

PLANIFICATION ET GESTION DES EVALUATIONS FEMINISTES

Bureau des données et de l'évaluation

Direction de services à l'évaluation et de l'apprentissage

evaluation@international.gc.ca



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada



Cette publication explique comment planifier et gérer les évaluations selon des principes féministes.

This document is also available in English under the title: Planning and Managing Feminist Evaluations

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission d'Affaires étrangères et Commerce international Canada.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Bureau des données et de l'évaluation
Affaires étrangères et Commerce international Canada
evaluation@international.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international, 2024

TABLE DES MATIÈRES

1.0 À propos du présent guide	4
2.0 Qu'est-ce qu'une évaluation féministe à Affaires mondiales Canada?	4
3.0 Questions à se poser au moment d'envisager une approche d'évaluation féministe	9
4.0 Planification et conception d'une évaluation féministe	10
5.0 Considérations éthiques dans l'évaluation	15
6.0 Élaboration du cadre de référence de l'évaluation	19
7.0 Gestion des évaluations féministes	26
Annexe I : Aperçu de l'évaluation et des bonnes pratiques féministes	29
Annexe II : Directives concernant le plan d'utilisation et d'influence	31
Annexe III : Éléments à rechercher dans les livrables d'une évaluation féministe	34
Annexe IV : Ressources	36



1.0 À PROPOS DU PRÉSENT GUIDE

Le présent document a été élaboré par la Direction générale de l'évaluation et des résultats d'Affaires mondiales Canada (AMC) pour fournir de l'information et des directives sur les évaluations féministes au personnel d'AMC responsable de commander les évaluations de projet d'aide internationale. Il ne vise pas à donner des orientations méthodologiques aux équipes d'évaluation qui cherchent à adopter une optique féministe dans leurs travaux d'évaluation. Toutefois, d'autres organisations pourraient le trouver utile comme guide pratique pour commander des évaluations féministes.

Le guide présente également une approche et un processus de commande et d'administration des évaluations féministes. Il ne propose pas de cadre précis ou d'approche prescriptive à suivre. Les approches d'évaluation féministe peuvent être mises en application et être avantageuses à l'égard de tout projet, peu importe le domaine ou secteur d'intervention. L'approche décrite dans le présent guide doit être adaptée en fonction des besoins particuliers des partenaires et des parties prenantes, du contexte du projet, et de la disponibilité des ressources.

Le fait d'intégrer des principes féministes dans l'évaluation peut :

- ◆ renforcer l'apprentissage en vue de l'amélioration des projets et des programmes, de la mise en commun des connaissances et de l'utilisation des constatations de l'évaluation en vue d'atteindre l'égalité des genres et la réduction de la pauvreté;
- ◆ encourager la participation à la production de connaissances d'un groupe vaste et diversifié de personnes touchées par l'exclusion structurelle;
- ◆ accroître la pertinence et l'utilisation des évaluations par les partenaires et par les parties prenantes, telles que les organisations et les mouvements dirigés par des femmes qui font progresser les droits des femmes, ainsi que d'autres organisations de la société civile et partenaires du développement;
- ◆ favoriser un changement transformateur tout au long du processus d'évaluation.



Le présent guide continuera d'être adapté et renforcé au fur et à mesure que nous en apprendrons davantage sur l'évaluation féministe et sur la manière de l'appliquer dans divers contextes. Tous les commentaires sont les bienvenus. Veuillez les envoyer à evaluation@international.gc.ca

Note aux employés d'AMC :
Veuillez communiquer avec la Direction générale des données et de l'évaluation pour obtenir la version interne du présent document.

2.0 QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION FÉMINISTE À AFFAIRES MONDIALES CANADA?

La politique étrangère féministe globale du Canada, qui comprend la [Politique d'aide internationale féministe](#), adopte une approche féministe de la mobilisation internationale dans l'ensemble des secteurs et des processus. Parallèlement à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de l'[analyse comparative entre les sexes plus](#)¹ (ACS Plus), l'évaluation féministe crée une obligation : celle de s'assurer que les méthodes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage mesurent les changements transformateurs et les stimulent, de manière à favoriser l'égalité des genres et l'inclusion. Elle impose au ministère de renforcer son processus décisionnel fondé sur des données probantes en investissant dans la recherche stratégique, dans l'amélioration de la collecte de données, et dans l'évaluation dans ces domaines.

À AMC, nous avons exploré les manières d'appliquer les principes féministes dans les activités d'évaluation. Nous avons adopté une approche progressive et pragmatique, en nous appuyant sur les efforts des secteurs de programmation et sur les récents travaux provenant des évaluations ministérielles.

L'évaluation féministe met l'accent sur les approches participatives, inclusives qui contribuent au renforcement du pouvoir des femmes, qui soutiennent activement les programmes de justice sociale, et visent à modifier la dynamique du pouvoir inégale². Plutôt qu'une approche ou un cadre précis, l'évaluation féministe est souvent définie comme une façon de penser à l'évaluation³, et elle est décrite comme fluide, dynamique et évolutive⁴. En outre, elle porte principalement sur les inégalités entre les genres qui conduisent à l'injustice sociale, car elles se croisent avec d'autres causes de discrimination. Une évaluation féministe vise à remettre en question et à modifier les inégalités à chaque étape de l'évaluation. Elle favorise la transformation du processus d'évaluation, et reconnaît que l'évaluation elle-même peut être un outil de changement positif et de rééquilibrage de la répartition du pouvoir.

Dans quelle mesure mon projet doit-il être « féministe » pour recourir à l'évaluation féministe?

- ◆ Une approche féministe est aussi pertinente pour les programmes dont l'**égalité des genres** est l'objectif principal qu'en ce qui a trait aux programmes pour lesquels ce n'est pas le cas.
- ◆ Les partenaires peuvent comprendre aussi bien ceux qui se **déclarent comme féministes** que les partenaires qui sont moins à l'aise avec le terme, et **moins conscients des valeurs et des pratiques féministes**.
- ◆ Les conversations doivent tenir compte de ces différences.
- ◆ Une évaluation féministe **n'a pas besoin d'être qualifiée** de féministe. L'évaluation féministe valorise le processus autant que les résultats, et l'étiquette n'est pas ce qui va aider à orienter l'évaluation.

¹ L'ACS Plus est un processus analytique comportant une méthode rigoureuse pour évaluer les inégalités systémiques ainsi qu'un moyen de déterminer comment différents groupes de femmes, d'hommes et de personnes de diverses identités de genre sont susceptibles de vivre les politiques, programmes et initiatives.

² Patton, M. *Utilization-focused evaluation* (4th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

³ Podems, Donna et Svetlana Negroustoueva. [Feminist evaluation](#), Global Evaluation Initiative, s.d.

⁴ Seigart, D. et S. Brisolará. [Editors' notes](#), *New Directions for Evaluation*, vol. 2002, numéro 96, 2003, pages 1-2.

2.1 Approche principale de l'évaluation féministe⁵

Privilégier l'égalité des genres

- ◆ L'évaluation féministe place l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes, des filles et des autres personnes de diverses identités de genre au centre de toutes les étapes de l'évaluation. Elle permet d'examiner de quelle manière **la discrimination fondée sur le genre est systémique et structurelle, et conduit à l'injustice sociale.**
- ◆ L'égalité des genres est un facteur essentiel dans l'élaboration des questions, de la méthodologie, des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation. L'évaluation féministe évalue les résultats en fonction des objectifs d'égalité des genres, et détermine les leçons apprises.

Promouvoir une approche inclusive et intersectionnelle

- ◆ L'évaluation féministe examine les façons dont les **différentes formes de discrimination se croisent pour créer des inégalités de pouvoir et une marginalisation⁶**. La discrimination peut être fondée sur des facteurs comme le sexe, l'origine ethnique, l'âge, la culture, l'orientation sexuelle, le handicap et de nombreuses autres caractéristiques. Or, l'évaluation féministe vise à déterminer pourquoi un groupe (p. ex., les femmes, les personnes de diverses identités de genre, les personnes âgées, les personnes handicapées, les personnes marginalisées) est traité différemment ou bénéficie différemment d'une politique, d'un programme ou d'un projet, et ce qui peut être fait pour remédier à cet écart.
- ◆ L'évaluation féministe utilise des processus qui permettent à une diversité de parties prenantes, y compris des groupes marginalisés et difficiles à atteindre, de participer de manière significative à l'évaluation et de l'orienter. Elle offre une plateforme à des voix qui sont rarement entendues, et garantit que la production de connaissances est inclusive.



Privilégier l'égalité des genres est à la base de toute approche féministe en évaluation.

Pour qu'une évaluation soit considérée comme féministe, **il n'est pas nécessaire que tous les autres principes retrouvés dans ce guide y soient intégrés.** Vous devez vous efforcer d'appliquer autant d'éléments que possible ou pertinents en fonction des besoins et du contexte de l'évaluation.

⁵ Ces points ont été adaptés à partir du document : Donna Podems (2018). Making Feminist Evaluation Practical, <https://i.dev.afdb.org/sites/default/files/Evaluations/2020-03/Making%20Feminist%20Evaluation%20practical.pdf>.

