui en découlent.
3. Les programmes de coopération pour le développement participent à l'amélioration des capacités des entités responsables à respecter leurs obligations, et des capacités des titulaires de droits à les revendiquer.

Égalité des sexes

14. L'égalité des sexes renvoie à l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons. L'égalité ne veut pas dire que les femmes et les hommes vont devenir identiques mais que les droits, les responsabilités et les chances de chacun, homme ou femme, sont indépendants du fait de naître homme ou femme. Par conséquent, les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des hommes sont pris en considération, tout en reconnaissant la diversité des différents groupes de femmes et d'hommes. L'égalité des sexes ne concerne pas seulement les femmes, c'est une question qui s'adresse autant aux hommes qu'aux femmes et qui devrait impliquer les hommes comme les femmes. L'égalité entre hommes et femmes, entre filles et garçons, est une question qui relève des droits de l'homme mais aussi une condition préalable, autant qu'un indicateur, du développement

⁸ Pour plus d'informations sur les organes des droits de l'homme, consulter : <http://www2.ohchr.org/french/law/index.htm#instruments>.

⁹ Le droit international relatif aux droits de l'homme : <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/InternationalLaw.aspx>.

¹⁰ Voir le rapport du Deuxième atelier inter institution sur la mise en œuvre d'une approche du développement fondée sur les droits de l'homme dans le contexte des réformes de l'ONU (Stamford, Connecticut, 5-7 mai 2003) : http://www.undg.org/archive_docs/4128-Human_Rights_Workshop__Stamford__Final_Report.doc.

durable axé sur l'être humain. C'est également une composante essentielle de la réalisation de tous les droits de l'homme¹¹.

15. La réalisation de l'égalité entre hommes et femmes est un élément intégral, et non subsidiaire, de la DUDH et des Pactes. La Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW)¹², a conduit les Nations Unies et les États membres à accorder une grande importance à la réalisation de l'égalité des sexes. À travers le Programme d'action de Beijing et la Déclaration du Millénaire, les Nations Unies se sont aussi engagées à promouvoir l'égalité des sexes dans leurs interventions en faveur du développement.

16. L'égalité des sexes, qui n'est pas confinée à la sphère juridique, concerne à la fois les hommes et les femmes, les garçons et les filles, et ce dès le milieu familial. La vie familiale a des conséquences directes et profondes sur les communautés et sur les relations entre les États et leurs citoyens respectifs : les progrès de l'égalité des sexes exigent des changements au niveau familial, culturel, politique et économique, ainsi qu'une modification des lois et de la façon dont elles sont appliquées.

17. L'intégration de la dimension du genre est la stratégie choisie par les Nations Unies pour que la programmation tienne compte de l'égalité des sexes. Dans le rapport de 1997 du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC), l'intégration du genre se définit ainsi : « Le processus d'évaluation des conséquences pour les femmes et les hommes de toute action planifiée, y compris la législation, les politiques ou programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie pour faire des préoccupations et des expériences des hommes comme des femmes une partie intégrante de l'élaboration, de la mise en œuvre, du contrôle et de l'évaluation des politiques et programmes dans tous les milieux politiques, économiques et sociétaux afin que les femmes et les hommes en bénéficient également et que les inégalités en soient absentes. L'objectif ultime de cette stratégie est de parvenir à l'égalité entre les sexes »¹³.

Droits de l'homme, égalité des sexes et évaluation

18. Compte tenu du mandat prévoyant d'intégrer les DH et l'EGS à toutes les activités des Nations Unies, ces éléments doivent être pris en considération lors de toute évaluation des interventions de l'ONU. L'attention portée aux DH et à l'EGS ajoute au processus d'évaluation les principes essentiels que sont l'égalité, l'intégration et la non-discrimination.

19. L'évaluation est essentielle pour déterminer dans quelle mesure les interventions de l'ONU bénéficient aux détenteurs de droits (et en particulier à ceux qui sont le plus exposés aux violations de leurs droits), elle renforce la capacité des responsables ou autres acteurs à respecter leurs obligations et à assumer leur responsabilités, elle améliore les mécanismes redditionnels et permet de contrôler et d'encourager le respect des normes internationales relatives aux DH et à

¹¹ Voir ONU-OSAGI. Concepts et définitions (ND), <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm> et Nations Unies (2008) « Rapport sur l'utilisation d'indicateurs pour la promotion et la surveillance de la mise en œuvre des droits de l'homme » (HRI/MC/2008/3), p. 4-10, paragraphes 5 et 12. http://www.undp.org/women/docs/primers/f_GenderGovPr_Justice_FR.pdf

¹² Nations Unies (1979), Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW).

¹³ ONU-ECOSOC. 52^e session du Conseil économique et social des Nations Unies, 1997 : *Examen des conclusions concertées 1997/2 du Conseil économique et social sur l'intégration d'une perspective sexospécifique dans toutes les politiques et tous les programmes du système des Nations Unies*. <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/LTD/N04/412/04/PDF/N0441204.pdf?OpenElement>.

l'EGS. L'évaluation permet aussi de mieux comprendre ces processus et d'attirer l'attention sur l'exclusion de certains groupes.

20. Une évaluation tenant compte des DH et de l'EGS suit les principes de programmation qu'imposent une approche fondée sur les DH et une stratégie d'intégration du genre. Elle contribue au changement social et économique qui occupe généralement une place centrale dans la programmation des interventions axées sur le développement en repérant et en analysant les inégalités, les pratiques discriminatoires et les rapports de pouvoir inéquitables caractéristiques des problèmes de développement. Une telle évaluation peut renforcer l'efficacité des interventions et aboutir à des résultats optimums et plus durables¹⁴. Ce Manuel décrit la façon d'y parvenir dans la pratique et permet de mieux comprendre les différents effets qu'entraînent les interventions sur les femmes et les hommes issus des divers groupes de parties prenantes.

21. Une évaluation qui n'attacherait qu'une attention nulle ou insuffisante aux DH et à l'EGS prive le système onusien d'informations sur les bénéficiaires de ses interventions, elle risque de perpétuer les structures et les pratiques discriminatoires dès lors que les interventions n'appliquent pas la politique de l'ONU dans ces domaines et perd une occasion de montrer comment effectuer des interventions efficaces.

Principes de l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations

22. Si la programmation fondée sur les DH et l'intégration de l'EGS diffèrent de par leur contexte historique, leur approche et leur analyse, les évaluations qui tiennent compte des DH et de l'EGS ont en commun plusieurs principes interdépendants :

- **Intégration.** Pour qu'une évaluation tienne compte des DH et de l'EGS, il faut savoir précisément quels sont les groupes bénéficiaires de l'intervention concernée et quels sont ceux qui y contribuent. Les groupes seront ventilés en fonction de divers critères pertinents : les groupes avantagés ou désavantagés en raison de leur sexe ou de leur statut (femmes/hommes, classe, origine ethnique, religion, âge, lieu de résidence, etc.¹⁵), les différentes catégories de responsables et les différentes catégories de détenteurs de droits afin de déterminer si les effets bénéfiques et les contributions ont été équitablement répartis dans l'intervention à évaluer. Sur le plan des DH et de l'EGS, on notera que même les femmes et les hommes, les filles et les garçons appartenant aux groupes bénéficiaires sont susceptibles d'être privés de leurs droits humains ou de ne pas bénéficier de l'égalité de droits : il en va ainsi des violences commises à l'encontre des professionnels des médias appartenant aux groupes avantagés et ayant dénoncé des méfaits ou des actes de corruption, ou encore des limites imposées à la présence publique et à la liberté de mouvement des femmes dans certains pays, qu'elles appartiennent ou non aux groupes avantagés. Le concept d'intégration doit donc évaluer d'autres critères que le simple fait d'appartenir au groupe avantagé. De même, il n'est pas inhabituel que, pour certains groupes, les interventions entraînent des effets

¹⁴ Voir le Manuel du Groupe d'évaluation d'UNIFEM : « *Manager's Guide to Gender Equality and Human Rights Responsive Evaluation* », disponible en ligne.

¹⁵ Ces critères ne se limitent pas aux conventions de l'ONU, les exemples cités ci-dessus révèlent les nombreux aspects pouvant être pris en considération. Ainsi, les personnes vivant dans des régions isolées auront plus difficilement accès aux services et à l'information que les citoyens. De la même façon, l'accès à l'éducation, qui est lié à la pauvreté ou à la richesse, peut être un critère de différenciation important.

préjudiciables. L'évaluation devra déterminer qui sont ces parties prenantes et en quoi elles sont affectées, tout en précisant comment atténuer ces effets négatifs.

- **Participation.** Une évaluation conforme aux principes de DH et d'EGS doit être participative. Les parties prenantes de l'évaluation ont le droit d'être consultées et d'exprimer leur opinion sur les éléments à évaluer et sur les méthodes d'évaluation. En outre, l'évaluation déterminera si les parties prenantes ont été en mesure de participer à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de l'intervention. Il est important de mesurer la participation des groupes de parties prenantes au processus ainsi que la façon dont ces groupes bénéficient des résultats.
- **Les rapports de pouvoir équitables.** Les DH et l'EGS cherchent, en particulier, à équilibrer les rapports de pouvoir entre les groupes avantagés et les groupes désavantagés, ainsi qu'au sein de ces groupes. Ce changement sera soit favorisé soit entravé, lors d'une intervention, par la nature des liens entre les agents d'exécution et les parties prenantes. Lorsque les évaluateurs tentent de mesurer l'évolution des rapports de pouvoir qu'a pu entraîner l'intervention, ils doivent avoir une très bonne compréhension du contexte et mener leur évaluation de façon à renforcer les capacités des groupes désavantagés – les femmes, par exemple, lorsque dans un contexte donné elles sont désavantagées par rapport aux hommes. Par ailleurs, les évaluateurs auront conscience qu'ils occupent eux-mêmes une position de pouvoir, ce qui peut influencer sur les réponses aux questions qu'ils posent lors de leurs interactions avec les parties prenantes. Il convient donc d'être sensible à ces dynamiques.

23. Enfin, les évaluateurs préféreront associer **plusieurs méthodes d'évaluation**. Indépendamment de la taille de l'intervention, l'évaluation des composantes HR et EGS pourra recourir à la fois aux méthodes quantitatives et qualitatives – les premières pour fournir des informations fiables sur l'effet des résultats sur certains groupes particuliers de parties prenantes, les secondes pour contribuer à expliquer comment ces résultats ont été obtenus. Les méthodes qualitatives permettent également aux plus vulnérables de s'exprimer. Les informations obtenues à l'aide des méthodes mixtes permettent une triangulation des données, ce qui renforce la fiabilité et la validité du processus et aide à mieux comprendre si/pourquoi les différents groupes de parties prenantes bénéficient diversement de l'intervention. Enfin, les méthodes mixtes peuvent compenser les biais, lorsque sont privilégiées certaines formes de connaissances ou de communication (alphabétisation, aptitude à s'exprimer en public ou manière de conceptualiser conforme au propre cadre de référence de l'évaluateur).

Chapitre 1 : Préparer l'évaluation

24. Ce chapitre traite des méthodes qui permettent de déterminer l'évaluabilité des composantes DH et EGS d'une intervention¹⁶.

25. Avant de commencer l'évaluation, on déterminera si les composantes DH et EGS ont été suffisamment prises en considération lors des phases d'élaboration et de mise en œuvre de l'intervention. Cette étape revêt une importance fondamentale. En effet, la réalisation des DH et de l'EGS figure parmi les conditions nécessaires du développement durable. Par conséquent, **toutes les interventions des Nations Unies ont pour mandat** d'aborder les questions des DH et de l'EGS. Les agences onusiennes ont donc l'obligation d'en tenir compte lors de la conception d'une intervention, et les bénéficiaires des interventions de l'ONU ont de leur côté le droit de participer aux interventions dans le respect des principes de DH et d'EGS.

26. L'évaluation des composantes DH et EGS d'une intervention est beaucoup plus facile dès lors que ces questions ont été abordées lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de l'intervention. Cependant, malgré le mandat de l'ONU, dans la pratique, les interventions n'intègrent pas toujours les DH et l'EGS. Indépendamment de l'intégration, il est indispensable que le chef/l'équipe d'évaluation aient les compétences et les connaissances requises pour veiller à ce que l'évaluation ne néglige pas les aspects liés aux DH et à l'EGS¹⁷.

Encadré 2. Déterminer l'évaluabilité pour renforcer les composantes DH et EGS lors de la conception du programme

Pendant la phase pilote, le FENU et l'ONU Femmes ont utilisé ce Manuel pour améliorer l'évaluabilité d'un projet régional multipays appelé « Gender Equitable Local Development Programme (GELD) ». Le programme était doté d'un budget total de plus de 88 millions de dollars EU pour 2008-2011. L'équipe cherchait à améliorer la théorie du changement, à redéfinir les activités, à clarifier les objectifs, à élaborer des indicateurs et à établir un cadre de suivi pour le projet.

Élaborer des indicateurs peu nombreux, simples et pertinents, tel a été le défi majeur de cette initiative. Le premier cadre de suivi et d'évaluation (S&E) fut jugé trop ambitieux et trop coûteux en termes de collecte de données. En déterminant l'évaluabilité des composantes DH et EGS de l'intervention, l'équipe est parvenue à hiérarchiser ses priorités et à faire porter l'essentiel de ses efforts sur les indicateurs les plus pertinents. Résultat, le nouveau cadre de S&E comprenait trois produits et sept indicateurs. Cet exercice a également permis d'améliorer l'évaluabilité du projet à plus long terme. Le programme étant axé sur le genre, le Manuel a été particulièrement utile pour améliorer l'évaluabilité des composantes DH de l'intervention.

¹⁶ Op. cit. 13.

¹⁷ Op. cit. 10.

Tâche 1.1 Déterminer l'évaluabilité des composantes DH et EGS de l'intervention

27. **Déterminer l'évaluabilité** contribue à déterminer si une intervention peut être évaluée et, le cas échéant, si l'évaluation est justifiée, réalisable et susceptible de fournir des informations utiles. Le but de cet exercice ne consiste pas seulement à décider si l'évaluation peut être entreprise ou non, mais aussi à faire en sorte que l'intervention présente toutes les conditions nécessaires pour être évaluée. Les interventions se divisent en deux catégories :

- Interventions ayant pour thème central les DH et/ou l'EGS.
- Interventions n'ayant pas pour thème central les DH et/ou l'EGS.