⁶ Le gouvernement du Canada a élaboré un ensemble d'outils et de ressources sur l'Analyse comparative entre les sexes plus, pour orienter l'évaluation des inégalités systémiques selon une optique intersectionnelle. Consulter [Analyse comparative entre les sexes plus \(ACS Plus\)](#) pour plus de détails.

Favoriser le changement transformateur

- ◆ Les approches transformatrices vont au-delà de la description des différences et de la ventilation des données, et visent plutôt à apporter des changements plus structurels aux systèmes de pouvoir et aux relations entre les genres, fondés sur une compréhension des **causes profondes de l'inégalité**.
- ◆ Une évaluation féministe efficace contribue à améliorer notre compréhension de la manière de réaliser un changement transformateur. Elle reconnaît que le changement social, notamment en ce qui concerne la dynamique des genres, n'est pas linéaire. Elle **permet d'avoir de la flexibilité et de la complexité**, et elle permet de cerner les conséquences inattendues et négatives, de souligner les occasions manquées, et de formuler des recommandations en matière de changement.

Transférer les pouvoirs et favoriser l'appartenance

- ◆ Les connaissances produites par les évaluations constituent une ressource puissante, que les parties prenantes et les partenaires participants possèdent et utilisent en premier lieu pour soutenir leurs propres programmes de changement social. L'évaluation féministe utilise des **méthodes participatives et autonomisantes pour transférer le pouvoir**, en mettant à profit les participants en tant que partenaires à part entière dans la création et dans l'utilisation des connaissances, tout en **garantissant le respect des protocoles de protection et de confidentialité**.
- ◆ Les objectifs d'apprentissage et les méthodes d'évaluation sont déterminés en collaboration avec les partenaires et les parties prenantes, et sont ancrés dans leurs contextes locaux. Il est important de contextualiser l'évaluation, en reconnaissant que des facteurs culturels, sociaux et temporels entrent en jeu. L'évaluation féministe favorise la réalisation d'évaluations menées par les partenaires ou d'évaluations conjointes, et la **participation significative de l'expertise locale** dans la mesure du possible.

Reconnaître la place et les privilèges

- ◆ L'évaluation féministe tient compte du fait suivant qu'elle reconnaît tant les responsables de l'évaluation que les parties prenantes ont des expériences, des perspectives et des caractéristiques personnelles qui proviennent d'une position particulière, d'une vision du monde ou d'un parti pris particulier, ou qui y conduisent.
- ◆ Au lieu de mettre l'accent sur la neutralité ou sur l'indépendance, l'évaluation féministe favorise la transparence, la réflexion et l'engagement avec ces partis pris potentiels. Elle **adopte une approche axée sur la réflexion**, qui favorise la prise en compte régulière de la positionnalité, des privilèges et des hypothèses ou des valeurs que les personnes apportent au processus d'évaluation. Elle respecte les multiples modes de connaissance⁷, et reconnaît que certains de ces modes de connaissance sont privilégiés par rapport à d'autres⁸.

⁷ Pour de plus amples informations, voir Sharon A. Bong, [Women's Ways of Knowing, The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies, avril 2016, pages 1-3.](#)

⁸ Pour de plus amples informations, voir Elissa Sloan Perry et Aja Couchois Duncan, [Multiple Ways of Knowing: Expanding How We Know, Nonprofit Quarterly, 27 avril 2017.](#)

Adopter une position militante

- ◆ L'évaluation féministe favorise le recours à un processus d'évaluation menant à des conclusions qui influent positivement sur les droits des femmes, des filles et d'autres groupes traditionnellement exclus. L'un des principaux facteurs qui distinguent l'évaluation féministe des autres approches d'évaluation est sa position militante. Les responsables de l'évaluation **donnent suite aux possibilités de créer, de défendre et de soutenir le changement.**
- ◆ Les évaluations féministes visent à aller au-delà de la reconnaissance de l'inégalité, pour s'attaquer à l'inégalité dans le cadre du processus d'évaluation, ainsi que dans les messages présentés dans le rapport final. L'évaluation féministe ne se contente pas de formuler des recommandations : elle rend la personne chargée de l'évaluation ou les personnes à son origine responsables de la promotion active du changement.

Pour commencer, les gestionnaires de programme ou d'évaluation et les principales parties prenantes doivent déterminer quels principes fondamentaux de l'évaluation féministe guideront le processus et de quelle façon, et ce, en tenant compte du contexte, de la finalité recherchée, des objectifs, des ressources et des difficultés à prévoir. En outre, ces personnes doivent consacrer expressément du temps tout au long du processus d'évaluation à évaluer et à étudier en quoi l'approche féministe oriente leur travail et à déterminer les éléments qui sont efficaces et ceux qui ne le sont pas.

Veillez également consulter l'**annexe I** pour avoir un [aperçu de l'évaluation et des bonnes pratiques féministes](#).



3.0 QUESTIONS À SE POSER AU MOMENT D'ENVISAGER UNE APPROCHE D'ÉVALUATION FÉMINISTE

Une liste de questions destinées à orienter la réflexion des gestionnaires de programme ou d'évaluation qui envisagent une approche d'évaluation féministe figure ci-dessous.

Questions de réflexion⁹

- ◆ Le contexte de l'évaluation pourrait-il justifier le recours à au moins un principe de l'évaluation féministe ou permettre d'en tirer parti?
- ◆ Y a-t-il un élément dans l'intervention ou le processus d'évaluation qui vise à remettre en question ou à modifier les relations de pouvoir et/ou à remettre en question ou à modifier les problèmes d'inégalité?
- ◆ En quoi le processus d'évaluation serait-il amélioré par le recours à un ou plusieurs principes de l'évaluation féministe?
- ◆ Comment les décisions relatives à la collecte de données pourraient-elles bénéficier d'un mode de pensée fondé sur l'évaluation féministe?
- ◆ En quoi les recommandations formulées seraient-elles plus instructives et utiles si l'analyse faisait appel à un ou plusieurs principes de l'évaluation féministe?
- ◆ Comment l'évaluation féministe influencerait-elle la communication des constatations pour en améliorer l'utilisation par diverses parties prenantes?

Contenu adapté de la formation « Feminist Evaluation : Not your standard gender-responsive approach ! » dispensée par Donna Podems (EnCompass Learning Center) - 2 février 2023



4.0 PLANIFICATION ET CONCEPTION D'UNE ÉVALUATION FÉMINISTE

4.1 Quand commencer à planifier une évaluation

Questions d'orientation

- ◆ Quelles sont les ressources humaines et financières disponibles pour mener une évaluation?
- ◆ Quand les constatations de l'évaluation doivent-elles être disponibles? Quelles possibilités, décisions ou événements importants l'évaluation devrait-elle éclairer?

Idéalement, la planification initiale d'une évaluation commence au **stade de la conception du projet**, avec la participation des partenaires de mise en œuvre et d'autres parties prenantes locales, le cas échéant. Cela laissera suffisamment de temps pour une planification conjointe avec les partenaires, en vue de convenir des besoins et de l'échéancier de l'évaluation. Toute évaluation planifiée doit s'harmoniser avec les plans de suivi et d'évaluation des partenaires. En outre, des discussions et une planification précoces permettent également de s'assurer que les conclusions de l'évaluation sont pertinentes et obtenues en temps voulu. Elles peuvent également aboutir à une décision rapide concernant la partie qui sera responsable de demander la réalisation de l'évaluation (c.-à-d. la partie donatrice, le ou les partenaires de mise en œuvre, ou plusieurs parties, conjointement). Pour chaque évaluation, des fonds doivent être réservés à l'étape de l'approbation du projet.

4.2 Déterminer qui devrait participer et la nature de leur participation

Questions d'orientation

- ◆ Qui doit participer à la planification de l'évaluation, de manière à maximiser l'utilisation des constatations de l'évaluation et de l'apprentissage?
- ◆ Qui sont les principaux utilisateurs de l'évaluation?
- ◆ Quel type d'information l'évaluation produira-t-elle pour améliorer ou pour éclairer la programmation, l'apprentissage et le renforcement des capacités?
- ◆ Les besoins d'apprentissage des organisations locales et des groupes marginalisés seront-ils prioritaires, et seront-ils pris en compte? Cela se fera-t-il de manière adaptée à la culture, et représentative de cette culture?



Conseils pratiques

Mobiliser les parties prenantes dès le début du processus de planification de l'évaluation. Discuter dès que possible avec elles des idées et des questions relatives à l'évaluation afin d'obtenir des suggestions et des orientations utiles.

Déterminer les ressources humaines et financières disponibles pour mener à bien l'évaluation.

Décider du nombre et du type d'évaluations nécessaires, p. ex. s'il s'agit d'évaluations formatives pour ajuster la conception du projet, d'évaluations évolutives visant à contribuer à une programmation innovante et évolutive dans un contexte complexe, ou d'évaluations sommatives pour évaluer les réalisations du projet.