28. Dans l'une comme dans l'autre catégorie, l'évaluation devra notamment porter sur les composantes DH et EGS de l'intervention. Dans le cas des interventions de la première catégorie, les DH et/ou l'EGS seront un point central de l'évaluation. Dans certains cas, seule l'une des deux composantes occupe une place prépondérante, il faudra donc veiller à ce que l'autre composante soit elle aussi prise en considération lors de l'évaluation. Ce qui différencie les interventions de la deuxième catégorie, c'est l'importance accordée explicitement à l'EGS ou aux DH lors de la conception (chaîne de résultats, théorie de l'action du programme).

29. Le fait que les données recueillies soient ou non systématiquement ventilées par sexe ou par groupes de détenteurs de droits et de responsables distingue les interventions les unes des autres. Les interventions de la seconde catégorie se différencient en outre les unes des autres en fonction du degré d'attention accordé aux DH et à l'EGS durant la phase de mise en œuvre. Les méthodes d'évaluation et les procédures permettant d'identifier les composantes DH et EGS seront similaires dans les deux catégories, bien que les questions posées lors de l'évaluation ne soient pas forcément les mêmes.

30. Lorsqu'ils détermineront l'évaluabilité d'une intervention du point de vue des DH et de l'EGS, le chargé/l'équipe d'évaluation rencontrent des situations variées dont chacune exige une réponse spécifique, comme le montre le **Tableau 1.1**. Ce tableau définit différents paliers d'évaluabilité et fournit des informations sur les caractéristiques des interventions, ainsi que les solutions à envisager pour surmonter les difficultés. À chaque fois, le chargé/l'équipe d'évaluation peuvent, au cours du processus d'analyse de l'évaluabilité, choisir entre plusieurs options pour faire face aux problèmes rencontrés. Comme l'indique le Tableau 1.1, une intervention peut présenter un ensemble de caractéristiques. Le cas échéant, on recommandera une stratégie mixte pour surmonter les difficultés posées par l'évaluabilité.

31. On notera en outre que l'analyse de l'évaluabilité peut être un exercice distinct, précédant l'évaluation elle-même. Cet exercice permet de repérer les domaines dans lesquels l'évaluabilité est faible et de proposer des solutions pour l'améliorer. Lorsque le niveau d'évaluabilité des composantes DH et EGS d'une intervention est inconnu, ou jugé faible, il est très utile de procéder à un exercice d'évaluabilité séparé, pour améliorer à la fois l'évaluabilité et la portée de l'évaluation en fonction de ces deux composantes.

Tableau 1.1 Déterminer l'évaluabilité des composantes DH et EGS d'une intervention lors de l'évaluation

Évaluabilité DH/EGS	Caractéristiques de l'intervention	Solutions pour surmonter les difficultés liées à l'évaluabilité
Élevée	La théorie de l'intervention a clairement tenu compte des questions de DH et d'EGS (l'intervention a recensé dès le début les problèmes et les difficultés qui touchent certains groupes, les inégalités et les schémas de discrimination là où elles se produisent, les violations contextuelles ou systématiques des droits, etc.).	- Veiller à ce que les termes de référence de l'évaluation exploitent pleinement l'information déjà produite au cours de l'intervention ainsi que les mécanismes de participation établis.
	Les DH et l'EGS figurent clairement dans la conception de l'intervention (cadre logique, indicateurs, activités, systèmes de S&E, mécanismes d'établissement de rapports).	- Consulter les parties prenantes pour savoir s'il reste des domaines où l'évaluabilité des DH et de l'EGS doit être améliorée.
	La conception de l'intervention a bénéficié d'une analyse des parties prenantes forte et inclusive.	- Renforcer les points faibles et, si nécessaire, recommander des mesures pour améliorer l'évaluabilité. Demander aux parties prenantes les moyens qu'elles proposent pour améliorer l'évaluabilité.
	La conception de l'intervention a bénéficié d'analyses spécifiques portant sur les DH et le genre.	- Si nécessaire, procéder à l'évaluation en utilisant des méthodes et des outils susceptibles de recueillir de nouvelles données ou de renforcer les données existantes en matière de DH et d'EGS (informations sur de nouveaux groupes de personnes, évolution du contexte, etc.).
	Les documents de suivi de la mise en œuvre et les rapports d'activité montrent comment les questions des DH et de l'EGS ont été traitées.	- Exploiter le contexte (politique, institutionnel, culturel) de l'intervention en faveur de l'évaluation, en tirant parti pour que l'évaluation soit très participative.
	Les parties prenantes (hommes et femmes) ont participé aux différentes phases de l'intervention de manière active, significative et libre.	- Veiller à ce que les problèmes de DH et d'EGS mis en évidence par l'intervention soient évoqués dans le rapport d'évaluation.
	Les systèmes de suivi ont recueilli des informations sur les DH et l'EGS (situation des différents groupes, indicateurs spécifiques, etc.).	
	Les données recueillies ont été ventilées (par sexe, race, origine ethnique, âge, etc.), reflétant la diversité des parties prenantes.	
	Les rapports d'étape et de résultat de l'intervention fournissent des informations sur les DH et l'EGS.	
Le contexte (politique, institutionnel, culturel, etc.) dans lequel s'est déroulée l'intervention contribue à renforcer les DH et l'EGS.		

Évaluabilité DH/EGS	Caractéristiques de l'intervention	Solutions pour surmonter les difficultés liées à l'évaluabilité
Moyenne	La théorie de l'intervention a identifié quelques-uns des problèmes liés aux DH et à l'EGS et, dans certains domaines de l'intervention, des faiblesses subsistent.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les raisons de ces limitations : sont-elles politiques, opérationnelles, budgétaires, ou encore imputables au manque de temps ou de savoir-faire ? Il peut être utile de consulter les parties prenantes ou d'analyser la littérature.
	Les DH et l'EGS ont, dans une certaine mesure, été évoqués lors de la planification de l'intervention (mais sans que soient clairement définis les moyens de les renforcer dans la pratique ; ou limités à quelques indicateurs ventilés, comme le nombre d'hommes et de femmes ; en citant des chiffres sans étudier les changements effectifs liés aux DH et à l'égalité ; clairement exposés dans la présentation mais pas dans le cadre logique, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Souligner les limites de l'évaluabilité dans les termes de référence de l'évaluation. Intégrer dans la planification de l'évaluation des outils et des méthodes qui s'appuient sur les données existantes mais qui peuvent aussi produire de nouvelles informations sur les DH et l'EGS. Recourir aux outils et aux méthodes qui renforcent la participation des parties prenantes.
	L'élaboration de l'intervention a bénéficié d'une analyse des parties prenantes, mais des groupes importants ont été omis.	<ul style="list-style-type: none"> - Accorder une attention particulière à l'analyse des parties prenantes lors du processus de l'évaluation et déterminer qui doit être impliqué. L'attention portera notamment sur les groupes exclus. Réfléchir aux moyens de les intégrer à ce stade du processus.
	L'élaboration de l'intervention a bénéficié d'analyses de la situation des DH et de l'EGS, ou de l'une ou l'autre de ces composantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer au processus d'évaluation un exercice visant à renforcer les analyses existantes sur les DH et l'EGS.
	Le rapport d'étape et le rapport de mise en œuvre fournissent des données limitées sur la façon dont les DH et l'EGS ont été abordés.	<ul style="list-style-type: none"> - Pendant l'évaluation, rechercher les partenaires et les documents susceptibles de fournir des informations utiles sur les DH et l'EGS qui n'auraient pas été mises en évidence par l'intervention (bureau national de l'évaluation ou des statistiques, autres agences de développement, société civile et organisations communautaires, médias, universitaires, etc.).
	Les parties prenantes ont été en partie associées à l'intervention (informées ou consultées mais sans prendre part aux décisions ; les groupes n'ont pas été tous consultés, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Tirer parti du contexte dans lequel se déroule l'intervention : s'il ne favorise que des progrès modérés en matière de DH et d'EGS, identifier les principaux militants et défenseurs de ces droits et les associer à la phase d'élaboration de l'évaluation.
	Les systèmes de suivi ont recueilli quelques informations sur les DH et l'EGS.	<ul style="list-style-type: none"> - Pendant l'analyse des données, déterminer si les limitations de l'intervention ont entraîné des effets négatifs pour certaines parties prenantes. Analyser également les effets négatifs qui résultent de l'impossibilité de procéder à une évaluation en profondeur des DH et de l'EGS (comment le manque d'informations affecte l'ensemble des conclusions de l'évaluation, qui seront fondamentalement incomplètes). Réfléchir, y compris en consultant les parties prenantes, aux moyens d'améliorer cette situation.
	Quelques données ventilées ont été collectées.	
	Les rapports d'étape et de résultats concernant l'intervention fournissent quelques informations sur les DH et l'EGS.	
	Le contexte (politique, institutionnel, culturel, etc.) dans lequel s'est déroulée l'intervention favorise des progrès modérés en matière de DH et d'EGS.	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer des données sur les DH et l'EGS dans le rapport d'évaluation, surmonter les limitations et fournir des recommandations sur les améliorations à apporter.

Évaluabilité DH/EGS	Caractéristiques de l'intervention	Solutions pour surmonter les difficultés liées à l'évaluabilité
Faible	Que ce soit dans les phases d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi, la théorie de l'intervention n'a pas tenu compte des composantes DH et EGS.	- Comprendre les raisons de cet échec : politiques, pratiques, budgétaires, liées au calendrier ou à l'insuffisance du savoir-faire, etc. Consulter les parties prenantes et les documents susceptibles de vous éclairer.
	Les analyses des parties prenantes, des DH et de l'EGS n'ont pas été réalisées, ou de manière inappropriée.	- Souligner, dans le mandat de l'évaluation, les limitations de l'évaluabilité. Intégrer dans la programmation de l'évaluation des outils et des méthodes qui contribueront à générer, même en faible quantité, des informations sur les DH et l'EGS, ainsi que des outils et des méthodes susceptibles d'améliorer la participation des parties prenantes.
	Les données sur les DH et l'EGS et/ou les données ventilées ne sont pas disponibles.	- Accorder une attention particulière à l'analyse des parties prenantes dans le processus de l'évaluation et déterminer qui doit être impliqué. Parce que l'intervention n'a pas tenu compte des DH et de l'EGS, plusieurs parties prenantes clés auront sans doute été exclues.
	La participation des parties prenantes à la planification, à la mise en œuvre et au suivi de l'intervention a été très réduite ou des groupes importants ont été omis (femmes, hommes, populations autochtones, personnes handicapées ou vivant avec le VIH, enfants, etc.).	- Préparer, lors du processus de l'évaluation, des analyses sur les DH et l'EGS.
	Les rapports d'étape et de résultats de l'intervention ne mentionnent pas les questions relatives aux DH et à l'EGS.	- Pendant l'évaluation, rechercher les partenaires et les documents susceptibles de fournir des informations utiles sur les DH et l'EGS qui n'auraient pas été mises en évidence pendant l'intervention (bureau national de l'évaluation ou des statistiques, autres agences de développement, société civile et organisations communautaires, médias, universitaires, etc.).
	Le contexte (politique, institutionnel, culturel, etc.) dans lequel s'est déroulée l'intervention ne contribue pas au renforcement des DH et de l'EGS.	- Malgré le contexte, tenter d'identifier les militants et les défenseurs des DH et de l'EGS pour les associer à la phase d'élaboration de l'évaluation. - Lors de l'analyse des données, déterminer notamment si l'intervention a entraîné des effets négatifs pour certaines parties prenantes. Réfléchir, y compris en consultant les parties prenantes, aux moyens d'améliorer cette situation. - Mettre en évidence les défis liés aux DH et à l'EGS dans le rapport d'évaluation et, plus particulièrement, dans la section consacrée à l'évaluation. Étant donné que, conformément au mandat de l'ONU, les DH et l'EGS doivent être pris en considération dans l'élaboration de toutes les interventions, formuler des recommandations fermes pour une action immédiate.

Chapitre 2 : Définir les termes de référence de l'évaluation

32. Ce chapitre décrit les tâches qui aideront le chef de l'évaluation à décider de la méthode à suivre pour intégrer les DH et l'EGS au mandat (ou termes de référence) de l'évaluation.

33. C'est le chef de l'évaluation qui influencera le plus la décision d'intégrer les DH et l'EGS à l'évaluation pendant la phase de planification de l'évaluation – il s'agit de fixer le but, la portée et la priorité de l'évaluation, ainsi que d'identifier les utilisateurs potentiels et de définir les termes de références (TdR). Il est donc essentiel que le chef de l'évaluation ait une bonne connaissance des DH et de l'EGS dans le système des Nations Unies. Faute de quoi, il lui sera conseillé de se faire aider, en particulier pour la planification et la définition des TdR de l'évaluation.

Tâche 2.1 Identifier les parties prenantes de l'évaluation et définir leur rôle en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes

34. L'implication des parties prenantes directement concernées par l'intervention (qu'il s'agisse des agents d'exécution ou des bénéficiaires ciblés) lors de l'élaboration, de la planification et de la mise en œuvre de l'évaluation correspond à un principe fondamental de tout processus tenant compte des questions liées aux DH et à l'EGS. En vertu du mandat de l'ONU, **garantir la participation des parties prenantes** est une obligation des Nations Unies. Chaque bénéficiaire a donc le droit de s'exprimer sur les processus et les interventions qui concernent sa vie. L'évaluation ne fait pas exception à la règle. Les « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies » du GNUE soulignent elles aussi la nécessité d'impliquer les parties prenantes au processus d'évaluation¹⁸.

¹⁸ Voir « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies », GNUE 2005. Disponible en ligne sur : www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22.

Encadré 3. Déterminer le degré de participation des parties prenantes

Afin de déterminer le degré de participation des parties prenantes, il sera conseillé de s'interroger sur les points suivants :

1. Les bénéficiaires, les agents d'exécution, les détenteurs de droits et les responsables peuvent être impliqués dans le processus à des degrés divers. Quelles en seront les conséquences en termes d'efforts, de calendrier et de budget ?
2. Les parties prenantes doivent-elles être consultées ensemble ou séparément ? Dans le premier cas, les membres des groupes concernés risquent-ils d'être exposés à des menaces ? Quelles seront les méthodes choisies pour veiller à ce que tous les points de vue soient entendus équitablement, pour éviter les distorsions dues à la plus grande réserve des uns ou des autres, et ce pour des raisons diverses (position de pouvoir, niveau d'alphabétisation, degré de confiance en soi, etc.), pour concilier les différences, pour parvenir à un accord et pour prendre des décisions dans les cas où les différences demeurent inconciliables) ?
3. Comment garantir que le niveau de participation défini par le processus de l'évaluation soit atteint, même s'il s'avère que l'intervention à évaluer n'a jusqu'alors suscité qu'une faible participation ? Comment l'évaluation peut-elle dégager des enseignements à suivre dans le cadre de l'intervention afin de surmonter les difficultés en matière de participation ?
4. Existe-t-il une stratégie de communication claire en direction de toutes les parties prenantes pour que chacun sache qui participera, qui sera consulté et qui tranchera en cas de points de vue inconciliables ?
5. Les compétences et l'expérience des évaluateurs en matière de facilitation sont-elles suffisantes compte tenu du niveau de participation qui a été décidé ?
6. L'amélioration de la crédibilité des résultats de l'évaluation a-t-elle été corrélée au niveau de participation ?
7. La participation a-t-elle fait l'objet d'une attention suffisante pour que soit garantie la crédibilité des conclusions de l'évaluation ?

35. Lors d'une évaluation, le degré et le niveau de participation des parties prenantes varient. Plusieurs types de difficultés, institutionnelles, budgétaires ou liées au calendrier, doivent être pris en considération. Cependant, lorsqu'elle est assurée, la participation des parties prenantes renforce la responsabilité, la confiance et le consensus pendant le processus d'évaluation, elle est source d'une crédibilité accrue et peut contribuer aux progrès des DH et de l'EGS. Il a également été établi qu'en renforçant l'appropriation, la participation des parties prenantes favorisait l'application des conclusions de l'évaluation. Le chef de l'évaluation aura soin de déterminer un niveau de participation des parties prenantes adapté aux bénéfices et aux contraintes.

36. Dans la mesure du possible, les parties prenantes doivent être impliquées dans l'évaluation dès le début du processus. L'**analyse des parties prenantes** est l'outil le plus efficace pour identifier les différents groupes d'une intervention et pour établir pourquoi, comment et quand ils seront associés au processus d'évaluation.

« Une évaluation fondée sur les droits n'est pas un simple exercice technique de collecte et d'analyse des données. Il s'agit d'un dialogue et d'un processus démocratique destiné à apprendre les uns des autres, à renforcer la responsabilité et à faire évoluer les rapports de pouvoir entre les parties prenantes. », **J. Theis**.

37. La **ventilation des données** est un élément critique de tout processus tenant compte des DH et de l'EGS. Il ne s'agit pas pour autant de traiter tous les individus de façon uniforme (les bénéficiaires par exemple), mais de comprendre et de reconnaître qu'il existe des groupes différents et que ces groupes sont affectés diversement par l'intervention. Les niveaux de ventilation sont très nombreux, en fonction de la nature du programme et du contexte dans lequel il s'inscrit, par exemple, le sexe, la race, l'origine ethnique, l'âge, le lieu de résidence, le handicap, le niveau de revenu, l'orientation sexuelle, le VIH et le SIDA, le niveau d'alphabétisation et d'instruction, le type d'emploi, l'affiliation politique et les croyances religieuses.

38. Une analyse des parties prenantes est également utile pour surmonter le problème du biais positif dans les évaluations. Lors des évaluations soumises à des contraintes de temps et de budget, on interroge d'abord les bénéficiaires directs de l'intervention ainsi que les agences responsables de la mise en œuvre. Ces dernières peuvent également être considérées comme des bénéficiaires au sens où les sources de financement sont souvent extérieures aux agences. Par conséquent, les informations collectées sont, dans l'ensemble, généralement positives si l'intervention se déroule bien. Cependant, il arrive souvent que les groupes dont on n'a pas tenu compte ou qui ont vu leur situation se détériorer à cause de l'intervention ne soient pas interrogés. Il convient d'examiner ces effets indésirables, sous peine de ne pas être en mesure de détecter les résultats négatifs de l'intervention.

39. La matrice d'analyse des parties prenantes (**Tableau 2.1**) est un outil destiné à aider le chef de l'évaluation et les évaluateurs à décider qui doit être impliqué dans le processus de l'évaluation et de quelle manière¹⁹. Cette analyse sera déterminante pour l'ensemble de l'évaluation, différents groupes de parties prenantes participant aux différentes étapes de l'évaluation.

¹⁹ Op. cit. 13.

Tableau 2.1 Matrice d'analyse des parties prenantes

Qui (parties prenantes, ventilées par catégories pertinentes)	Quoi (rôle dans l'intervention)	Pourquoi (effets positifs dus à la participation à l'évaluation)	Priorité (importance de la participation à l'évaluation)	Quand (étape de l'évaluation à laquelle impliquer les groupes)	Comment (manière dont les parties prenantes participeront, et à quel titre)
Responsables ayant compétence pour prendre des décisions relatives à l'intervention : <ul style="list-style-type: none"> - organisations gouvernementales - responsables du gouvernement - chefs du gouvernement - agences de financement 					
Responsables directement chargés de l'intervention : <ul style="list-style-type: none"> - agences de financement - responsables de programme - partenaires (personnes et organisations) - membres du personnel 					
Responsables secondaires : <ul style="list-style-type: none"> - secteur privé - employeurs - autres autorités dans le contexte de l'intervention 					
Détenteurs de droits bénéficiant de l'intervention : femmes, hommes, filles, garçons ; autres groupes ventilés.					
Détenteurs de droits défavorisés par l'intervention : femmes, hommes, filles, garçons ; autres groupes ventilés					
Autres groupes d'intérêt ne participant pas directement à l'intervention : <ul style="list-style-type: none"> - autres agences de développement travaillant dans la région - organisations de la société civile - autres organisations 					

Tableau 2.2 Comment remplir et utiliser la matrice d'analyse des parties prenantes (Tableau 2.1. ci-dessus)	
<p>« Quoi » (rôles dans l'intervention)</p>	<p>Exemples de rôles à faire figurer dans la matrice (liste non exhaustive, on en ajoutera d'autres en fonction du contexte et de l'intervention) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bailleur de fonds – plus de 50 % 2. Bailleur de fonds – moins de 50 % 3. Partenaire 4. Conseiller 5. Partisan 6. Gestion du programme 7. Membre de l'équipe du programme 8. Bénéficiaire primaire 9. Bénéficiaire secondaire 10. Non participants pouvant être affectés par l'intervention
<p>« Pourquoi » (effets positifs dus à la participation à l'évaluation)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informer : informer les parties prenantes de l'état d'avancement et des conclusions de l'évaluation 2. Consulter : informer les parties prenantes de l'état d'avancement et des conclusions de l'évaluation, être à leur écoute et leur rapporter en quoi la contribution des parties prenantes a influencé l'évaluation. 3. Impliquer : travailler avec les parties prenantes pour veiller à ce que leurs sujets de préoccupation soient pris en considération lors de l'examen des différentes options de l'évaluation ; veiller à ce que les parties prenantes aient la possibilité d'examiner ces options et de les commenter ; indiquer en retour comment leur contribution a été utilisée lors de l'évaluation. 4. Collaborer : incorporer, dans la mesure du possible, les conseils et les inquiétudes des parties prenantes et créer des possibilités de participation réelle à l'évaluation. 5. Autonomiser : déléguer aux parties prenantes les pouvoirs liés à l'évaluation : c'est de leur évaluation qu'il s'agit. L'équipe d'évaluation proposera diverses possibilités et fournira des conseils afin d'éclairer leurs décisions. Au final, le pouvoir décisionnaire appartient aux parties prenantes, dont les décisions seront soutenues, éclairées et facilitées par l'équipe d'évaluation.
<p>« Priorité » (importance de la participation à l'évaluation)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faiblement pertinente pour l'évaluation 2. Moyennement pertinente pour l'évaluation 3. Hautement pertinente pour l'évaluation
<p>« Quand » (étape à laquelle impliquer les groupes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation (préparation du mandat : définir la portée, sélectionner l'équipe d'évaluation, etc.) 2. Lancement et premières recherches (concevoir l'évaluation, définir le cadre des questions et des critères de l'évaluation, etc.) 3. Collecte et analyse des données 4. Préparation du rapport 5. Réaction des responsables 6. Diffusion
<p>« Comment » (manière dont les parties prenantes participeront, et à quel titre)</p>	<p>Comment participer à une évaluation, et à quel titre (liste non exhaustive) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En qualité d'informants 2. En qualité de membre d'un comité directeur 3. En qualité d'évaluateur 4. En qualité de membre du public à informer des progrès de l'évaluation

Tâche 2.2 Critères d'évaluation des DH et de l'EGS

40. Les critères d'évaluation établissent un cadre général pour procéder à l'évaluation et formuler les questions de l'évaluation (tâche 2.3). Pour évaluer leurs interventions, les Nations Unies utilisent et adaptent habituellement les critères d'évaluation fixés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (CAD-OCDE) : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité²⁰. Elles recourent également à d'autres critères, tels que les impacts humanitaires définis par l'ALNAP.

41. Cependant, les définitions générales des principes définis par le CAD-OCDE ne disent rien des composantes DH et EGS. Par conséquent, les évaluations qui les utilisent ne tiennent pas compte des DH et de l'EGS. Au final donc, les évaluations produites n'analysent pas en profondeur ces questions transversales d'une importance pourtant capitale. On trouvera dans le **Tableau 2.3** des conseils pour intégrer les composantes DH et EGS aux principes d'évaluation du CAD-OCDE.

42. Il incombe au chef de l'évaluation et à l'évaluateur de définir les composantes DH et EGS et de les intégrer à tous les principes d'évaluation qui ont été établis pour une évaluation donnée. Certains critères peuvent également être utilisés dans les évaluations qui s'appuient sur les principes de DH et d'EGS, tels que **l'égalité, la participation, la transformation sociale, l'intégration, l'autonomisation**, etc. Leur application est fortement recommandée.

²⁰ Voir les principes d'évaluation définis par le CAD (Criteria for Evaluating Development Assistance).

Tableau 2.3 Critères d'évaluation du CAD – Intégrer les DH et l'EGS	
Critères et définitions du CAD	Intégrer les DH et l'EGS
<p>Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.</p>	<p>Pour évaluer la pertinence d'une intervention du point de vue des DH et de l'EGS, il convient d'examiner si et comment l'intervention a été conçue et mise en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et à l'EGS tels que définis par les accords internationaux et régionaux, les politiques et les stratégies nationales relatives aux DH et à l'EGS et les besoins des détenteurs de droits et des responsables, hommes et femmes, ciblés par l'intervention. Les résultats de l'intervention devront également être pertinents au regard des progrès des DH et de l'EGS. Exemples de points à évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesure selon laquelle l'intervention est conforme aux instruments internationaux (CEDAW, CRPD, CRC...) et aux normes et principes relatifs aux DH et à l'EGS et contribue à leur application. • Mesure selon laquelle l'intervention est conforme aux accords régionaux et aux politiques et stratégies nationales relatifs aux DH et à l'EGS et contribue à leur mise en œuvre ; • Mesure selon laquelle l'intervention s'appuie sur une analyse des DH et de l'EGS approfondie et adaptée au contexte qui mette en évidence les principales causes faisant obstacle aux DH et à l'EGS ; • Mesure selon laquelle l'intervention tient compte des besoins et des intérêts des différents groupes de parties prenantes au moyen de consultations approfondies ; • Pertinence de la participation des parties prenantes à l'intervention.
<p>Efficacité (succès, réussite) : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficacité mesure le niveau de réalisation, considérée comme le résultat d'un extrant.</p>	<p>Pour analyser l'efficacité d'une intervention, il convient de déterminer comment les résultats en matière de DH et d'EGS ont été définis, suivis et atteints (ou non) et d'établir si les processus qui ont abouti à ces résultats sont conformes aux principes de DH et d'EGS (par ex. l'inclusion, l'absence de discriminations, la responsabilité, etc.). Lorsque ni le document de planification ni le cadre de résultats ne font mention de résultats en matière de DH et d'EGS, il est néanmoins possible autant que nécessaire d'évaluer l'efficacité de l'intervention du point de vue des DH et de l'EGS. En effet, toutes les interventions menées par l'ONU ont un impact sur les DH et l'EGS et doivent avoir pour objectif de contribuer à leur réalisation. Exemples de points à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesure selon laquelle la Théorie du changement et le cadre de résultats de l'intervention tiennent compte des DH et de l'EGS ; • Mesure selon laquelle une approche fondée sur les DH et une stratégie d'intégration des genres ont été intégrées à la conception et à la mise en œuvre de l'intervention ; • Présence de résultats clés en matière de DH et d'EGS.

Critères et définitions du CAD	Intégrer les DH et l'EGS
<p>Efficience : mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Elle concerne le plus souvent le lien entre les ressources et les extrants dans la chaîne de causalité d'une intervention.</p>	<p>Les composantes DH et EGS de l'efficience exigent une analyse coûts/bénéfices en profondeur de l'intégration des DH et de l'EGS aux interventions. Il importe au premier chef de considérer que les DH et l'EGS entraînent des processus de changement sur le long terme et d'une grande complexité qui exigent un soutien continu. Bien qu'il importe d'établir soigneusement un lien direct entre les ressources investies et les résultats à long terme, la mesure de l'efficience doit aussi tenir compte des processus des résultats à court terme (participation et intégration, etc.) ainsi que des résultats à moyen terme (mise en place d'un environnement propice, renforcement des capacités, etc.). Quelques aspects à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des ressources appropriées afin d'intégrer les DH et l'EGS à l'intervention correspondant à un investissement dans les bénéfices à court, moyen et long terme ; • Les coûts induits par la non mobilisation de ressources destinées à intégrer les DH et l'EGS (les bénéfices supplémentaires qu'aurait pu permettre de réaliser un modeste investissement) ; • Mesure selon laquelle l'attribution de ressources à des groupes ciblés tient compte de la nécessité de donner la priorité aux plus marginalisés.
<p>Viabilité : continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin d'une intervention importante. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.</p>	<p>Pour évaluer la viabilité des résultats et des impacts sur les DH et l'EGS, il convient d'étudier dans quelle mesure l'intervention a produit un effet bénéfique sur les facteurs clés indispensables à la réalisation à long terme des DH et de l'EGS. Quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS ; • Changement institutionnel facilitant la prise en considération systématique des questions relatives aux DH et à l'EGS ; • Changements d'attitude et de comportement réels et permanents, propices à la réalisation des DH et de l'EGS ; • Mise en place de systèmes de responsabilité et de supervision entre les détenteurs de droits et les responsables ; • Renforcement des capacités des détenteurs de droits et des responsables ciblés pour les aider, les uns à faire valoir leurs droits, les autres à les mettre en application ; • Redistribution des ressources, du pouvoir et de la charge de travail entre femmes et hommes.