4.3 Mobiliser les partenaires et les parties prenantes principaux

Il y a parfois une crainte que la participation des parties prenantes n'affecte la neutralité ou l'indépendance d'une évaluation. L'approche féministe tient compte du fait que toutes les personnes ont des expériences, des points de vue et des caractéristiques qui leur sont propres et qui peuvent se traduire par des partis pris qui influencent l'évaluation. Dans un premier temps, il est important de déterminer et de consulter les utilisateurs prévus de l'évaluation afin d'établir leurs besoins, et pour savoir quand et comment l'évaluation sera utilisée.

Un plan d'utilisation et d'influence de l'évaluation (voir l'annexe II) peut être élaboré pour orienter les discussions et les consultations sur la manière dont l'évaluation sera utilisée et dont les possibilités d'apprentissage peuvent être intégrées au processus d'évaluation lui-même. Il permet de déterminer ce qui suit :

- les principaux utilisateurs finaux de l'évaluation;
- ce qu'ils aimeraient apprendre de l'évaluation et la manière dont ils comptent utiliser les résultats de l'évaluation;
- des stratégies adaptées pour mobiliser les utilisateurs et pour leur communiquer les informations et les résultats de l'évaluation;
- le soutien dont ils pourraient avoir besoin pour participer de manière significative au processus d'évaluation.

Tout au long de l'évaluation, le plan pour l'utilisation et l'influence de l'évaluation doit régulièrement faire l'objet de discussions et être révisé si nécessaire, car la dynamique peut changer, de nouveaux besoins peuvent émerger, et il est possible que les stratégies de mobilisation doivent être modifiées. Dans certains cas, des utilisateurs supplémentaires peuvent également être identifiés à des stades ultérieurs de l'évaluation.

Dans une évaluation féministe, une approche participative¹⁰ est adoptée avec les partenaires et les parties prenantes, qui sont les principaux utilisateurs de l'évaluation et les participants les plus importants. Il se peut que les personnes participant à l'évaluation aient besoin de ressources ou de capacités supplémentaires pour participer de manière significative à l'évaluation. L'idéal serait de les définir dès le début du processus, de les planifier et de les budgétiser autant que possible. Il est recommandé d'évaluer la capacité de chaque groupe à participer de la manière dont il le souhaite lors de l'élaboration du plan pour l'utilisation et l'influence de l'évaluation. Si des ressources, un encadrement, ou des conseils supplémentaires sont nécessaires, ils peuvent être inclus dans l'échéancier de l'évaluation ou dans son cadre de référence.



Une approche participative vise à encourager la participation active des parties prenantes à l'évaluation (plutôt que de les y soumettre). La participation à une évaluation peut se faire de nombreuses manières, notamment par la formulation de questions, la conception d'outils et de stratégies de collecte de données, la collecte de données en tant que telle, l'interprétation des renseignements recueillis et la surveillance du travail effectué par les spécialistes techniques.

¹⁰ Pour de plus amples informations sur la conception ou la conduite d'une évaluation participative, veuillez consulter C. Sette, [Participatory Evaluation](#), BetterEvaluation, s.d.

Une mobilisation précoce et une communication continue sont essentielles

Une fois déterminés les utilisateurs principaux de l'évaluation, ces derniers devraient se réunir pour faire part de leurs priorités, de leurs besoins et de leurs préoccupations en ce qui a trait à l'évaluation. La séance devrait permettre d'établir une compréhension commune du processus d'évaluation envisagé. Il sera peut-être nécessaire d'organiser des séances supplémentaires pour approfondir la compréhension de l'approche de l'évaluation féministe ou de la collecte des données et des approches analytiques. Ces séances peuvent être coordonnées par la personne chargée de l'évaluation, par les partenaires de mise en œuvre ou par un facilitateur externe.

4.4 Mettre en place la structure de gouvernance de l'évaluation

Questions d'orientation

- ◆ Comment la structure de gouvernance de l'évaluation peut-elle être mise en place pour garantir un processus décisionnel horizontal en commun soutenant l'évaluation féministe?
- ◆ Qui va participer à la prise de décision concernant les composantes essentielles de l'évaluation? Quel rôle ces personnes devront-elles jouer?
- ◆ Comment la prise de décision concernant l'évaluation sera-t-elle communiquée aux partenaires de mise en œuvre, aux parties prenantes et aux autres groupes concernés?
- ◆ S'il y a des finalités ou des besoins d'apprentissage concurrents, qui a le pouvoir de décider de la finalité et des questions d'évaluation principales? Quelles sont les conséquences potentielles pour les différents groupes qui participent à l'évaluation?



Conseils pratiques

Discuter des avantages et des exigences spécifiques de l'évaluation féministe avec les collègues et les partenaires.

Vérifier si d'autres parties donatrices, partenaires ou parties prenantes prévoient des activités d'évaluation similaires afin de coordonner les efforts, d'harmoniser l'échéancier de l'évaluation et de réduire la charge de travail pour toutes les parties prenantes.

S'assurer que tous les groupes mobilisés comprennent bien leur rôle dans le processus d'évaluation afin de garantir une compréhension commune.

Développer des produits de communication sur mesure pour présenter l'évaluation à la diversité des publics concernés.

Une mobilisation inclusive et diversifiée des parties prenantes dans la planification, la conception, la conduite et le suivi des évaluations est essentielle pour garantir la prise en charge, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation de l'évaluation. Des processus doivent être mis en place pour garantir la participation des personnes ou des parties qui peuvent être affectées par l'évaluation, qui sont en mesure d'influencer la mise en œuvre des recommandations, ou qui seraient affectées par l'évaluation à long terme.

L'évaluation féministe reconnaît qu'il existe un déséquilibre intrinsèque des pouvoirs entre les intervenants qui commandent et qui réalisent les évaluations, et ceux à qui l'on demande de fournir des informations. Le fait d'orienter intentionnellement l'évaluation de sorte que le pouvoir et la prise de décision soient répartis, et que les parties prenantes et les utilisateurs locaux, qui n'ont généralement aucun pouvoir dans les processus d'évaluation, puissent influencer la nature et le déroulement de l'évaluation peut contribuer à créer un contexte favorable aux pratiques d'évaluation féministes¹¹.

Bien qu'il n'existe pas d'approche uniforme pour établir une structure de gouvernance de l'évaluation, le modèle choisi devrait améliorer la répartition des connaissances et des informations, en garantissant des flux d'information multidirectionnels. Un moyen courant d'accroître le caractère horizontal du processus décisionnel et du leadership en matière d'évaluation consiste à créer un **comité consultatif d'évaluation**. Son rôle est de faciliter la consultation des principales parties prenantes afin de veiller à ce que leurs points de vue soient adéquatement représentés du début à la fin de l'évaluation. En fait, il sert de lien entre les gestionnaires de programme, les partenaires de mise en œuvre, les autres parties prenantes, et l'équipe d'évaluation. La participation de différents groupes de parties prenantes garantit une large prise en charge des résultats, et le suivi des recommandations découlant de l'évaluation.

Voici certaines responsabilités du comité :

- ◆ Examiner le cadre de référence et donner des commentaires en temps voulu à son sujet.
- ◆ Fournir des conseils et des commentaires en vue d'aider la personne chargée de l'évaluation à établir les priorités des questions, à examiner et à recueillir les renseignements nécessaires à la collecte de données probantes.
- ◆ Aider la personne chargée de l'évaluation à déterminer les groupes de parties prenantes qui devraient prendre part à l'évaluation et faciliter la communication avec eux.
- ◆ Examiner les documents et les livrables préliminaires de l'évaluation, notamment le cadre de référence, le plan de travail, et les rapports d'évaluation préliminaires, et fournir des commentaires à leur sujet.
- ◆ Participer à la préparation de la réponse formulée par la direction de l'évaluation.

¹¹ Wyatt, A. et coll. [Feminist Approaches to Monitoring, Evaluation and Learning. Overview of Current Practices](#), Equality Fund (Fonds Égalité) and Genesis Analytics, juin 2021.

Composition du comité consultatif d'évaluation

Le comité consultatif d'évaluation peut être composé des membres suivants :

- ◆ des gestionnaires de programme ou d'évaluation ou d'autres personnes représentant les responsables de programme;

- ◆ des partenaires de mise en œuvre et des organisations sous-traitantes locales de mise en œuvre;

- ◆ des personnes représentant les groupes qui participent au projet ou qui sont ses destinataires;

- ◆ d'autres parties prenantes d'intérêt (p. ex. les responsables des politiques ou des prestataires de services au sein des communautés visées);

- ◆ d'autres organisations partenaires (p. ex. une organisation d'affiliation professionnelle qui offre des formations sur les compétences spécialisées);

- ◆ une unité d'évaluation;

- ◆ les spécialistes locaux en matière de genre et d'évaluation;

- ◆ d'autres parties donatrices.

Le rôle spécifique des organes directeurs peut varier d'une évaluation à l'autre, et les évaluations les plus importantes peuvent également comporter des **groupes de référence, d'apprentissage ou de travail supplémentaires** axés sur des enjeux ou des thèmes particuliers (certaines peuvent également inclure des réseaux ou des centres d'apprentissage). Ces groupes peuvent être officialisés par des cadres de référence qui précisent leurs rôles ainsi que l'engagement attendu, ou ils peuvent être plus informels. Dans la plupart des cas, ce sont les gestionnaires de programme ou d'évaluation qui coordonnent et convoquent ces groupes.

Indépendamment de la structure et de son degré de formalité, le mécanisme doit permettre aux parties prenantes et aux partenaires locaux ainsi qu'aux autres principaux utilisateurs de l'évaluation de participer de manière significative, libre, et sans répercussion. Cela peut se traduire par l'ajustement du format dans lequel les informations sont communiquées, de la fréquence de ces communications, des délais de soumission des commentaires, etc. Les personnes participantes doivent être libres de communiquer avec tous les autres membres des groupes, horizontalement et verticalement. La manière dont les contributions fournies seront suivies et utilisées doit être claire, et un mécanisme de rétroaction doit être mis en place pour s'assurer que les personnes participantes comprennent de quelle manière leur contribution a influencé l'évaluation.

5.0 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DANS L'ÉVALUATION

Questions d'orientation

- ◆ Comment la protection des renseignements personnels, de la dignité, des droits et du bien-être des personnes, y compris des enfants, sera-t-elle mise en œuvre pour les personnes qui participent à l'évaluation? Comment le respect des valeurs des communautés bénéficiaires sera-t-il intégré à la conception de l'évaluation?
- ◆ Quels mécanismes et mesures seront mis en œuvre pour garantir que le processus d'évaluation est conforme aux normes éthiques pertinentes, y compris, entre autres, le consentement éclairé des personnes participantes, la protection de la vie privée et la confidentialité, et les considérations liées à la sécurité?
- ◆ L'équipe d'évaluation a-t-elle envisagé une approche méthodologique flexible qui tient compte des contraintes et des défis des personnes participantes dans des contextes variés? A-t-on tenu compte des risques des méthodes retenues, et de la manière d'atténuer ces risques?
- ◆ Comment le temps consacré par les personnes participantes sera-t-il honoré et respecté, et comment leurs efforts seront-ils équilibrés par rapport aux avantages perçus découlant du processus d'évaluation?
- ◆ Qui va posséder les connaissances produites par l'évaluation, ou y avoir accès?
- ◆ Qui va diriger l'analyse des données d'évaluation, ou y participer?
- ◆ L'équipe d'évaluation connaît-elle les protocoles de confidentialité visant à protéger les données

Toutes les personnes qui participent à la commande, à la conception, à la réalisation et à la gestion des évaluations doivent se conformer aux normes éthiques convenues. Voici certains des principes éthiques liés à l'évaluation :

- ◆ **Intentionnalité** : tenir compte de l'utilité et de la nécessité d'une évaluation dès le départ.
- ◆ **Conflits d'intérêts** : éviter les conflits d'intérêts dans tous les aspects des travaux, de manière à respecter les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité, d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité.
- ◆ **Interactions avec les personnes participantes** : communiquer avec les personnes participantes de manière appropriée et respectueuse durant les processus d'évaluation, en respectant les principes de confidentialité et d'anonymat ainsi que leurs limites, la dignité et la diversité, les droits de la personne, l'égalité des genres; mettre en application les protocoles de confidentialité pour protéger les renseignements personnels des personnes, en évitant tout préjudice.
- ◆ **Processus et produits de l'évaluation** : garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la fiabilité; l'inclusion et la non-discrimination; la transparence; et une production de rapports justes et équilibrés, qui tiennent compte des différentes perspectives.
- ◆ **Découverte d'un acte répréhensible** : signaler la découverte de tout acte répréhensible apparent à l'organe compétent.

Les responsables de l'évaluation qui travaillent sous contrat ainsi que les parties donatrices ont une responsabilité envers toutes les personnes visées par l'évaluation. Elles doivent réfléchir à la manière dont l'évaluation abordera les points énumérés ci-dessous, dont certains relèvent de la responsabilité des gestionnaires de programme ou d'évaluation ainsi que d'autres personnes. Certains points devront être clairement formulés dans le cadre de référence pour qu'ils soient abordés par l'équipe d'évaluation.

5.1 Atténuer la dynamique de pouvoir et éviter de causer tout préjudice

Les personnes qui planifient, qui réalisent et qui gèrent les évaluations doivent :

- ◆ Évaluer les types de préjudices et de risque dans l'évaluation, en particulier pour les groupes de parties prenantes plus faibles, et documenter les considérations en matière de protection.
- ◆ Veiller à ce que les membres sous contrat de l'équipe d'évaluation, d'une part, possèdent les connaissances nécessaires en matière de [principes de prévention de l'exploitation et des abus sexuels](#) ainsi qu'une expérience relative à la protection contre ces actes, et, d'autre part, adhèrent aux normes éthiques les plus élevées, notamment en obtenant le consentement éclairé des personnes participantes.
- ◆ Prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la sécurité des populations vulnérables, et respecter les normes éthiques en matière de collecte des données.
- ◆ Dans toute la mesure possible, veiller à ce que les personnes recueillant des renseignements soient représentatives de la population les fournissant.

Les préjudices possibles peuvent prendre de nombreuses formes, et il faut en tenir compte dans les évaluations. Il s'agit par exemple de la gêne, de l'embarras, de l'intrusion, de la dévalorisation, des attentes non satisfaites, de la stigmatisation, des blessures physiques, de la détresse et des traumatismes. Des facteurs politiques et sociaux peuvent également mettre en péril la sécurité des personnes participantes avant, pendant ou après une évaluation. Les questionnaires de programme ou d'évaluation doivent discuter au préalable de ces questions et des stratégies d'atténuation éventuelles avec les partenaires de mise en œuvre.

5.2 Respecter le temps des parties prenantes

S'il n'est pas géré avec soin afin d'atténuer les dynamiques de pouvoir, un processus participatif peut mener à l'exploitation des personnes participantes. Il convient de tenir compte du temps des personnes participantes et du coût de leur participation, ainsi que d'autres questions telles que le transport, la garderie¹² et l'accès à Internet pour permettre une participation virtuelle.

Le fait que des personnes participantes, telles que les membres du personnel de l'organisation bénéficiaire, s'engagent à examiner, à analyser et à donner un sens aux données peut nuire à l'organisation si ces personnes utilisent ainsi leur temps, les empêchant d'effectuer d'autres activités essentielles. Une évaluation féministe demande souvent beaucoup de temps; il faut donc veiller à ce que les personnes participantes ne soient pas surchargées, et à ce que le processus ait de la valeur pour les personnes qui participent à l'évaluation.

¹² Wyatt, A. et coll. [Feminist Approaches to Monitoring, Evaluation and Learning. Overview of Current Practices](#), Equality Fund (Fonds Égalité) and Genesis Analytics, juin 2021.

Participatif ou extractif

Les efforts visant à accroître l'engagement des personnes participant au projet dans le cadre de l'évaluation sans tenir compte de la manière dont les constatations leur seront rendues, ou de la manière dont ils bénéficieront de ces efforts, peuvent aboutir à des expériences extractives. Cela est particulièrement vrai pour la participation des femmes qui assument une grande partie des responsabilités du ménage et des responsabilités parentales, ou d'autres groupes marginalisés qui sont ainsi privés de temps pour se livrer à d'autres activités productives essentielles. Lorsque le processus et la finalité de l'évaluation ne sont pas clairs, il est également possible que les personnes participant au projet aient de faux espoirs par rapport à la manière dont leur contribution sera utilisée, ou dont elle pourrait leur bénéficier à elles-mêmes et à leurs collectivités (p. ex. leurs collectivités ou leurs groupes recevront-ils davantage de fonds à l'avenir selon leur participation ou la manière dont ils traitent les responsables de l'évaluation?).

5.3 Mobiliser les participants dans le cadre de l'analyse des données et de la recherche de sens

Une création de connaissances en collaboration est essentielle pour contrer les déséquilibres de pouvoir ou les mauvaises interprétations. Certaines méthodes, comme celle de la technique du récit¹³ ou celle de la récolte des résultats¹⁴, peuvent être bien adaptées au soutien de la création de connaissances en collaboration, où les personnes participantes sont invitées à mettre en commun leurs histoires de la manière dont elles le souhaitent, et peuvent façonner le processus de recherche de sens¹⁵. La recherche de sens est un processus dans lequel les gens donnent conjointement un sens à l'information et acquièrent une compréhension commune. Elle repose sur l'hypothèse que les personnes ont des intérêts et des points de vue différents, et qu'elles perçoivent souvent l'information de manière différente. Lorsqu'elle est utilisée à des fins de suivi et d'évaluation, la recherche de sens peut s'appuyer sur des informations acquises au moyen de processus officiels ou informels¹⁶.



Conseils pratiques

Il est important de cerner tous les risques pour les différents groupes, d'en être conscient, et de prévoir comment les atténuer.

Tenir compte du contexte et des contraintes du milieu local pour déterminer si la participation de différents groupes pourrait leur porter préjudice. Les risques qui pourraient exposer des groupes à un préjudice peuvent consister par exemple à désigner ouvertement les personnes LGBTQI+ dans certains pays, ou à autonomiser les femmes sans travailler en même temps avec les hommes pour éviter toute réaction indésirable par la suite, ou encore à soutenir un groupe marginalisé sans mobiliser simultanément les populations locales, qui peuvent également souffrir en raison d'une situation de privation. En consultation avec les groupes concernés, ajuster les stratégies d'engagement pour éliminer le risque.