Critères et définitions du CAD	Intégrer les DH et l'EGS
<p>Impact : effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.</p>	<p>Les impacts positifs en matière de DH et d'EGS se définissent comme la réalisation effective et durable des DH et de l'EGS pour les détenteurs de droits et la capacité des responsables à respecter, défendre et mettre en œuvre les DH et l'EGS. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, intentionnels ou non, primaires ou secondaires. Pour diverses raisons, (multiplicité des causes, période définie pour l'observation de l'impact, etc.), l'évaluation et la mesure de l'impact attribuable à l'intervention, ou auquel celle-ci a contribué, est une entreprise d'une grande complexité ; il est toutefois essentiel de procéder à cet exercice afin de tirer des enseignements sur ce qui fonctionne, ou non, en matière de réalisation des DH et de l'EGS. Dans le cas des interventions qui ne concernent pas essentiellement les DH et l'EGS, il s'agit parfois de déterminer si les interventions renforcent des discriminations ou des structures de partage des pouvoirs contraires aux DH et à l'EGS. Quelques aspects à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les détenteurs de droits ont-ils pu exercer leurs droits, les responsables ont-ils eu la capacité de remplir leurs obligations, la situation est-elle restée stationnaire ou s'est-elle dégradée pour chacun des deux groupes ; • Un changement réel dans les relations entre hommes et femmes, comme l'accès aux ressources et leur utilisation, le pouvoir décisionnaire, la répartition des tâches, etc. ; • Autonomisation des groupes ciblés et influence en dehors des groupes ciblés par l'intervention ; • Effets involontaires sur des groupes qui n'ont pas été suffisamment pris en considération lors de la conception de l'intervention (femmes appartenant à un groupe plus vaste au sein duquel elles n'ont pas été considérées comme formant un groupe spécifique) ; • Mécanismes redditionnels efficaces axés sur les DH et l'EGS.

Tâche 2.3 Formuler les questions d'évaluation

43. La **formulation des questions à poser lors de l'évaluation** découle des principes d'évaluation, ou vice-versa – il s'agit d'un processus inductif ou déductif. Dans un cas comme dans l'autre, il est fondamental que les critères d'évaluation et les questions soient liés et cherchent à déterminer la façon dont les DH et l'EGS ont été intégrés à la conception et à la planification, à la mise en œuvre et aux résultats de l'intervention.

44. On trouvera au **Tableau 2.4** donne des exemples de questions à poser pour évaluer les composantes DH et EGS d'une intervention. Certaines de ces questions peuvent recouper plusieurs critères d'évaluation. Lorsque de nouveaux principes sont établis, il convient d'ajouter des questions spécifiques qui s'y rapportent.

45. Comme tous les autres outils proposés dans ce Manuel, ces exemples de questions doivent tenir compte du contexte de l'intervention et être adaptés à la situation. Les questions découleront de la **théorie du changement** de l'intervention, qui concerne uniquement l'intervention à évaluer. On notera qu'un document d'orientation ne saurait anticiper tous les problèmes qui se présenteront. Une évaluation peut par ailleurs reconstruire la théorie du changement d'une intervention si elle n'a pas été clairement ou formellement formulée. **Les questions figurant dans le Tableau 2.3 sont le point de départ d'une recherche plus approfondie.** Il est essentiel, pour répondre aux questions, d'explorer des points supplémentaires, les raisons sous-jacentes, les scénarios de substitution, etc., en effet, ces améliorations qualitatives aideront les évaluateurs à obtenir des réponses plus complexes.

46. Les rapports de suivi, les entretiens avec les représentants des groupes impliqués et affectés par l'intervention, les informants expérimentés et l'observation constituent autant de sources d'information qui autorisent le recours à la triangulation et fournissent des éléments d'appréciation qui permettront de répondre aux questions d'évaluation. Dans la mesure du possible, on comparera les informations provenant de la région où a eu lieu l'intervention à des données comparables provenant de régions non concernées par l'intervention et à des données nationales. Dans tous les cas, l'évaluateur cherchera à identifier les

Encadré 4. Qu'est-ce que la théorie du changement ?

Une théorie du changement est l'hypothèse relative à la façon dont se produit le changement qui est contenue dans la conception et le cadre logique de l'intervention. Une théorie du changement peut être explicite mais ce n'est généralement pas le cas. Ainsi, une théorie du changement peut partir de l'hypothèse selon laquelle le renforcement des capacités des femmes à produire des revenus est source d'autonomisation – ce qui peut être vrai ou non – ou encore qu'il suffit que les normes juridiques énoncent les DH (dans une constitution par exemple) pour que l'exercice de ces droits soit garanti. Le plus souvent, les théories du changement portent sur un seul aspect (économie, acquisition des compétences, infrastructure...), une condition nécessaire mais non suffisante, et laissent de côté d'autres facteurs clés (accès aux marchés, confiance en soi ou autres phénomènes d'ordre social ou culturel...). L'un des rôles essentiels de l'évaluation est de mettre en évidence les théories du changement implicites pouvant découler de la théorie sociale ou d'approches institutionnelles et d'en analyser les points forts et les faiblesses. Souvent, les DH et l'EGS sont absents de la théorie du changement ou mentionnés d'une façon qui n'entraînera pas forcément une action concomitante. C'est ce qui se produit, par exemple, lorsqu'un projet ou un programme constate que les familles dirigées par une femme sont plus pauvres que les autres mais ne prévoit aucune activité destinée à redresser cette inégalité. À l'inverse, un programme de réforme agraire attentif à l'égalité des sexes ne se contentera pas de légiférer sur le droit à la terre, il veillera à ce que le système d'enregistrement comprenne une catégorie permettant la propriété conjointe en indiquant si

réponses ventilées en fonction des différents groupes de parties prenantes. **La ventilation des données et l'intégration de différents groupes de parties prenantes** sont la clé de voûte des évaluations tenant compte des DH et de l'EGS.

le propriétaire est un homme ou une femme, il défendra et encouragera le droit des femmes à la propriété foncière ainsi que les avantages que présente l'enregistrement conjoint, tout en fournissant des informations ventilées par sexe sur l'évolution de la propriété foncière.

Tableau 2.4 Formuler les questions d'évaluation afin de mesurer la conception et la planification, la mise en œuvre et les résultats

Critères	Évaluer la conception et la planification	Évaluer la mise en œuvre	Évaluer les résultats
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervention a-t-elle été conçue conformément aux normes et conventions internationales relatives aux DH et à l'EGS (CEDAW, DUDH, CRPD...) et aux stratégies nationales et locales en faveur des DH et de l'EGS ? - L'intervention a-t-elle été définie conformément aux besoins et aux intérêts de tous les groupes de parties prenantes visés ? Comment ces besoins et intérêts ont-ils été déterminés ? - A-t-on procédé à une analyse de l'état des DH et de l'EGS lors de la phase de conception ? Le cas échéant, ces analyses ont-elles fourni des informations de qualité sur les causes fondamentales des inégalités et des discriminations qui soient de nature à orienter l'intervention ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités réalisées ont-elles mis en application une approche des DH et de l'EGS ? - Les activités ont-elles répondu aux besoins des différents groupes de parties prenantes et, en particulier, des groupes dont les droits sont le plus susceptibles d'être bafoués ? - Les activités ont-elles eu un effet sur les causes fondamentales des inégalités et des discriminations ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de l'intervention contribuent-ils à la mise en œuvre des normes et conventions internationales relatives aux DH et à l'EGS (CEDAW, DUDH, CRPD...) et des stratégies nationales et locales en faveur des DH et de l'EGS ? - Les résultats de l'intervention répondent-ils aux besoins et aux intérêts de tous les groupes de parties prenantes tels que définis lors de la phase de conception ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - La théorie du changement de l'intervention comprend-elle des composantes DH et EGS ? - Le cadre des résultats fixe-t-il clairement des objectifs en matière de DH et d'EGS à court, moyen et long terme ? - Le cadre de suivi de la performance et les plans de mise en œuvre déterminent-ils qui est responsable de la réalisation des objectifs en matière de DH et d'EGS ? - L'intervention a-t-elle défini des indicateurs et des références quantitatifs et qualitatifs spécifiques pour mesurer les progrès réalisés en matière de DH et d'EGS ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Au cours de la mise en œuvre, a-t-on mené des efforts systématiques et appropriés pour intégrer les différents groupes de parties prenantes et, en particulier, les groupes dont les droits sont le plus susceptibles d'être bafoués ? - La mise en œuvre de l'intervention a-t-elle permis de déployer tous les efforts possibles afin de renforcer les capacités des détenteurs de droits et des responsables ? - Les données utilisées lors du suivi ont-elles été recueillies et ventilées en fonction de critères pertinents (sexe, âge, origine ethnique, revenu, etc.) ? - A-t-on collecté assez de données sur des indicateurs spécifiques afin de mesurer les progrès accomplis dans les domaines des DH et de l'EGS ? - Les données issues du suivi ont-elles été partagées avec les parties prenantes (responsables, détenteurs de droits, femmes, hommes) ? - Comment les données sur les DH et l'EGS issues du suivi ont-elles été exploitées afin de renforcer l'intervention en cours de mise en œuvre ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quels ont-été les principaux résultats obtenus durant l'intervention en matière de réalisation des DH et de l'EGS ? - Ces résultats confirment-ils les aspects de la théorie du changement de l'intervention relatifs aux DH et à l'EGS ? - Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils été équitablement diffusés auprès des groupes de parties prenantes visés ? - Les résultats de l'intervention contribuent-ils au changement des attitudes et des comportements en matière de DH et d'EGS ? - Les résultats de l'intervention contribuent-ils à surmonter les causes fondamentales des inégalités et des discriminations ? - L'intervention a-t-elle contribué à l'autonomisation des détenteurs de droits, les encourageant à faire valoir leurs droits, et à celle des responsables, les incitant à respecter les normes relatives aux DH et à l'EGS ?

Critères	Évaluer la conception et la planification	Évaluer la mise en œuvre	Évaluer les résultats
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Des ressources suffisantes (financières, humaines, temps) ont-elles été mobilisées pour intégrer les DH et l'EGS à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'intervention ? - Dans quelle mesure les DH et l'EGS sont-ils une priorité dans le budget total de l'intervention ? - Quels sont les coûts imputables à l'absence de prise en considération des DH et de l'EGS dès la phase de conception ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources de l'intervention ont-elles été utilisées efficacement pour que les DH et l'EGS soient pris en considération lors de la mise en œuvre (participation des parties prenantes visées, collecte de données ventilées, etc.) ? - Y a-t-il eu des obstacles, d'ordre politique, pratique ou administratif, à l'intégration efficace des DH et de l'EGS lors de la mise en œuvre ? Quel a été le niveau d'efforts déployés afin de surmonter ces difficultés ? 	<ul style="list-style-type: none"> - L'affectation des ressources de l'intervention aux DH et à l'EGS correspond-elle aux résultats obtenus dans ces domaines ? - Une légère augmentation des ressources attribuées aux DH et à l'EGS aurait-elle permis de renforcer de manière appréciable les résultats dans ces domaines (par exemple une petite augmentation du budget du suivi afin de collecter des données ventilées plutôt que des informations générales ; une répartition du temps de travail du personnel permettant de consacrer une attention accrue aux DH et à l'EGS dans les activités du programme) ?
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> - La conception de l'intervention prévoit-elle une stratégie de viabilité et de sortie appropriée (promotion de l'appropriation nationale/locale, utilisation des capacités locales, etc.), afin d'appuyer les changements positifs en matière de DH et d'EGS après la fin de l'intervention ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été associées à la préparation de la stratégie ? - Le cadre de planification s'appuie-t-il sur un contexte institutionnel et organisationnel propice à la réalisation des DH et de l'EGS ? - À défaut, la conception de l'intervention a-t-elle pris en compte les difficultés d'ordre institutionnel et organisationnel qui entravent la réalisation des DH et de l'EGS ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments de la stratégie de sortie de l'intervention ont-ils été pris en considération au cours de la mise en œuvre ? - Dans quelle mesure les organisations nationales et locales ont-elles été impliquées dans les divers aspects de la mise en œuvre de l'intervention ? - Les activités de l'intervention visaient-elles à promouvoir un changement durable des attitudes, des comportements et des relations de pouvoir entre les groupes de parties prenantes ? - Comment les données issues du suivi sur les DH et l'EGS ont-elles été utilisées pour favoriser un changement durable dans ces domaines ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles l'assurance qu'elles pourront s'appuyer sur les changements en matière de DH et d'EGS favorisés par l'intervention ? - Dans quelle mesure les organisations participantes ont-elles modifié leurs politiques ou leurs pratiques afin de contribuer à la réalisation des DH et de l'EGS (nouveaux services, meilleure réceptivité, réallocation des ressources, amélioration de la qualité, etc.) ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervention prévoit-elle un impact spécifique sur les DH et l'EGS ? Cet impact est-il clairement formulé dans le cadre de résultats ? - La conception de l'intervention prévoit-elle les moyens d'évaluer l'impact sur les DH et l'EGS à un stade ultérieur ? - Dans quelle mesure les éventuels impacts involontaires sur les différents groupes de parties prenantes ont-ils été identifiés lors de la phase de conception ? 	<ul style="list-style-type: none"> - En quoi les activités de l'intervention sont-elles liées aux objectifs à long terme prévus en matière de DH et d'EGS ? - Les systèmes de suivi de l'intervention ont-ils mis en évidence les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs à long terme en matière de DH et d'EGS ? - Des effets involontaires, positifs ou négatifs, sur les DH et l'EGS ont-ils été identifiés au cours de la mise en œuvre ? Quelle a été la réponse apportée ? 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervention a-t-elle clairement abouti à la mise en œuvre des normes visées en matière de DH et d'EGS pour les parties prenantes identifiées ? - L'intervention a-t-elle abouti à des résultats non voulus dans le domaine des DH et de l'EGS ? S'agit-il de résultats positifs ou négatifs ? En quoi affectent-ils les différentes parties prenantes ? - Les activités et les résultats de l'intervention en matière de DH et d'EGS ont-ils influencé le travail d'autres organisations et programmes ?