Examiner la conception et la finalité de l'évaluation pour y déceler des partis pris, et essayer de les réduire autant que possible.

¹³ Pour en savoir plus sur la technique du récit, consulter Olivier Serrat, [Storytelling](#), octobre 2008.

¹⁴ Pour en savoir plus sur la récolte des résultats, consulter Ricardo Wilson-Grau, [Traditional versus Outcome Harvesting Evaluation](#), s.d.

¹⁵ Wyatt, A. et coll. [Feminist Approaches to Monitoring, Evaluation and Learning. Overview of Current Practices](#), Equality Fund (Fonds Égalité) and Genesis Analytics, juin 2021.

¹⁶ Pour en savoir plus sur le processus de recherche de sens, consulter [Sensemaking](#), Intrac for Civil Society, 2017.

5.4 Clarifier la propriété des données

Les questions de propriété des données doivent être clarifiées dès le début du processus d'évaluation. Une évaluation féministe invite les parties prenantes et les communautés locales à s'appropriier les données autant que possible, et leur permet d'avoir le dernier mot sur la manière dont elles sont utilisées. Le stockage des données est une considération essentielle pour la sécurité et la protection des groupes à risque, notamment les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, intersexuées, bispirituelles et les autres personnes de diverses identités de genre (LGBTQI+), les femmes défenseuses des droits de la personne et les peuples autochtones.



6.0 ÉLABORATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

Le cadre de référence est un document important qui définit les principaux paramètres de l'évaluation. L'élaboration d'un cadre de référence exact et précis est essentielle pour embaucher la bonne personne qui sera chargée de l'évaluation, pour orienter l'évaluation et pour assurer sa grande qualité. La planification et les consultations réalisées avant le début de l'évaluation contribueront à l'élaboration du cadre de référence.

Les mesures que les gestionnaires de programme ou d'évaluation devraient prendre à cette étape sont les suivantes :

1. En ce qui a trait aux gestionnaires de programme, communiquer avec les membres de leur équipe interne d'évaluation (le cas échéant) pour les inciter à participer tôt au processus. En revanche, si les gestionnaires d'évaluation sont responsables de la planification de l'évaluation, leur travail doit être effectué en étroite collaboration avec leurs homologues responsables des programmes.
2. Définir la finalité, les objectifs et la portée de l'évaluation en collaboration avec le comité consultatif d'évaluation, si un tel comité est établi (voir la section 6.1).
3. Déterminer les questions d'évaluation ou les sujets à étudier en collaboration avec les principaux utilisateurs et organes de gouvernance de l'évaluation (voir la section 6.2).
4. S'entendre sur l'échéancier de l'évaluation avec les principaux utilisateurs et parties prenantes.



Conseils pratiques

Accorder suffisamment de temps à l'élaboration du cadre de référence afin que l'ensemble des utilisateurs principaux ainsi que des principales parties prenantes aient la possibilité d'ajouter leur touche à l'évaluation.

Être ouvert à faire les choses différemment et à expérimenter avec différentes modalités et partenariats, afin d'améliorer l'apprentissage de tous les utilisateurs définis.

S'assurer que du temps et un budget suffisants ont été prévus pour l'évaluation afin de permettre une création conjointe et une participation significative.

6.1 Déterminer la finalité et les objectifs de l'évaluation

- ◆ Quel est le contexte de la planification de l'évaluation? Pourquoi l'évaluation est-elle nécessaire à ce moment-ci?
- ◆ La finalité de l'évaluation est-elle bien définie? Tient-elle compte des inégalités entre les genres, de l'intersectionnalité et de l'atteinte de résultats en matière d'égalité des genres?
- ◆ Les objectifs de l'évaluation portent-ils sur des aspects systémiques ou structurels pertinents à l'égard de la programmation?
- ◆ Parmi les autres données probantes qui pourraient exister, lesquelles pourraient soutenir l'apprentissage, ou remplir les exigences en matière de reddition de compte? Cela peut contribuer à réduire la portée de l'évaluation.
- ◆ D'autres parties donatrices, partenaires ou parties prenantes prévoient-ils des activités d'évaluation similaires ou parallèles? Comment ces efforts peuvent-ils être coordonnés?
- ◆ L'évaluation tiendra-t-elle compte des effets involontaires ou imprévus sur le groupe de population ciblé ou sur d'autres groupes de la population?

Les évaluations féministes doivent montrer clairement l'intention sous-jacente quant à la finalité de l'évaluation et à l'utilisation des conclusions, de manière à **faire progresser les résultats en matière d'égalité des genres et à entraîner des changements aux structures de pouvoir**. L'évaluation peut être menée à des fins de prise de décision, de production de données probantes ou de nouvelles connaissances, de développement organisationnel et de renforcement des capacités en réponse aux besoins des utilisateurs désignés, de décisions concernant la programmation future, ou concernant la reddition de compte. En dernière analyse, l'évaluation vise à guider l'action sociale, à résoudre les problèmes sociaux et à renforcer la valeur organisationnelle ou sociale¹⁷.

Les **objectifs d'apprentissage** des utilisateurs principaux, notamment ceux qui sont marginalisés ou victimes de discrimination, doivent déterminer **la finalité et les objectifs** de l'évaluation.

Voici quelques exemples de **finalités d'évaluation** :

- ◆ Définir les stratégies de programmation (p. ex. les approches spécifiques de plaidoyer, les modalités de financement, les approches de renforcement des capacités) qui ont été efficaces pour... (p. ex. renforcer la capacité des femmes et des filles à revendiquer et à exercer leurs droits).

- ◆ Fournir aux parties prenantes locales (p. ex. les organisations de défense des droits des femmes, les organisations de la société civile et les organisations dirigées par des femmes) des données probantes portant sur les éléments efficaces afin qu'elles puissent défendre leur cause auprès du gouvernement local et d'autres parties prenantes principales.

- ◆ Déterminer les stratégies et les modalités de programmes efficaces et inefficaces afin d'orienter les efforts de développement en cours ou futurs, en particulier en ce qui concerne l'atteinte de résultats en matière d'égalité des genres.

- ◆ Formuler des recommandations à court et à long terme pour améliorer les programmes et leurs objectifs afin de maximiser leur valeur et leur portée pour les groupes et les communautés les plus exclues.



Conseils pratiques

Dans le cadre d'un processus de création conjointe avec les partenaires, les organisations locales et les autres parties prenantes, définir les principales questions d'apprentissage et déterminer comment le processus d'évaluation et les résultats peuvent leur être bénéfiques. Cette étape peut être dirigée par les gestionnaires de programme ou d'évaluation ou par les partenaires de mise en œuvre.

Mobiliser le comité consultatif sur l'évaluation (s'il est établi) afin qu'il définisse la finalité et les objectifs de l'évaluation.

¹⁷ Adapté de [Qu'est-ce que l'évaluation?](#), Société canadienne d'évaluation, 2014.

Voici quelques exemples d'**objectifs** d'évaluation :

- ◆ Comparer les stratégies de programmation spécifique et déterminer celles qui ont été les plus efficaces pour (p. ex.) augmenter la viabilité financière des organisations de défense des droits des femmes.
- ◆ Évaluer les progrès et les accomplissements à l'égard des efforts de sensibilisation visant à réduire la violence fondée sur le genre et la discrimination à l'égard des femmes et des filles en ce qui concerne l'accès aux services de base, notamment une éducation de qualité ou des services de soins de santé sexuelle et reproductive, ainsi que des possibilités égales de participation sur les plans social, économique et politique.
- ◆ Évaluer l'atteinte des résultats (tant positifs que négatifs), en particulier ceux liés à l'égalité des genres.
- ◆ Recenser les leçons tirées de plusieurs projets afin d'éclairer les futures stratégies de programmation, et de cerner les bonnes pratiques découlant du programme, en mettant l'accent sur la lutte contre les inégalités entre les genres dans le secteur X du pays ou de la région Y.

Les besoins des utilisateurs, la finalité, les objectifs ainsi que le budget et le calendrier de l'évaluation détermineront la portée de l'évaluation.



6.2 Développer les questions d'évaluation

Les gestionnaires de programme ou d'évaluation préparent les principales questions de l'évaluation en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre et d'autres utilisateurs. Il ne devrait pas y avoir plus de **cinq à six questions d'évaluation**. La liste devrait comprendre des questions en lien avec l'égalité des genres et les obstacles structurels dans des contextes particuliers. Les évaluations féministes mettent souvent l'accent sur l'apprentissage et la création conjointe des questions d'évaluation, mais les gestionnaires de programme ou d'évaluation pourraient aussi vouloir consulter les [critères du Comité d'aide au développement \(CAD\) de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(OCDE\)](#) durant la préparation des questions d'évaluation.

Une liste d'exemples de questions d'évaluation figure ci-dessous. Dans toutes ces questions, il est important de considérer et d'évaluer l'intersectionnalité.

- ◆ Dans quelle mesure les résultats en matière d'égalité des genres ont-ils été atteints (résultats prévus et non prévus) chez les femmes et les groupes de personnes LGBTQI+ qui font l'objet de l'exclusion structurelle la plus prononcée?
- ◆ Dans quelle mesure les organisations ont-elles été à même d'influencer les politiques et les pratiques locales et nationales (p. ex. en matière d'égalité des genres ou d'inclusion, et d'élimination de la discrimination et de la violence fondées sur le genre)?
- ◆ Quelles stratégies se sont-elles révélées les plus efficaces pour améliorer les conditions d'accès à des services justes et inclusifs [*définir les services ou les droits visés par le projet*] pour les groupes touchés par l'exclusion structurelle?
- ◆ Quelles modalités des programmes ont-elles permis un renforcement organisationnel durable des [p. ex. organisations communautaires locales de militantisme, organisations de défense des droits des femmes]?
- ◆ Quels sont les facteurs qui ont favorisé ou qui ont entravé l'atteinte des résultats liés à [*inscrire un énoncé clair du résultat attendu*]?
- ◆ Dans quelle mesure les modalités de financement des partenaires financiers ont-elles été flexibles et adaptables, de manière à répondre aux besoins immédiats et à long terme des parties prenantes

Les questions d'évaluation peuvent être précisées au cours de la phase d'établissement participatif de la portée de l'évaluation, en fonction des contributions des parties prenantes et de l'évolution des besoins et des contextes.

6.3 Qualifications de l'équipe d'évaluation

Questions d'orientation

- ◆ Qui doit mener l'évaluation? Quelles compétences et expériences préalables doivent avoir les personnes en question?
- ◆ Quelles caractéristiques doit posséder l'équipe d'évaluation pour établir des liens avec les participants au projet?
- ◆ Est-il possible d'embaucher des responsables de l'évaluation à l'échelle locale, qui comprennent le contexte local et qui parlent la ou les langues locales?

- ◆ Quelle est la bonne combinaison d'expertise en matière de genre et de féminisme, d'expérience en matière d'évaluation et de recherche¹⁸, et d'expérience et de capacité à mobiliser les mouvements féministes ou sociaux que l'équipe d'évaluation, dans son ensemble, devrait posséder?
- ◆ Quelles autres compétences devraient être prises en compte dans les critères d'évaluation de l'équipe?

La clé pour réussir l'évaluation est de disposer de la bonne équipe, une condition essentielle. L'expertise nécessaire sera déterminée par la finalité, les objectifs de l'évaluation et par d'autres facteurs. Plus important encore, dans la mesure du possible, une évaluation féministe **fait appel à des spécialistes du pays ou de la région de programmation, tels que des chercheurs ou des responsables de l'évaluation féministes**. L'objectif consiste à constituer une équipe qui comprend le contexte local et qui en témoigne dans les aspects méthodologiques de l'évaluation. En outre, l'équipe devrait apporter des antécédents, des expériences, des compétences et des perspectives diverses. Ces différences enrichissent l'évaluation, car elles permettent aux responsables de l'évaluation de voir le monde sous un angle différent, et d'élargir leur compréhension des enjeux abordés par l'évaluation. Les antécédents et les expériences des responsables de l'évaluation doivent également refléter les antécédents et les expériences des personnes participant au projet.

L'embauche d'une équipe de consultants établie dans le pays ou la région où le projet est mis en œuvre permet de renforcer la pertinence, la rigueur et l'adaptation culturelle de l'évaluation. La capacité de parler la langue locale et de comprendre les dynamiques sociales sous-jacentes est importante pour mobiliser les différents groupes, afin qu'ils participent de manière significative à une évaluation. L'embauche de responsables de l'évaluation à l'échelle locale pour diriger les évaluations peut également contribuer à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays en développement, tout en créant des systèmes d'évaluation plus diversifiés.

Vous trouverez ci-dessous une liste **des qualifications et des expériences** potentielles **de l'équipe d'évaluation**. Les qualifications et les expériences nécessaires doivent être déterminées en fonction des besoins et du budget spécifiques de l'évaluation. Il est très important de déterminer les compétences nécessaires les plus importantes, sans pour autant avoir des exigences trop restrictives, car il pourrait être difficile de susciter l'intérêt de soumissionnaires si la liste des compétences requises est trop longue ou que ces compétences sont trop précises.



Pour déterminer le type de diversité et le **degré de diversité** qui doit être reflété dans la composition de l'équipe, considérez les points suivants : Quels types de données doivent être recueillies, analysées et interprétées? Qui doit trouver ces informations crédibles? Quels sont les points de vue qui permettront d'améliorer la compréhension? Les différents genres, langues, religions, cultures, âges et autres « différences qui font toute la différence » doivent être déterminés, et pris en compte lors de l'élaboration des exigences liées aux qualifications de l'équipe.

¹⁸ Veuillez noter qu'il est conseillé de ne pas utiliser l'expérience de recherche de manière interchangeable avec l'expérience d'évaluation.

Qualifications et expériences désirables pour une équipe d'évaluation féministe

- ◆ Expérience significative de la réalisation d'évaluations de programmes ou de projets (ou de recherche communautaire ou d'action) dans les pays en développement en utilisant des approches féministes. Capacité à amener les autres à faire de même (responsable principal ou principale de l'évaluation/responsable d'équipe uniquement).
- ◆ Expérience de travail avec diverses parties prenantes (tels que les organisations de défense des droits des femmes, les organisations de la société civile et les organisations dirigées par des femmes) pour examiner ou pour élaborer une programmation féministe, pour déterminer leur efficacité organisationnelle, ou pour renforcer leur capacité organisationnelle.
- ◆ Expérience de la conception, de la réalisation ou de l'évaluation de projets en matière d'égalité des genres.
- ◆ Expérience de travail avec des populations vulnérables et difficiles à atteindre.
- ◆ Expérience thématique ou sectorielle spécifique (en fonction du projet).
- ◆ Expérience de la collecte et de l'analyse de données quantitatives (selon l'évaluation).
- ◆ Expérience de l'utilisation de techniques non traditionnelles de collecte et d'analyse de données qualitatives (p. ex. le changement le plus significatif, la récolte de résultats, la recherche sur les initiatives communautaires, la communication narrative, la recherche par amorce photo, connu sous le nom de « photovoice » en anglais).
- ◆ Expérience de l'utilisation de méthodologies participatives et informelles d'éducation aux adultes pour encadrer les apprenants, pour animer, entre autres, des séances d'apprentissage, des ateliers, ou des réunions communautaires et pour s'orienter au sein de différentes dynamiques de pouvoir.
- ◆ Expérience approfondie dans un pays ou une région spécifique de la programmation.
- ◆ Capacité de parler la ou les langues du pays ou de la région.



Photo: DisobeyArt/Adobe Stock

Conformément aux critères d'expériences et de compétences déterminés ci-dessus, il se pourrait que les gestionnaires de programme ou d'évaluation souhaitent évaluer la compréhension que manifestent les soumissionnaires à l'égard du mandat et des besoins d'évaluation. Voici des exemples d'éléments pertinents :

- ◆ La proposition fait une distinction entre l'évaluation féministe, l'évaluation qui intègre l'égalité des genres, et l'évaluation sensible au genre. Au lieu d'être indifférente aux questions de genre, la proposition de la personne chargée de l'évaluation devrait faire des références fréquentes et nuancées à des projets portant sur l'égalité des genres et à leurs résultats.

- ◆ L'équipe d'évaluation a l'expérience en facilitation et en soutien des femmes et des filles et des groupes marginalisés dans le cadre de la collecte de données et du suivi ou de l'évaluation des projets.

- ◆ L'équipe d'évaluation a produit des données probantes afin d'aider à changer la politique liée à la prestation de services aux femmes ou de plaider en faveur de la réalisation des droits des femmes.

- ◆ La proposition explique comment l'équipe d'évaluation prévoit de rendre le processus d'évaluation participatif, inclusif et autonomisant pour les diverses parties prenantes, y compris les groupes qui ont moins de pouvoir ou moins d'occasions de faire entendre leur voix. Elle détermine la manière dont ces éléments seraient reflétés dans les étapes de conception, de collecte des données, d'analyse et de production de rapports.

- ◆ L'équipe d'évaluation fait preuve de familiarité et d'expérience avec les méthodes qui s'accordent avec les approches féministes.

- ◆ L'équipe d'évaluation tient compte de la façon dont les connaissances seront contextualisées, et de la manière dont la prise en charge locale sera renforcée.

- ◆ La proposition aborde les considérations éthiques, et explique comment l'évaluation peut contribuer à un changement positif (p. ex. en contribuant au réseautage et à l'établissement de relations entre les personnes participant à l'évaluation; en éclairant ou en soutenant les efforts de défense des droits déployés par les personnes participant à l'évaluation).



Conseils pratiques

Consulter les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes concernées au sujet de l'expertise et de l'expérience nécessaires pour la réalisation de l'évaluation.