Tâche 2.4 Travailler avec les indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS

47. Les indicateurs sont parmi les outils essentiels d'une évaluation de qualité. Ils décrivent la façon dont les résultats fixés sont mesurés et indiquent les changements auxquels contribue l'intervention. S'agissant des DH et de l'EGS, ils aident les évaluateurs à déterminer si, par exemple, l'intervention est parvenue à améliorer l'autonomisation aux niveaux juridique, politique, économique et social. Ils permettent également de prendre en considération la diversité des parties prenantes car les informations découlant des indicateurs ventilés aide à déterminer si l'intervention touche différents groupes de personnes de la façon la plus efficace. En établissant une comparaison entre les progrès enregistrés par les indicateurs et les données de référence (la situation telle qu'elle était au début du projet), on déterminera quels sont les changements quantitatifs et qualitatifs qui se sont produits sur une période donnée.

48. Dans l'idéal, dès le début de la mise en œuvre de l'intervention, il convient de définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et de collecter des données de façon régulière au moyen de processus de suivi. Les indicateurs mixtes sont importants car ils fournissent des informations plus complètes et plus diverses, ils renforcent la crédibilité en offrant des points de vue variés et ils améliorent la conception en fixant des objectifs et des résultats plus spécifiques et plus faciles à mesurer. La promotion des DH et de l'EGS étant inscrite dans le mandat de toutes les agences de l'ONU, les indicateurs devraient toujours tenir compte de ces deux domaines. Cependant, dans la réalité, même si dans le cadre d'une intervention un ensemble d'indicateurs ait été défini, il n'est pas rare que ces indicateurs ne soient pas de qualité suffisante, qu'ils ne soient pas mesurés assez régulièrement ou qu'ils ne tiennent pas compte des DH et de l'EGS.

49. La **mesure de l'évaluabilité** (chapitre 1) aidera le chef de l'évaluation à déterminer si l'intervention dispose d'un ensemble approprié d'indicateurs (et d'informations sur leur évolution) afin de soutenir l'analyse des DH et de l'EGS au cours de l'évaluation. Si les indicateurs ne permettent pas de procéder à une évaluation précise, on pourra créer, pendant la phase de planification de l'évaluation (préparation et révision des TdR), des indicateurs spécifiques qui seront évalués pendant le processus de l'évaluation.

50. Pour **créer des indicateurs spécifiques aux DH et à l'EGS**, il convient de prêter attention aux questions générales et, en particulier, de déterminer si les indicateurs sont SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps). Il faut néanmoins se préoccuper aussi de questions plus spécifiques, et notamment déterminer si les indicateurs destinés à promouvoir les droits et l'égalité sont ventilés. La sélection des indicateurs à utiliser en priorité dépend de facteurs divers, comme le type d'informations nécessaires, l'exhaustivité du diagnostic, les coûts et les efforts requis pour produire l'information nécessaire et les difficultés à surmonter. Cette tâche peut sembler difficile mais on pourra s'inspirer des conseils proposés dans l'encadré 5.

51. Un cadre d'indicateurs destiné à promouvoir et à examiner les DH doit aussi, pour être utile, s'appuyer sur le contenu normatif des droits, tels qu'énoncés dans les articles pertinents des instruments internationaux relatifs aux DH et interprétés, notamment, par les comités dans leurs observations générales (voir par exemple les deux observations générales sur l'égalité entre hommes et femmes)²¹. On se souviendra que l'objectif

²¹ Observation générale n° 28 : Égalité des droits entre hommes et femmes (article 3) : 29/03/2000. CCPR/C/21/Rev.1/Add.10, observation générale n° 28 (observations

premier d'une évaluation portant sur les DH consiste à déterminer comment les responsables remplissent leurs obligations – qu'ils aient pour tâche de promouvoir un droit ou de le protéger et de l'appliquer. Le cadre adopté devra donc tenir compte de l'obligation du responsable en matière de respect, de protection et d'application des DH. Enfin, lors de la sélection des indicateurs mais aussi au cours de l'évaluation, il importe de reconnaître et d'intégrer les normes et les principes transversaux relatifs aux DH (comme la non discrimination et l'égalité, l'indivisibilité, la responsabilité, la participation et l'autonomisation)²².

Encadré 5. Conseils pour l'élaboration d'indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS

1. **Ayez le réflexe SMART** : les indicateurs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps). La définition d'indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS doit intégrer ces aspects de manière très claire.
2. **Identifiez des indicateurs appropriés** : recherchez les indicateurs qui diagnostiquent de la façon la plus détaillée, la plus précise et la plus complète les progrès accomplis, qui puissent montrer efficacement la manière dont une intervention se développe et qui ciblent en priorité les aspects clés nécessaires à la réalisation des résultats.
3. **Clarifiez les concepts** : ne pas confondre genre (interprétation culturelle de ce que signifie le fait d'être de sexe masculin ou féminin) et sexe (différence biologique entre hommes et femmes), les questions liées au genre et celles qui concernent les femmes, etc.
4. **Ne considérez pas les parties prenantes, et les bénéficiaires en particulier, comme un groupe monolithique** : les bénéficiaires d'une intervention ont le droit d'être traités équitablement en fonction de leur situation spécifique. À cette fin, il sera très utile de ventiler les indicateurs et de collecter des informations sur les différents groupes (en fonction du sexe, de la race/de l'origine ethnique, de l'âge, du lieu de résidence, du handicap, du revenu, de l'orientation sexuelle, du statut sérologique, du niveau d'alphabétisation et d'instruction, du type d'emploi, des choix politiques et religieux, de la participation à un conflit, etc.).
5. **Utilisez un assortiment d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs** pour mesurer les résultats d'une intervention : un ensemble équilibré est indispensable pour obtenir des informations diverses en quantité plus importante. Les données en seront plus crédibles et il sera alors possible d'analyser plus en profondeur les changements constatés.
6. **Lors de l'élaboration et de la sélection des indicateurs, consultez les parties prenantes**, qui auront peut-être des idées complémentaires, et dont la bonne connaissance du contexte leur permettra de recenser les informations les plus pertinentes pour comprendre les changements auxquels contribue l'intervention.

générales); et observation générale n° 16 (2005): 11/08/2005. E/C.12/2005/4. (Observations générales), CESCR.

²² Op. cit. 10.

52. Compte tenu des progrès réalisés au cours des vingt dernières années dans les statistiques internationales et nationales, et en particulier dans les statistiques sexospécifiques, il existe plusieurs sources externes susceptibles de fournir des conseils sur l'élaboration des indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS²³. On consultera également un document de référence sur les indicateurs structurels, les indicateurs de méthode et les indicateurs de résultat relatifs aux DH²⁴. Ces documents, sources de conseils plus détaillés et d'idées, méritent d'être consultés.

53. Afin de donner une illustration des méthodes à utiliser pour aborder les questions relatives aux DH et à l'EGS, les encadrés ci-dessous proposent quelques **exemples d'indicateurs de l'autonomisation**. Cependant, pour être efficaces, les indicateurs doivent tenir compte du contexte et concerner directement le thème central de l'intervention. On évitera donc de faire de ces exemples des solutions passe-partout. L'**annexe 1** fournit d'autres exemples et définit plusieurs catégories d'autonomisation.

Exemples d'indicateurs quantitatifs de l'autonomisation concernant les DH et l'EGS

- Nombre d'affaires relatives aux DH et à l'EGS entendues dans des tribunaux locaux, nationaux ou sous-nationaux, et leurs conclusions.
- Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes et occupant des postes à responsabilité dans l'administration locale, nationale ou sous-nationale.
- Taux de chômage/de l'emploi féminins et masculins dans les différents groupes de parties prenantes.

Exemples d'indicateurs qualitatifs de l'autonomisation concernant les DH et l'EGS

- Mesure selon laquelle les services juridiques sont accessibles aux femmes et aux hommes issus des différents groupes de parties prenantes.
- Changements survenus en matière d'accès aux informations relatives aux demandes et aux décisions concernant les violations des DH.
- Mesure selon laquelle les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes jouissent d'une autonomie économique accrue, en privé comme en public.

Tâche 2.5 Choisir l'équipe d'évaluation

54. **Le choix d'une équipe compétente** pour procéder à une évaluation qui tienne compte des DH et de l'EGS est une étape cruciale pour le succès d'une évaluation. Une bonne équipe doit réunir un ensemble approprié de compétences et d'opinions. Le chef d'équipe est responsable de répartir le travail et de veiller à ce que chacun des membres de l'équipe contribue de manière significative au processus. Dans la mesure du possible, l'équipe rassemblera les qualités et capacités suivantes :

- Femmes et hommes

²³ Voir le *Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes* publié par l'ACDI en 1997. Consulter également le *Rapport sur l'utilisation d'indicateurs pour la promotion et la surveillance de la mise en œuvre des droits de l'homme* (HRI/MC/2008/3), Nations Unies, disponible sur le site : http://www2.ohchr.org/english/bodies/icm-mc/docs/HRI.MC.2008.3_fr.pdf.

²⁴ Op. cit. 10, p. 9-10, paragraphe 15.

- Évaluateurs locaux et/ou internationaux
- Connaissances et expérience en matière d'évaluation (méthodes quantitatives et qualitatives)
- Connaissances et expérience du contenu et du secteur
- Engagement en faveur de l'égalité des sexes, connaissances et expérience en matière d'évaluation des interventions axées sur l'égalité des sexes
- Engagement en faveur des DH, connaissances et expérience en matière d'évaluation des interventions axées sur les DH
- Comprendre et appliquer le mandat des Nations Unies sur les DH et l'EGS
- Connaissance et expérience en matière d'approches et de méthodes participatives
- Compétences en recherche et compétences relationnelles, en particulier dans le domaine culturel
- Connaissance de la situation et de la langue régionales/nationales/locales

55. Lors de la constitution de l'équipe d'évaluation, attention à ne pas négliger un point fondamental : on voit souvent en effet dans les équipes d'évaluation les mêmes déséquilibres, les mêmes schémas que l'on observe dans la vie courante. Ce qui fait la qualité d'une équipe d'évaluation ne tient pas seulement aux compétences et au savoir-faire de l'ensemble des membres, mais aussi aux dynamiques des interactions entre ces membres. Les membres de l'équipe doivent mutuellement faire preuve de la capacité à apprécier les compétences et les opinions des autres et à en tenir compte. Le chargé d'évaluation doit veiller à ce que les DH et l'EGS revêtent toute l'importance voulue lors de la composition de l'équipe mais aussi dans les dynamiques et les relations entre les membres de l'équipe. Pour surmonter les complexités que suppose l'évaluation d'une intervention, la stratégie idéale consiste souvent à travailler avec une équipe multidisciplinaire²⁵.

²⁵ Il existe plusieurs listes de professionnels de l'évaluation, qui s'avéreront utiles lors de la recherche d'évaluateurs qualifiés. Les membres du GNUE ont accès à la liste de spécialistes de l'évaluation sur le site Web du GNUE.

Encadré 6. Quelques considérations éthiques

La composition et la direction de l'équipe d'évaluation doivent impérativement s'appuyer sur certaines considérations éthiques, a fortiori dans la mesure où toutes les évaluations réalisées par les Nations Unies doivent tenir compte des DH et de l'EGS. Le GNUE et d'autres agences des Nations Unies** ont élaboré des principes directeurs stricts sur l'éthique et le comportement des évaluateurs. Ces codes de conduite feront intégralement partie du contrat avec les consultants. Quelques exemples de comportement éthique dans la pratique :

- Traiter tous les informants avec respect et attention : les femmes seront de préférence interrogées par des femmes, le droit de s'exprimer dans les langues locales sera respecté, les mots et les images utilisés correspondront au niveau d'alphabétisation de la personne interrogée, les évaluateurs porteront des vêtements compatibles avec le contexte culturel, etc.
- Expliquer aux informants pourquoi ils cherchent des informations et comment ces informations seront utilisées. Garantir l'anonymat si possible, être franc lorsque ce n'est pas possible. Ces règles devront être explicitement indiquées lors de chaque interaction avec les intervenants à qui on demande de donner des informations factuelles ou d'exprimer des opinions ou des points de vue.
- Interroger les parties prenantes séparément lorsqu'il existe entre elles des différences de pouvoir, d'intérêt ou d'influence : on séparera par exemple les femmes des hommes, les détenteurs de droits des responsables, le personnel du programme des bénéficiaires, les supérieurs des subordonnés et les groupes entre lesquels le niveau d'information diffère ou au sein desquels une personne est, du fait de son statut, en position d'autorité par rapport à une autre. Sachez toutefois que pour procéder ainsi, un accord préalable ou des négociations peuvent être requis.

* Voir GNUE, Code de conduite, juin 2008, disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=code+of+conduct>.

** Voir OMS, *Priorité aux femmes : Principes d'éthique et de sécurité pour les recherches sur les actes de violence familiale à l'égard des femmes*, Document WHO/EIP/GPE/99.2, OMS, Genève, 1999.

Chapitre 3 : Mettre en œuvre l'évaluation

56. Ce chapitre montre à quel point il est important d'utiliser les méthodes appropriées pour que les composantes DH et EGS de l'intervention soient identifiées et analysées au cours de l'évaluation. Il décrit également la méthode de rédaction du rapport d'évaluation.

Tâche 3.1 Sélectionner une méthode d'évaluation appropriée

57. Le chargé d'évaluation veillera à ce que le travail de terrain soit conforme aux normes des méthodes d'évaluation. Il s'agit de recueillir les éléments qui corroboreront les conclusions et les recommandations sur la contribution de l'intervention aux DH et à l'EGS. Quelle que soit la taille de l'intervention, une évaluation qui prévoit l'application de **plusieurs méthodes combinées** maximisera ses chances de produire un diagnostic précis et complet sur l'intégration des DH et de l'EGS à l'intervention.

58. Pour garantir le succès de la mise en œuvre de l'évaluation, on commencera par définir les méthodes d'évaluation. Le présent Manuel recense des ouvrages externes qui décrivent les outils et les méthodes d'intégration des DH et de l'EGS²⁶. Les outils seront bien construits, ils produiront des données fiables, mais ils devront en outre maximiser la participation des parties prenantes identifiées dans l'analyse des parties prenantes, ce qui permettra à tous de participer de manière active, libre et significative. Le **Tableau 3.1** propose des conseils sur la sélection des outils appropriés.

Encadré 7. Jeu d'enfants : définir une bonne méthode d'évaluation à partir de l'analyse des parties prenantes

Une équipe financée par le VNU et travaillant sur l'évaluation d'un programme de jeunes volontaires au Libéria a identifié, grâce à une analyse des parties prenantes, les jeunes écoliers comme l'un des principaux groupes soutenus par les jeunes volontaires. Quelques écoles locales ont accepté que l'équipe prenne le temps de parler aux enfants réunis en groupe.

Pour poser des questions aux enfants et les encourager à confronter leurs opinions sur les volontaires et le volontariat, les évaluateurs ont imaginé que les enfants se lèveraient pour dire « oui » et s'assiéraient pour dire « non ». Chaque question était suivie d'autres questions plus approfondies (pourquoi, comment, etc.) posées à la fois aux enfants debout et à ceux qui étaient assis. Beaucoup d'enfants ont pris l'initiative de prendre la parole pour expliquer leurs réponses.

Cet exercice amusant a permis à l'équipe d'obtenir, de manière appropriée et adaptée, des informations intéressantes auprès d'un groupe de parties prenantes habituellement négligé.

59. L'association des approches qualitatives et quantitatives permet d'obtenir un large éventail d'opinions et une description fiable de la réalité, tout en garantissant l'intégration des différentes parties prenantes (y compris les plus vulnérables). Ce qui ne signifie pas pour autant que les grandes études quantitatives ne puissent pas tirer parti des analyses

²⁶

Le document d'orientation du GNUE, en cours de rédaction, fournira des informations et des références sur diverses méthodes telles que les techniques participatives, l'évaluation rapide participative (EPR), l'enquête évaluative, etc. Les chefs d'évaluation soucieux d'utiliser des méthodes efficaces pour que tous les points de vue pertinents soient intégrés pourront utilement consulter les sources ainsi recensées.

de la situation des DH et de l'EGS. Bien au contraire, à condition de poser les bonnes questions, de déterminer les vrais besoins en informations et d'utiliser des outils adaptés, toutes les évaluations peuvent mesurer les composantes DH et EGS d'une intervention.

60. Il arrive souvent que, dès le début du processus, les évaluations se heurtent à un problème de données en matière de DH et d'EGS. Par exemple, l'intervention ne dispose pas d'un cadre de résultats adéquat, complété par des indicateurs clairs et spécifiques relatifs aux DH et à l'EGS, l'information n'a pas été collectée régulièrement, l'information est de mauvaise qualité ou encore insuffisamment fiable pour permettre une évaluation crédible. Surmonter les difficultés relatives à l'information est un élément clé de l'évaluation. Le **chapitre 1**, consacré à la **mesure de l'évaluabilité**, propose plusieurs solutions. Il importe de reconnaître les grands progrès qui ont été accomplis par les instituts de statistique nationaux et internationaux pour améliorer la qualité des données ventilées. Les évaluateurs devront exploiter ces ressources importantes lorsqu'elles existent.

Tableau 3.1 Éléments clés pour une méthode d'évaluation appropriée qui tienne compte des DH et de l'EGS	
Sélectionner la méthode d'évaluation appropriée	
Les méthodes mixtes	: il s'agit d'associer plusieurs méthodes qualitatives et quantitatives de collecte et d'analyse des données afin de disposer, lors de l'évaluation, d'une pluralité d'opinions et de favoriser la participation de différents groupes de parties prenantes. Les outils d'évaluation les plus courants pouvant être utilisés dans le cadre d'une stratégie mixte comprennent, de manière non exhaustive, une analyse de la littérature, des interviews, des groupes de discussion, des enquêtes, etc. (la tâche 3.2 explique comment collecter et analyser des données relatives aux DH et à l'EGS à l'aide de ces outils.)
Participation des parties prenantes	: tous les groupes de parties prenantes sont interrogés afin d'éviter les biais dus au sexe, à la distance (les personnes vivant dans les lieux les plus accessibles sont favorisées), à la classe, au pouvoir (les personnes interrogées peuvent-elles s'exprimer librement parce que les problèmes de vie privée et de confidentialité ont été résolus ?). En outre, le choix des sites sur lesquels procéder à l'évaluation doit être motivé (conditions différentes, sélection au hasard, etc.).
Intégration des plus vulnérables	: lors de la collecte et de l'analyse des données, identifier et intégrer ceux dont les droits sont le plus susceptibles d'être violés. Examiner diverses solutions pour surmonter les difficultés que ces groupes peuvent rencontrer en matière de participation.
Ressources adéquates	: dans le cadre de l'évaluation, une partie du financement, du temps et des capacités humaines seront consacrés à la consultation des parties prenantes et à la collecte de données relatives aux DH et à l'EGS.
Échantillonnage adéquat	: si la quantité d'information analysée et de données collectées est insuffisante, les conclusions de l'évaluation pourront être mises en cause. Si, à cause des contraintes de budget ou de temps, le nombre de répondants est limité, ou si dans certaines catégories il n'y a que très peu de personnes (si, par exemple, seules quelques personnes ont le temps de parler aux évaluateurs), les conclusions devront être validées par un groupe plus important, ou au moyen de la triangulation. La stratégie d'échantillonnage doit également tenir compte de l'intégration des femmes et des hommes dans les différents groupes de parties prenantes.

Ventilation des données : des instruments et des méthodes de collecte des données ont été élaborés pour permettre la ventilation des données relatives aux DH et à l'EGS.

Triangulation : Dans la mesure du possible, les données devraient provenir de plusieurs sources. Ainsi, si les détenteurs de droits indiquent qu'ils parviennent mieux à négocier leurs besoins ou à défendre leurs intérêts, cette affirmation pourra être confirmée en consultant les décisions adoptées ou en demandant aux responsables s'ils ont remarqué des changements dans les négociations avec les détenteurs de droits. Si les femmes indiquent que leur revenu a augmenté, on leur demandera comment elles ont utilisé ces revenus, et leur réponse pourra être confirmée par l'observation.

Exploiter les ensembles de données existants : les évaluateurs peuvent utiliser à bon escient les ensembles de données nationales ou internationales (sur l'emploi, les revenus, la vulnérabilité, les maladies, la mortalité, les violations des droits de l'homme, etc.) afin de comparer et de confirmer ou de réfuter les conclusions du programme. Il peut être utile et efficient de soumettre les conclusions à un groupe d'experts qui les corroboreront ou proposeront d'autres interprétations. Cette méthode sera particulièrement utile dans le cas des évaluations de petite taille, lorsque le travail de terrain est limité.

Validation des conclusions : lorsque les évaluateurs ont collecté des informations et ébauché des conclusions, la bonne pratique consiste à valider ces conclusions en organisant des ateliers avec les différents groupes, afin de renforcer l'exactitude et la fiabilité des conclusions. Il peut être prévu de présenter les principales conclusions à des groupes de bénéficiaires, séparément ou ensemble, aux agents d'exécution des programmes et aux experts externes. L'information peut être présentée à des fins de validation, pour approfondir l'analyse et, éventuellement, pour contribuer à la formulation des conclusions et des recommandations.

Tâche 3.2 Collecte et analyse des données

61. Comme expliqué plus haut, les évaluateurs disposent d'outils et de méthodes qu'ils peuvent combiner dans le cadre d'une approche mixte. Différents outils seront utilisés dans des buts différents, qu'il s'agisse de répondre à des questions spécifiques, d'obtenir des données sur tel ou tel indicateur et d'intégrer certains groupes de parties prenantes.

62. Pendant la phase de **collecte et d'analyse des données**, les outils d'évaluation les plus courants doivent être particulièrement adaptés pour mesurer les composantes DH et EGS. Le Tableau 3.2 explique la marche à suivre.

63. **L'analyse des données** permettant de traiter des DH et de l'EGS dans une intervention **présente de nombreuses facettes**. Tout d'abord, on veillera à ce que les données produites et fournies par les différents groupes de parties prenantes, en particulier par les plus vulnérables, soient traitées avec respect et équité. Non qu'il faille leur appliquer un traitement identique, il s'agit plutôt de reconnaître les différences et de ne pas sous-estimer l'intérêt que présentent les informations, d'où qu'elles proviennent. En second lieu, il est nécessaire de comprendre le contexte dans lequel surviennent des problèmes en matière de DH et d'EGS pour les parties prenantes puis, à partir de cet éclairage, d'interpréter les opinions des parties prenantes.

Il est alors particulièrement utile de s'appuyer sur les cadres analytiques relatifs aux DH et à l'EGS²⁷. Enfin, on accordera une attention toute particulière aux données et aux informations qui concernent spécifiquement les questions relatives aux DH et à l'EGS dans l'intervention, et de les exploiter au mieux dans l'évaluation générale de l'intervention.

²⁷ Les cadres de l'analyse du genre sont des méthodes de recherche et de planification pour l'évaluation et la promotion des problèmes relatifs à l'égalité des sexes dans les institutions. Pour plus d'informations, voir le site : <http://nzaidtools.nzaid.govt.nz/?q=gender-analysis/annex-2-common-gender-analysis-frameworks>.

Tableau 3.2 Adapter les méthodes établies pour intégrer les DH et l'EGS

Méthode	Comment traiter des DH et de l'EGS à l'aide de la méthode
<p>Revue documentaire</p> <p>La revue documentaire consiste à passer en revue la littérature existante sur le thème central de l'intervention ainsi que les documents relatifs à l'intervention en cours d'évaluation (document de conception du programme, rapports d'activité, rapports de suivi, bases de données, matériel de communication produits dans le cadre de l'intervention, etc.).</p>	<p>Recherchez des informations concernant spécifiquement les DH et l'EGS comme : i) les éléments indiquant qu'une analyse des DH et de l'EGS a été menée durant la phase de conception ; ii) les éléments indiquant qu'une analyse intégratrice et détaillée des parties prenantes, et en particulier des groupes les plus vulnérables, a été menée ; iii) les éléments témoignant de la qualité de l'engagement et de la participation des parties prenantes aux diverses étapes de la mise en œuvre ; iv) des informations sur plusieurs groupes de parties prenantes réunies lors du suivi et de l'établissement des rapport ; v) les éléments indiquant la façon dont les DH et l'EGS ont été abordés lors de l'intervention et les résultats obtenus dans ce domaine.</p> <p>Recherchez dans la documentation, en particulier les publications universitaires, ce qui montre les liens entre les DH et l'EGS et le thème central de l'intervention en cours d'évaluation.</p> <p>Examinez les politiques organisationnelles, les conventions internationales et régionales, les observations générales et les recommandations, les accords, etc. sur les DH et l'EGS.</p> <p>Recherchez des informations sur la façon dont surviennent les problèmes relatifs aux DH et à l'EGS dans le contexte particulier de l'intervention (pays, région, communauté, etc.).</p> <p>Consultez la documentation produite par les partenaires du programme et d'autres organisations susceptible de contribuer à l'évaluation des DH et de l'EGS dans l'intervention.</p>
<p>Groupes de discussion</p> <p>Les groupes de discussions sont de petits groupes qui se réunissent pour discuter de questions ou de problèmes spécifiques. Ils sont en général organisés en fonction des intérêts, des caractéristiques des participants, etc. Les discussions doivent être facilitées par une personne (habituellement, mais pas nécessairement, l'évaluateur).</p>	<p>Accordez une attention particulière à la constitution des groupes, qui sera déterminante pour que les participants se sentent suffisamment en sécurité pour participer et exprimer leurs opinions. Visez une ventilation par sexe, âge, statut social, revenu, orientation sexuelle, catégorie (détenteur de droit/responsable), handicap, etc. Se reporter à l'analyse des parties prenantes réalisée au début de l'évaluation pour prendre des décisions.</p> <p>Veillez à ce que les plus vulnérables soient représentés. Penser aux problèmes pratiques susceptibles d'améliorer ou d'affaiblir la participation comme le temps, le lieu, l'accès aux endroits où se réunira le groupe de discussion.</p> <p>Veillez à ce que les questions posées au groupe de discussion comprennent une évaluation de leurs opinions sur les DH et l'EGS. Menez la discussion avec délicatesse : au préalable, informez-vous pour mieux comprendre le contexte, les relations entre les personnes et les groupes, les dynamiques de pouvoir et la façon dont les problèmes liés aux DH et à l'EGS affectent les personnes et les groupes participant au groupe de discussion. Pendant les discussions, appuyez-vous sur ces informations pour vous assurer de la qualité des interactions entre les participants.</p> <p>Utilisez les informations réunies auparavant pour enrichir l'analyse de la discussion du groupe.</p>