Explorer d'autres canaux pour publier la demande de propositions afin d'atteindre un public plus large. Tous les responsables de l'évaluation traditionnels n'ont pas l'expérience féministe nécessaire, et tous les chercheurs féministes ne se considèrent pas comme des responsables de l'évaluation, mais ils peuvent posséder les compétences et l'expérience nécessaires. Il est préférable de faire preuve de souplesse dans la recherche de la solution adaptée à votre évaluation féministe.

Faire participer les parties prenantes de l'évaluation à la sélection de l'équipe d'évaluation.

6.4 Budget et niveau d'effort

Deux éléments majeurs d'un cadre de référence sont le budget et le niveau d'effort. Une évaluation féministe peut nécessiter plus de temps (et donc un budget supérieur) pour permettre la consultation des différentes parties prenantes et leur participation. Le budget estimé doit absolument se fonder sur le coût réel et sur une analyse solide du niveau d'effort.

7.0 GESTION DES ÉVALUATIONS FÉMINISTES

La gestion de l'évaluation féministe exige que les gestionnaires de programme ou d'évaluation et toutes les personnes participantes **changent leur façon de procéder**. Les principales différences sont les suivantes :

1. Favoriser l'apprentissage itératif dès le début de l'évaluation.
2. Conserver la volonté d'expérimenter avec des approches qui favorisent les méthodes non traditionnelles de production de connaissances.
3. Aménager un espace ouvert où l'équipe, les partenaires de mise en œuvre et les parties prenantes peuvent apprendre ensemble comment appliquer les principes féministes.

Les conseils suivants portent sur des étapes spécifiques de la gestion d'un contrat d'évaluation.

7.1 Réunion d'orientation avec l'équipe d'évaluation

Après la signature du contrat, organiser une réunion d'orientation avec l'équipe d'évaluation.

- ◆ Inclure le comité consultatif d'évaluation, des personnes représentant les partenaires de mise en œuvre ainsi que des parties prenantes externes et internes. Veiller aussi à ce que l'équipe d'évaluation connaisse les objectifs d'apprentissage de l'évaluation, les parties prenantes concernées, et l'approche participative (y compris les principes féministes fondamentaux) qu'elle est censée adopter.
- ◆ Clarifier les attentes concernant le processus participatif, et s'assurer que l'équipe d'évaluation comprend quels sont les éléments du processus (c.-à-d. une participation significative, menée par les parties prenantes pertinentes, la création conjointe, etc.).

7.2 Gestion de l'évaluation

Le ou la gestionnaire de programme ou d'évaluation encadre l'évaluation conjointement avec le comité consultatif d'évaluation. Dans la plupart des cas, cette personne est le principal point de contact pour l'évaluation; elle coordonne la communication entre l'équipe d'évaluation, le comité consultatif d'évaluation et les autres parties prenantes (le cas échéant). En outre, elle organise les réunions et rassemble les contributions du comité consultatif d'évaluation et des autres parties prenantes, à moins qu'un autre arrangement ne soit pris avec les principales parties prenantes de l'évaluation.

On encourage les gestionnaires de programme ou d'évaluation à jouer un rôle de facilitation en offrant la possibilité de transférer une portion des pouvoirs aux parties prenantes locales afin de les autonomiser dans la conduite de l'évaluation.

Le ou la gestionnaire de programme ou d'évaluation ainsi que le comité consultatif sur l'évaluation doivent effectuer des vérifications périodiques auprès de l'équipe d'évaluation et des partenaires de mise en œuvre ou des partenaires locaux afin de savoir comment se déroule le processus. Les questions d'orientation suivantes peuvent contribuer à l'évaluation des progrès et à déterminer tout besoin d'ajustement.

Questions d'orientation

- ◆ Les parties prenantes locales ont-elles eu l'occasion de contribuer de manière significative à l'évaluation?

- ◆ L'évaluation répond-elle toujours à leurs besoins (tels qu'ils ont été énoncés dans le plan d'utilisation et d'influence)?

- ◆ Interagissent-elles suffisamment avec l'équipe d'évaluation pour que l'évaluation progresse comme prévu?

- ◆ L'évaluation est-elle trop contraignante pour certains utilisateurs?

- ◆ Les stratégies d'engagement fonctionnent-elles?

- ◆ Y a-t-il eu des séances de recherche de sens participatives? Y a-t-il une entente sur la signification des informations recueillies?

- ◆ La personne chargée de l'évaluation ou l'équipe d'évaluation sont-elles réceptives aux différentes manières de produire des connaissances et de percevoir le monde, qui peuvent être plus naturelles pour les groupes locaux (p. ex. l'intégration du savoir ancestral)? Demeurent-ils flexibles dans leur manière de recueillir et d'interpréter les données?

- ◆ La personne chargée de l'évaluation ou les membres de l'équipe d'évaluation sont-ils bien informés du contexte local (c.-à-d. qu'ils passent suffisamment de temps à interagir avec les groupes locaux et avec les autres parties prenantes, montrent qu'ils comprennent les différentes réalités et les nuances des différents groupes)?

7.3 Examen des livrables de l'évaluation

Le ou la gestionnaire de programme ou d'évaluation ainsi que le comité consultatif sur l'évaluation et les autres parties prenantes sont responsables d'examiner les livrables soumis par la personne chargée de l'évaluation et de s'assurer qu'ils respectent les normes de qualité établies pour l'évaluation. Ce sont aussi eux qui décident qui doit formuler des commentaires sur un livrable donné. Il est recommandé d'inclure les principaux utilisateurs de l'évaluation ainsi que d'autres parties prenantes au sein du programme (p. ex. des spécialistes de l'égalité des genres, des spécialistes des partenariats et des pairs examinateurs externes). Ces personnes seront probablement déjà représentées au sein du comité consultatif d'évaluation, mais de nouvelles parties prenantes peuvent également se manifester tout au long du processus d'évaluation.

Bien que la tenue de vastes consultations soit favorisée, il se peut que certains utilisateurs choisissent de limiter leur participation en raison de la capacité (ou de l'intérêt) limitée du personnel. L'annexe III, *Éléments à rechercher dans les livrables d'une évaluation féministe*, énumère certains éléments qui devraient figurer dans chaque livrable.

Le comité consultatif d'évaluation est autorisé à choisir un ensemble établi de normes pour évaluer la qualité des livrables, par exemple les [Normes et règles d'évaluation](#) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ou les [Normes de qualité pour l'évaluation du développement](#) du CAD de l'OCDE.

7.4 Réponse de la direction

Une fois le rapport d'évaluation finalisé, la préparation d'une réponse de la direction qui établit de quelle manière chaque organisation donnera suite aux recommandations de l'évaluation est une pratique courante. Les principaux utilisateurs ou les principales parties prenantes peuvent néanmoins s'entendre sur une solution de rechange pour garantir une réponse aux recommandations par les parties.

7.5 Diffusion et apprentissage

L'évaluation féministe oblige les responsables de l'évaluation à se demander qui a *besoin de* connaître les constatations, qui *veut* les connaître, et qui *devrait* les connaître. La compréhension de ces différents points de vue permet d'éclairer non seulement la façon dont l'information est rédigée, mais aussi la façon dont elle doit être présentée et communiquée à la fin de l'évaluation. Il faut commencer à prévoir la diffusion des produits de connaissance de l'évaluation dès le début de la planification de l'évaluation (voir l'annexe II, Directives concernant le plan d'utilisation et d'influence). Le plan d'utilisation et d'influence doit décrire les produits dont les différents utilisateurs ont besoin ainsi que la manière dont ces personnes prévoient d'utiliser les connaissances et les enseignements tirés de l'évaluation.

D'autres produits et d'autres stratégies de diffusion pourront être envisagés à la clôture de l'évaluation. Il peut y avoir des leçons importantes que les parties prenantes souhaitent présenter à un public plus large, ou des stratégies spécifiques de mise en œuvre de projets que les parties prenantes souhaitent mettre en valeur. Les besoins en matière de défense des droits et de communication des parties prenantes peuvent également avoir évolué en fonction des changements potentiels de leurs contextes sociopolitiques. Tous ces besoins peuvent donner lieu à une grande variété de produits de connaissance et d'engagement, qu'il s'agisse de présentations, de fiches-conseils, de webinaires, de formations, de boîtes à outils, etc. Toutefois, il est important de se rappeler que, dans une évaluation féministe, les partenaires et les parties prenantes sont les principaux propriétaires des connaissances et devraient être consultés sur leur utilisation avant toute diffusion ultérieure. Il est également impératif d'assurer la protection de toutes les personnes participant à l'évaluation qui pourraient subir un préjudice si leur identité était révélée par l'un des efforts de diffusion.

Voici d'autres stratégies de diffusion qui peuvent être envisagées :

- ◆ Diffuser des produits de communication, y compris des exposés, vidéos, infographies, ou affiches.
- ◆ Présenter des ateliers visant à faire connaître les leçons apprises et les constatations aux utilisateurs ou à un public plus large.
- ◆ Intégrer les leçons apprises et les constatations dans les formations et les activités de perfectionnement professionnel.
- ◆ Faire le suivi de l'utilisation réelle, en demandant une rétroaction sur le processus et sur les produits.
- ◆ Publier le rapport d'évaluation et d'autres produits sur les sites Web des organisations ou sur d'autres plateformes en ligne.