Méthode	Comment traiter des DH et de l'EGS à l'aide de la méthode
<p>Entrevues :</p> <p>Interactions avec les personnes sélectionnées, présentes ou par d'autres moyens (téléphone, courriel, etc.). Les interviews sont généralement l'occasion de poser des questions plus approfondies et d'affiner les données qualitatives obtenues en cours d'évaluation. Ils permettent aussi aux personnes de s'exprimer plus librement.</p>	<p>Veillez à ce que l'échantillon de personnes sélectionnées pour les interviews reflète bien la diversité des parties prenantes participant à l'intervention. Veillez à intégrer les parties prenantes les plus vulnérables, susceptibles d'avoir été oubliées ou écartées des discussions et des prises de décision pendant l'intervention. Reportez-vous à l'analyse des parties prenantes réalisée au début de l'évaluation pour prendre des décisions.</p> <p>Tenez compte de la langue et des besoins en traduction.</p> <p>Veillez à poser des questions de suivi spécifiques concernant les DH et l'EGS au cours des interviews.</p> <p>Assurez-vous de bien comprendre en quoi chacune des personnes interviewées est affectée par les problèmes liés aux DH et à l'EGS.</p> <p>Les personnes interviewées doivent avoir l'assurance qu'en s'exprimant avec franchise sur les DH et l'EGS, elles ne s'exposent à aucune conséquence fâcheuse.</p> <p>Respectez la confidentialité. Demandez aux personnes leur autorisation avant de citer leurs propos. Dans certains cas, les mots ou les phrases peuvent identifier la personne interviewée, même si son nom ne figure pas dans le rapport. Faites alors preuve de franchise au sujet du problème de confidentialité et ne citez les personnes interviewées qu'à condition d'avoir leur accord. Veillez à ce qu'une bonne compréhension du contexte, des relations, du pouvoir etc. enrichisse l'analyse des données recueillies lors des interviews.</p>
<p>Enquêtes :</p> <p>Les enquêtes sont réalisées à l'aide de questionnaires (directement ou par voie électronique). Il s'agit de l'outil le plus répandu pour obtenir des informations auprès d'un grand nombre de personnes dans le cadre d'une évaluation.</p>	<p>Assurez-vous que l'échantillon sélectionné pour répondre à l'enquête reflète la diversité des parties prenantes à l'intervention, en particulier les femmes et les hommes. Incluez les groupes les plus vulnérables. Reportez-vous à l'analyse des parties prenantes réalisée au début de l'évaluation pour prendre des décisions.</p> <p>Accordez une grande attention à la forme et à la langue de l'enquête. Prévoyez d'autres solutions si les participants sont analphabètes ou s'ils ne possèdent qu'un faible niveau d'instruction. Veillez à ce que tous les participants soient capables de comprendre les questions.</p> <p>Élaborez des questionnaires différents, adaptés aux différents groupes de parties prenantes. Même si vous souhaitez que certaines questions au moins soient comparables de par leur contenu (pour contribuer ensuite à l'analyse des données), il convient d'aborder les problèmes et les intérêts spécifiques des différents groupes de parties prenantes. Comme indiqué plus haut, la langue et le format devront pouvoir être ajustés. Veillez à ce que l'enquête comprenne des questions concernant spécifiquement les DH et l'EGS.</p> <p>Soyez conscient des biais lors de l'analyse des données, en particulier dans le cas de cet outil, applicable à grande échelle. Il est essentiel de comprendre qui a répondu, comment les différents groupes de parties prenantes sont représentés parmi les personnes participant à l'enquête, qui n'a pas répondu et pourquoi.</p>

Tâche 3.3 Préparer le rapport d'évaluation – autres méthodes de préparation du rapport

64. Une fois terminée la collecte de données, les évaluateurs analysent les données et préparent le rapport d'évaluation.

65. La discussion des conclusions de l'évaluation avec les parties prenantes avant la préparation du rapport est considérée comme constituant une bonne pratique. C'est l'occasion d'expliquer aux parties prenantes comment ont été utilisées leurs contributions et de leur donner la possibilité de corriger les inexactitudes et de clarifier les incertitudes. On pourra organiser à cette fin un atelier final – dont les participants seront sélectionnés en fonction de l'analyse des parties prenantes en accordant une attention particulière aux groupes les plus vulnérables qui, pour diverses raisons, peuvent être exclus des discussions. Pour intégrer de façon adéquate les DH et l'EGS, l'atelier appliquera les directives qui, dans l'idéal, auront déjà été adoptées au cours du processus d'évaluation : privilégier l'intégration autant que possible et créer les conditions propices à la réflexion et à une participation active, libre et significative.

66. Un **rapport d'évaluation** de qualité devra veiller à ce que les informations fournies par les participants au cours de l'évaluation, y compris pendant l'atelier final, soient dûment reflétées, dans une perspective équilibrée présentant équitablement les différents points de vue. Les conclusions et les recommandations devront être formulées de manière précise, en indiquant à qui s'adressent les recommandations et en proposant des actions concrètes. Pour l'évaluateur, le rapport d'évaluation constitue la principale ressource lui permettant de réaffirmer l'importance d'une intégration pertinente des DH et de l'EGS. On trouvera dans le **Tableau 3.3** des conseils sur la façon de rédiger un rapport d'évaluation qui tienne compte de façon appropriée des DH et de l'EGS.

67. Un rapport d'évaluation classique ne suffit pas toujours pour informer tous les publics de l'évaluation. À ce stade du processus, l'analyse des parties prenantes aura permis à l'équipe d'évaluation de savoir qui sont les différents publics et de connaître leurs besoins particuliers. Ainsi, certains groupes peuvent être constitués de personnes analphabètes ou ne parlant pas la langue officielle de l'évaluation. Comprendre ces différences et ces besoins est fondamental pour impliquer ces parties prenantes aux processus consistant à comprendre les conclusions de l'évaluation, à apprendre avec elles et à soutenir la mise en œuvre des recommandations. Le chef/l'équipe d'évaluation peut concevoir d'autres formes de diffusion des conclusions de l'évaluation en utilisant, par exemple, des images, du théâtre, de la poésie, de la musique, etc.

Tableau 3.3 Préparer le rapport d'évaluation**Éléments clés d'un rapport d'évaluation efficace**

Intégration des informations relatives aux DH et à l'EGS : le rapport doit être conforme aux exigences fixées dans les TdR concernant les informations et les conclusions relatives aux DH et à l'EGS. Les conclusions s'appuient-elles bien sur les constatations ?

Participation des parties prenantes : le rapport doit indiquer dans quelle mesure la participation des parties prenantes a été inclusive pendant le processus d'évaluation.

Recommandations sur les DH et/ou l'EGS : les conclusions justifient-elles les recommandations, sont-elles bien ciblées et suffisamment spécifiques, ont-elles de fortes chances d'entraîner les actions appropriées ? Sinon, peuvent-elles être reformulées pour acquérir une plus grande pertinence ? Sera-t-il possible de procéder au suivi des recommandations pour vérifier si elles ont été mises en œuvre ?

Difficultés : les obstacles à l'obtention d'informations sur les DH et l'EGS ou au traitement approprié des problèmes devront être indiqués dans le rapport. Le cas échéant, indiquer quelles conséquences a entraîné le fait de ne pas disposer de données : si les données avaient été disponibles, en quoi l'évaluation aurait été différente ? Quels en auraient été les effets positifs pour le processus ?

Enseignement : quels sont les enseignements à tirer de l'intervention du point de vue des DH et de l'EGS, quels sont les enseignements à tirer de l'intégration des DH et de l'EGS à l'évaluation ?

Tâche 3.4 Diffuser l'évaluation et préparer une réponse managériale

68. Une fois l'évaluation terminée, le chargé d'évaluation est tenu de respecter la politique de son organisation en matière de diffusion. Il pourra toutefois souhaiter promouvoir le plus possible les composantes DH et EGS de l'évaluation au sein du système des Nations Unies et parmi ses collègues. Méthodes et éléments d'un bon plan de diffusion :

- **Ne pas restreindre l'accès aux produits de l'évaluation** : la langue et le format du rapport sont-ils accessibles à tous les utilisateurs potentiels ? Le rapport est-il facile à trouver et à diffuser ?
- **Identifier les utilisateurs directs de l'évaluation** : se reporter à l'analyse des parties prenantes pour décider auprès de qui diffuser le rapport. Comment ces parties prenantes peuvent-elles être impliquées, comment peuvent-elles contribuer à la diffusion ? Comment les utilisateurs directs peuvent-ils tirer parti de leurs propres réseaux pour diffuser l'évaluation ?
- **Identifier les utilisateurs indirects de l'évaluation** : d'autres groupes pourront s'intéresser aux constatations et aux conclusions de l'évaluation, par exemple les réseaux d'évaluation, les points focaux pour l'égalité des sexes, les organisations de droits de l'homme ou les organisations de la société civile, qui utiliseront les enseignements et les données issus de l'évaluation. Il s'agit donc d'utilisateurs sur le plan national, régional ou mondial. Le chargé d'évaluation peut-il utiliser ses réseaux pour informer ces groupes au sujet de l'évaluation, faire connaître l'évaluation sur le site Web d'une organisation ou accepter de créer des liens vers d'autres sites ?

- **Déterminer les bonnes pratiques et les enseignements tirés** : l'intégration systématique des DH et de l'EGS aux évaluations de l'ONU étant une exigence récente – en particulier pour les interventions qui ne ciblent pas spécifiquement les DH et l'EGS, il peut s'avérer utile de comparer les expériences dans ce domaine avec d'autres spécialistes de l'évaluation issus du système des Nations Unies. En diffusant des exemples illustrant le mode d'intégration des DH et de l'EGS aux évaluations ainsi que les enseignements qui en ont été tirés, les bureaux de l'évaluation donnent à leur personnel l'occasion de développer leurs compétences professionnelles tout en garantissant le respect des bonnes pratiques.

69. Les normes et les règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, définies par le GNUE préconisent de préparer une réponse de gestion à toutes les évaluations. Une réponse de gestion traite des recommandations, elle détermine qui est responsable de la mise en œuvre des recommandations et définit les points d'action et les échéances. Les réponses de gestion sont un moyen pratique de promouvoir l'utilisation des constatations et des conclusions de l'évaluation afin d'améliorer l'action. Elles « obligent » les évaluateurs à être clairs et directs dans leurs recommandations. Conformément à l'esprit de participation, les parties prenantes doivent également contribuer aux décisions sur la façon de répondre à l'évaluation et accepter des rôles et des responsabilités clairement définis. Toutes les réponses ayant fait l'objet d'un accord devront tenir compte des effets possibles sur les DH et l'EGS.

Annexe 1 Liste récapitulative sur l'intégration des DH et de l'EGS aux évaluations

Cette liste récapitulative permettra aux chefs d'évaluation de vérifier que toutes les étapes de l'intégration des DH et de l'EGS à l'évaluation ont été dûment suivies.

Liste récapitulative sur l'intégration des composantes DH et EGS à l'évaluation	
Appréciation de l'évaluabilité p. 16-20	A-t-on déterminé le degré d'évaluabilité des DH et de l'EGS au cours de l'intervention ?
	Comment les problèmes liés à l'évaluabilité des DH et de l'EGS seront-ils traités au cours de l'évaluation, à partir des résultats de l'appréciation de l'évaluabilité ?
Analyse des parties prenantes p. 21-24	Une analyse des parties prenantes axée sur les DH et l'EGS a-t-elle été réalisée ?
	Un groupe divers de parties prenantes a-t-il été identifié à partir de l'analyse des parties prenantes, de façon notamment à intégrer des femmes et des hommes, ainsi que les personnes les plus affectées par la violation de leurs droits fondamentaux et les groupes qui ne sont pas directement impliqués dans l'intervention ?
	Comment l'équipe d'évaluation atteindra les parties prenantes pour les impliquer dans l'évaluation ?
Critères p. 25-28	Certains des critères d'évaluation qui ont été définis concernent-ils spécifiquement les DH et l'EGS ?
	A-t-on défini des critères supplémentaires qui concernent spécifiquement le contexte de l'intervention à évaluer ?
Questions p. 29-32	A-t-on formulé des questions qui se rapportent spécifiquement aux DH et à l'EGS ?
Indicateurs p. 33-34	A-t-on déjà défini, dans le cadre de l'intervention, des indicateurs avec des données ventilées disponibles ?
	D'autres indicateurs concernant spécifiquement les DH et l'EGS ont-ils été identifiés en vue de l'évaluation de l'intervention ?
	A-t-on établi des plans sur le mode de collecte des données pour les indicateurs supplémentaires ?
Équipe p. 35-36	A-t-on constitué une équipe d'évaluation engagée en faveur des DH et de l'EGS et ayant une bonne connaissance de ces deux domaines ?
	L'équipe d'évaluation se caractérise-t-elle par la diversité de ses membres en termes de sexe, de types de compétences, d'âge, d'origine géographique, etc. ?
	L'équipe est-elle éthiquement responsable et caractérisée par des rapports de pouvoir équitables, conformément aux principes de DH et d'EGS ?
Méthode p. 37-38	La méthode d'évaluation a-t-elle recours à une approche mixte pour intégrer les DH et l'EGS ?
	La méthode d'évaluation privilégie-t-elle le droit des parties prenantes, et en particulier des plus vulnérables d'entre elles, à participer ?
	La méthode d'évaluation privilégie-t-elle la triangulation des informations obtenues ?

Collecte et analyse des données p. 39-41	Les groupes de parties prenantes identifiés lors de l'analyse des parties prenantes ont-ils tous été consultés pendant l'évaluation ?
	Les groupes de parties prenantes ont-ils tous été consultés à la fin de la phase de collecte de données afin de discuter des constatations et d'exprimer leurs opinions à propos des conclusions et recommandations de l'évaluation ?
Rapports et établissement de rapports p. 42-42	Le rapport d'évaluation traite-t-il des questions de DH et d'EGS, y compris dans ses recommandations ?
	En quoi les recommandations formulées dans le rapport affectent-elles les différentes parties prenantes au programme ?
	A-t-on défini des plans de diffusion du rapport d'évaluation auprès d'un large groupe, et en particulier auprès des groupes de parties prenantes qui s'intéressent aux DH et à l'EGS ou qui sont directement affectés par des problèmes relevant des DH et de l'EGS ?
	A-t-on préparé une réponse managériale qui tienne compte des problèmes relatifs aux DH et à l'EGS évoqués dans le rapport ?
	La préparation de la réponse managériale et la discussion des points d'action a-t-elle impliqué un groupe divers de parties prenantes, et en particulier les parties prenantes qui s'intéressent aux DH et à l'EGS ou qui sont directement affectés par des problèmes relevant des DH et de l'EGS ?

Annexe 2 Exemples d'indicateurs de l'autonomisation relatifs aux DH et à l'EGS

Quantitatifs	Qualitatifs
Autonomisations juridiques	
<p>Nombre d'affaires relatives aux DH et à l'EGS entendues dans les tribunaux locaux/nationaux/sous-nationaux et décisions correspondantes.</p> <p>Nombre d'affaires relatives aux droits juridiques des femmes divorcées et des veuves entendues dans les tribunaux locaux/nationaux/sous-nationaux et décisions correspondantes.</p> <p>Taux de progression, à la hausse ou à la baisse, du nombre de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes dans les forces de police au niveau local/national/sous-national.</p> <p>Taux de violence contre les femmes et les hommes dans les différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Taux de progression, à la hausse ou à la baisse, du nombre de juges/procureurs/avocats chez les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes.</p>	<p>Accès aux services juridiques et à la justice pour les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Application de la loi relative à la protection des droits fondamentaux des femmes et des hommes dans les différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Changements constatés en matière d'accès aux informations relatives aux demandes et aux décisions relatives aux violations des droits humains des femmes et des hommes dans les différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Changements constatés quant à la réactivité face aux demandes liées à des violations des droits humains perpétrés contre des femmes et des hommes issus des différents groupes de parties prenantes (respect des délais, satisfaction des détenteurs de droits).</p> <p>Effets de l'application de la loi en matière de traitement des personnes coupables d'agressions sur des femmes et des enfants ou d'autres violations des droits humains.</p>
Autonomisation politique	
<p>Pourcentage de sièges occupés par des femmes ou des hommes issus des différents groupes de parties prenantes dans les conseils ou organes décisionnaires locaux/nationaux/sous-nationaux.</p> <p>Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes occupant des postes à responsabilité au sein du gouvernement local/national/sous-national.</p> <p>Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes faisant partie de la fonction publique au niveau local/national/sous-national.</p> <p>Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes à des postes à responsabilité dans les syndicats.</p>	<p>Mesure selon laquelle les différents groupes (femmes/hommes, classe, citoyens/habitants des régions reculées, origine ethnique, etc.) ont conscience de la vie politique locale et de leurs droits juridiques.</p> <p>Types de postes occupés par des femmes et des hommes issus des différents groupes de parties prenantes au sein du gouvernement local/national/sous-national.</p> <p>Types de postes occupés par des femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes dans les conseils ou organes décisionnaires locaux/nationaux/sous-nationaux.</p> <p>Connaissance qu'ont les femmes et les hommes occupant des postes à responsabilité à des niveaux divers de leurs obligations en matière</p>

Quantitatifs	Qualitatifs
<p>Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes qui prennent part aux élections.</p>	<p>de droits de l'homme. Connaissance qu'ont les femmes et les hommes détenteurs de droits des diverses catégories des droits de l'homme.</p>
<p>Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes enregistrés sur les listes électorales.</p> <p>Pourcentage de syndicalistes parmi les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes</p>	
<p>Pourcentage de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes qui participent aux mouvements de protestation publics et aux campagnes politiques, rapporté à l'ensemble de la population.</p>	
Autonomisation économique	
<p>Taux d'emploi/de chômage chez les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Évolution du partage du temps lors de la réalisation de certaines activités, en particulier, meilleur partage des tâches domestiques et de la prise en charge des enfants non rémunérées entre les membres du foyer.</p> <p>Écarts de salaire entre les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes.</p> <p>Évolution du pourcentage de biens fonciers possédés et contrôlés par les hommes et les femmes (terre, maisons, bétail), dans l'ensemble des catégories de parties prenantes (par ex. groupes socio-économiques et ethniques).</p> <p>Dépenses moyennes affectées par les foyers dirigés par des femmes/des hommes/des enfants (orphelins, enfants soldats, etc.) à l'éducation et à la santé.</p> <p>Pourcentage du crédit disponible et de l'aide financière et technique alloué aux femmes, aux hommes et aux enfants issus des différents groupes de parties prenantes par des sources publiques ou privées.</p>	<p>Capacité à effectuer des achats plus ou moins importants en toute indépendance.</p> <p>Mesure selon laquelle les femmes et les hommes issus de différents groupes de parties prenantes bénéficient d'une autonomie économique accrue, dans les sphères publiques et privées.</p>

Quantitatifs	Qualitatifs
Autonomisation sociale	
<p>Nombre de femmes et d'hommes issus des différents groupes de parties prenantes participant aux institutions locales/nationales/sous-nationales (par ex. associations de femmes, groupes de sensibilisation ou générateurs de revenu, organisations confessionnelles, associations ethniques ou familiales) rapporté au nombre d'habitants de la région couverte par le projet.</p>	<p>Mesure selon laquelle les femmes et les hommes issus de différents groupes de parties prenantes ont accès aux réseaux ou aux espaces de négociation pour exercer leurs droits humains ou régler des litiges.</p>
<p>Nombre de femmes et d'hommes issus de différents groupes de parties prenantes occupant des fonctions dirigeantes dans les institutions locales/nationales/sous-nationales.</p>	<p>Niveau de formation et degré d'appartenance à des réseaux chez les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes, à comparer.</p>
<p>Contrôle exercé par les femmes et les hommes issus des différents groupes de parties prenantes sur les décisions relatives à la fertilité (nombre d'enfants, nombre d'avortements).</p>	<p>Mobilité des femmes et des hommes issus des différents groupes de parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de leur localité.</p> <p>Perceptions qu'ont les femmes et les hommes issus des groupes défavorisés ou marginalisés quant à l'évolution de la confiance ou des capacités.</p>

Bibliographie

- Canadian International Development Agency (CIDA) (1997), *Guide Towards Gender Sensitive Indicators*, CIDA, Canada. Available at: [http://www.acdicida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/\\$file/WID-GUID-E.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/$file/WID-GUID-E.pdf).
- Gostin, L. and J. M. Mann (1994), « Towards the Development of a Human Rights Impact Assessment for the Formulation and Evaluation of Public Health Policies », *Health and Human Rights*, n° 1 p. 58-80.
- International Development Research Centre (IDRC) (2008), « Outcome Mapping: International Development Research Centre », http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html.
- Meléndez, A.F (2007), « Indicadores de Género, Mitos y Leyendas », *Série Metodologías 4*. Santiago de Chile: Inclusión y Equidad Consultora.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (1991), *Principles for Evaluation of Development Assistance*, Development Assistance Committee (DAC) OECD, Paris. Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>.
- OECD (2000), *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (RBM)*, DAC-OECD, Paris. Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.
- OECD (2005), *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and Accra Agenda for Action*, DAC-OECD, Paris. Available at: http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html.
- Patton, M.Q (2008), *Utilization-Focused Evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, California.
- Theis, J. (2004), « Promoting Rights-Based Approaches: Experiences and Ideas from Asia and the Pacific », Save the Children Sweden, Keen Publishing, Thailand. Available at: <http://www.gsdr.org/go/display/document/legacyid/1587>.
- United Nations (UN) (2008), *Report on Indicators for Promoting and Monitoring the Implementation of Human Rights (Summary)*, UN, Geneva. Available at: http://www2.ohchr.org/english/issues/indicators/docs/HRI.MC.2008.3_en.pdf.
- UN (2002), *Summary of Action 2*, UN, New York. Available at: <http://www.un.org/events/action2/summary.html>.
- UN (1997), Report of the UN Economic and Social Council: « Mainstreaming the gender perspective into all policies and programmes in the UN system ». Available at: <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1997/e1997-66.htm>.
- UN (1979), « *UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* », UN, New York. Available at: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>.
- UN (1948), *Universal Declaration of Human Rights*, UN, New York. Available at: <http://www.ohchr.org/EN/UDH/Pages/Language.aspx?LangID=eng>.

- United Nations Development Group (UNDG) (2009), *Delivering as One on Human Rights: A proposal to institutionalize human rights mainstreaming in the UNDG* (Concept Note). Available at: <http://www.undg.org/index.cfm?P=1452>.
- United Nations Development Programme (2009), *PNUD Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*, PNUD, New York. Available at: <http://www.undp.org/eo/handbook>.
- PNUD (2003), *Report of the Second Interagency Workshop on Implementing a Human Rights-based Approach in the Context of UN Reform*, PNUD, New York. Available at: http://www.undg.org/archive_docs/4128-Human_Rights_Workshop__Stamford__Final_Report.doc
- United Nations Evaluation Group (GNUE) (2008), *GNUE Code of Conduct for Evaluation in the UN System*, GNUE, New York. Available at: <http://www.unevaluation.org/uneqcodeofconduct>.
- GNUE (2005), *GNUE Norms for Evaluation in the UN System*, GNUE, New York. Available at: www.unevaluation.org/uneqnorms.
- GNUE (2005), *GNUE Standards for Evaluation in the UN System*, GNUE, New York. Available at: www.unevaluation.org/uneqstandards.
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (ONU Femmes) (2010), *A Manager's Guide to Human Rights and Gender Responsive Evaluation*, ONU Femmes, New York. Available at: http://unifem.org/evaluation_manual/.
- World Health Organisation (WHO) (2001), *Putting Women First: Ethical and Safety Recommendations for Research on Domestic Violence Against Women*, WHO, Geneva. Available at: <http://www.who.int/gender/violence/womenfirtseng.pdf>.

Manuel du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE : Commentaires et réactions des utilisateurs

Vos réactions revêtent pour nous une très grande importance. Que vous ayez utilisé ce Manuel lors d'une évaluation ou d'une analyse, et même si vous ne vous en êtes pas servi, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir remplir la fiche ci-dessous. Vos commentaires, qui resteront confidentiels, nous aideront à améliorer sans relâche ce Manuel.

Merci de renvoyer cette fiche remplie à l'adresse suivante : uneg-hrge-handbook@list.unevaluation.org. Vous trouverez également cette fiche en ligne sur le site : <http://www.surveymonkey.com/s/uneghrgehandbookfeedback>.

Utilisation du Manuel

Dans quel type d'évaluation vous êtes-vous servi du Manuel ? (cochez les cases appropriées)

Institutionnelle Conjointe Meta Programme/projet Stratégique Thématique Autre

Autre, précisez : Cliquer ici pour saisir le texte.

Indiquez le contexte :

Développement Humanitaire Autre

Autre, précisez : Cliquer ici pour saisir le texte

Indiquez le contexte de l'intervention :

Surtout égalité des sexes Surtout droits de l'homme

Ne concerne spécifiquement ni l'égalité des sexes ni les droits de l'homme

Format et contenu du Manuel

Que pensez-vous de la qualité générale du Manuel ? Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les propositions suivantes ? Veuillez cocher les cases qui correspondent le mieux à votre opinion et donnez des exemples pour nous aider à renforcer le Manuel.

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Cette publication est rédigée dans un style facile à comprendre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelles améliorations proposez-vous ?					
<input type="text"/> Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le Manuel a été conçu et présenté de façon appropriée :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelles améliorations proposez-vous ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les conseils donnés sont faciles à suivre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelles améliorations proposez-vous ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les différentes étapes de l'évaluation sont bien expliquées :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observations supplémentaires : Cliquer ici pour saisir le texte.					

Quels sont les thèmes qui nécessiteraient davantage d'explications ? Quels sont les thèmes dont l'explication est trop détaillée ?

Cliquer ici pour saisir le texte.

Qu'est-ce qui vous a paru le plus/le moins utile dans le Manuel ? Pourquoi ?

Cliquer ici pour saisir le texte.

Chapitre Vos commentaires

Veillez donner votre avis sur les différents chapitres du Manuel et, si nécessaire, proposez des améliorations.

	ND	Absolument pas utile	Moyennement utile	Utile	Très utile
Chapitre 1 : Préparer l'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'est-ce qui vous a paru le plus/le moins utile dans ce chapitre ? Pourquoi ? Comment pouvons-nous l'améliorer ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Absolument pas utile	Moyennement utile	Utile	Très utile
Chapitre 2 : Définir les termes de référence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'est-ce qui vous a paru le plus/le moins utile dans ce chapitre ? Pourquoi ? Comment pouvons-nous l'améliorer ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Absolument pas utile	Moyennement utile	Utile	Très utile
Chapitre 3 : Mettre en œuvre l'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'est-ce qui vous a paru le plus/le moins utile dans ce chapitre ? Pourquoi ? Comment pouvons-nous l'améliorer ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Absolument pas utile	Moyennement utile	Utile	Très utile
Annexe 1 : Récapitulatif : liste de vérification de l'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La liste de vérification vous a-t-elle paru utile ? Pourquoi ? Comment pouvons-nous l'améliorer ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Absolument pas utile	Moyennement utile	Utile	Très utile
Annexe 2 : Exemples d'indicateurs relatifs aux DH et à l'EGS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ces exemples vous ont-ils paru utiles ? Pourquoi ? Comment pouvons-nous les améliorer ?					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

	ND	Absolument pas utile	Moyennement utile	Utile	Très utile
Liens/références proposés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veillez préciser :	Cliquer ici pour saisir le texte.				

Utilisation du Manuel à l'avenir

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je prévois d'utiliser le Manuel à l'avenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observations supplémentaires :	Cliquer ici pour saisir le texte.				

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
À l'avenir, mon organisation modifiera ses méthodes d'évaluation en raison de ce que nous avons appris dans ce Manuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observations supplémentaires :	Cliquer ici pour saisir le texte.				

	ND	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je recommande ce Manuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veuillez préciser à qui vous le recommanderiez (Bureau régional/de pays, autres organismes des Nations Unies, partenaires n'appartenant pas au système des Nations Unies, etc.)					
Cliquer ici pour saisir le texte.					

Souhaitez-vous apporter d'autres commentaires pour nous aider à améliorer ce Manuel ?

Y a-t-il des lacunes, des omissions importantes, des questions qu'il conviendrait d'aborder ? Pouvez-vous donner des exemples de réussites et de difficultés tirées de votre expérience qui pourraient venir illustrer ce guide pratique ?

Cliquer ici pour saisir le texte.

	Collègue	Site du GNUE	Réseau d'évaluation	Recherche sur Internet	Autre
Comment avez-vous appris l'existence de ce Manuel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veuillez préciser :	Cliquer ici pour saisir le texte.				

Merci de nous indiquer vos coordonnées (**facultatif**) :

Nom :	Cliquer ici pour saisir le texte.
Organisation :	Cliquer ici pour saisir le texte.
Poste :	Cliquer ici pour saisir le texte.
Pays :	Cliquer ici pour saisir le texte.
Adresse mail :	Cliquer ici pour saisir le texte.
Téléphone :	Cliquer ici pour saisir le texte.

Pouvons-nous prendre contact avec vous pour clarifier certains points ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, quel est le meilleur moyen de vous joindre ?	Cliquer ici pour saisir le texte.	