ANNEXE I : APERÇU DE L'ÉVALUATION ET DES BONNES PRATIQUES FÉMINISTES

Évaluation féministe	Responsable d'évaluation féministe	Notes méthodologiques
<ul style="list-style-type: none"> • Vise principalement à comprendre les causes profondes des inégalités entre les genres en adoptant une approche inclusive et intersectionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchit à ses propres caractéristiques et à sa vision du monde, et à leur incidence sur l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation féministe peut être appliquée aux évaluations de toutes les interventions, qu'elles soient ou non spécifiquement axées sur les objectifs d'égalité des genres.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilise des méthodes participatives qui tiennent compte de diverses perspectives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise la coordination du processus de production conjointe de connaissances mobilisé dans le cadre d'approches réellement participatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • La triangulation des sources de données et la ventilation des données quantitatives pour réfléter l'inclusion et la diversité des sources sont importantes pour garantir la robustesse des constatations.
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilise des participants dans la création et la diffusion des connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecte les normes éthiques les plus élevées en matière d'évaluation et garantit la protection des groupes vulnérables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les approches féministes peuvent être combinées à d'autres approches d'évaluation, comme l'évaluation axée sur l'utilisation, sur l'évaluation évolutive et sur d'autres évaluations; ce qui importe, c'est l'optique selon laquelle elles sont mises en œuvre.
<ul style="list-style-type: none"> • Vise la transformation structurelle des systèmes de pouvoir et des relations entre les genres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invite les partenaires et les parties prenantes à donner un sens aux données/évite d'avoir sa propre interprétation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un large éventail de méthodes de collecte de données peut être utilisé, y compris des approches quantitatives, qualitatives et même expérimentales.
<ul style="list-style-type: none"> • Attache autant de valeur au processus qu'aux constatations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopte une position militante en tant que responsable d'évaluation. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tire parti, dans la mesure du possible, du savoir-faire local en matière de programmation, dont celui des responsables de l'évaluation féministes ou des chercheurs et chercheuses féministes de la région 	<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte du contexte local du projet, et le reflète dans les considérations liées à la méthodologie. 	

Bonnes pratiques

- Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour établir des partenariats et pour créer conjointement l'évaluation et son contenu.
- Axer l'évaluation sur l'apprentissage et non sur la reddition de compte (ce qui peut redéfinir ce que sont des données « crédibles »).
- Déterminer comment les diverses parties prenantes seront mobilisées dans le cadre de l'évaluation, et créer des conditions propices à la participation des groupes les plus marginalisés.
- Consacrer du temps et des ressources à la formation et au renforcement des capacités des parties prenantes afin de garantir une compréhension et une approche communes.
- Clarifier ce que chaque groupe de parties prenantes apporte à l'évaluation afin de garantir que leur contribution renforce l'apprentissage collaboratif.
- Dans la mesure du possible, intégrer l'évaluation féministe dans la conception du projet, y compris les ressources nécessaires à sa réalisation.
- Envisager une évaluation conjointe ou une évaluation menée par des partenaires.

ANNEXE II : DIRECTIVES CONCERNANT LE PLAN D'UTILISATION ET D'INFLUENCE

Le plan d'utilisation et d'influence de l'évaluation vise à favoriser les occasions de participation des parties prenantes et d'apprentissage par répétition, du début à la fin de l'évaluation, afin de bonifier l'utilisation des résultats de l'évaluation.

La fiche-conseil est utile pour déterminer et prendre en compte :

- ◆ les principaux groupes d'utilisateurs finaux;
- ◆ les apprentissages que les utilisateurs veulent tirer de l'évaluation et l'usage qu'ils comptent faire des résultats de l'évaluation;
- ◆ des stratégies adaptées pour faire participer les utilisateurs et communiquer les renseignements sur l'évaluation et ses résultats;
- ◆ le moment idéal pour communiquer avec les différents groupes afin de solliciter leur participation et le moyen utilisé pour ce faire.



Établir ces renseignements au début de l'évaluation et les réexaminer, au besoin, pour maximiser leur utilisation et leur influence.

Pour déterminer l'utilisation et l'influence de l'évaluation, tenez compte des conseils ci-dessous :

Personnes participant aux discussions : Les gestionnaires de programme ou d'évaluation peuvent animer les discussions durant les premières étapes de planification de l'évaluation. Ces personnes sont encouragées à consulter un grand nombre de personnes et à collaborer le plus possible avec elles, notamment celles qui représentent les groupes d'utilisateurs finaux ou qui connaissent leurs besoins en matière d'information. Si un comité consultatif d'évaluation a été établi, ses membres devraient également participer à la préparation du plan.

Définition des utilisateurs finaux visés : Les gestionnaires de programme ou d'évaluation sont en droit d'effectuer une [analyse des parties prenantes](#) (en anglais seulement) afin de répertorier un ensemble d'utilisateurs finaux éventuels de l'évaluation. Après cette analyse, les gestionnaires de programme ou d'évaluation peuvent se servir du plan d'utilisation et d'influence de l'évaluation pour animer une discussion avec les parties prenantes et partenaires principaux.

Utilisation : Les gestionnaires de programme ou d'évaluation devraient valider auprès des utilisateurs désignés ce qu'ils comptent faire avec les résultats de l'évaluation. La connaissance de l'information que chaque groupe souhaite obtenir donnera une idée des questions d'évaluation qui doivent être posées. Elle influera également sur le type de données générées (p. ex. données recueillies, méthodes de collecte employées). Ces éléments orienteront le processus d'élaboration du cadre de référence.



Conseil 1

Déterminer les groupes qui sont en mesure de donner suite aux résultats de l'évaluation et par quels moyens.

Consultation des utilisateurs : Les gestionnaires de programme ou d'évaluation devraient clarifier auprès des utilisateurs désignés le rôle qu'ils souhaitent jouer dans le processus d'évaluation et déterminer les occasions qui leur sont offertes de prendre part à l'évaluation (p. ex. participation au sein du comité, formulation de questions d'évaluation, discussions sur les méthodes appropriées de collecte de données auprès des groupes ciblés, participation à l'analyse des données et à la recherche de sens, participation d'un bout à l'autre du processus, etc.). Les gestionnaires de programme ou d'évaluation doivent diffuser les connaissances qui se rapportent à l'évaluation et qui en découlent dans un format adapté aux besoins et aux préférences des différents groupes d'utilisateurs (p. ex. langage accessible, emploi de graphiques). Parmi les stratégies possibles, on compte, d'une part, la participation des groupes d'utilisateurs à l'apprentissage et à la collecte de données tout au long de l'évaluation et, d'autre part, la réalisation de produits et d'activités appropriés, pertinents et attrayants pour les différents utilisateurs visés. Il est à noter que le rapport final d'évaluation est rarement le meilleur moyen de produire un effet ou d'avoir de l'influence. Il est important de déterminer si l'ensemble des utilisateurs peuvent participer à l'évaluation d'une façon qui correspond à leur préférence et de si leurs besoins sont pris en compte. De cette manière, il sera possible de savoir si un renforcement des capacités est nécessaire pour leur offrir un soutien tout au long du processus.

Partie responsable : Une personne ou un groupe de personnes devrait être affecté à la mise en œuvre complète de chaque stratégie déterminée.

Moment idéal : Dans la mesure du possible, la planification de l'évaluation devrait être adaptée aux calendriers de planification et de prise de décision des différents groupes d'utilisateurs. Il faut donc prévoir les occasions de participation des parties prenantes et la livraison des produits de manière à répondre à ces besoins.

Planification des suivis : Des suivis doivent être effectués auprès des utilisateurs finaux pour connaître l'usage qu'ils ont fait de l'évaluation dans le but d'orienter leur travail. Ce suivi peut être fait au moyen d'un sondage, d'un formulaire de rétroaction ou de simples conversations informelles.

Rajustement : Le changement des besoins est susceptible de mener à une modification des questions d'évaluation ou d'autres éléments du plan d'évaluation. Le cadre de référence peut comporter une remarque selon laquelle une révision du plan d'évaluation doit être effectuée, au besoin, pour répondre à un changement des besoins survenant à tout moment du processus d'évaluation.

Un modèle que les gestionnaires de programme ou d'évaluation peuvent utiliser pour orienter les discussions concernant l'utilisation prévue et l'influence d'une évaluation se trouve ci-dessous. Le modèle peut se révéler utile pour animer des discussions avec les parties prenantes et les partenaires principaux et orienter les différentes étapes de l'évaluation.



Conseil 2

Cerner les obstacles ou les contraintes qui pourraient nuire à l'utilisation. Il pourrait s'agir, par exemple, des facteurs suivants :

- la crédibilité ou la pertinence perçue des résultats de l'évaluation;
- les ressources et les pouvoirs nécessaires pour apporter des changements qui répondent aux résultats de l'évaluation;
- la volonté de faire suite aux résultats.



Conseil 3

Convenir du plan avec le plus de parties prenantes possible pour obtenir leur appui. La consultation précoce contribue aussi à modérer les attentes des parties prenantes.

Modèle de plan d'utilisation et d'influence de l'évaluation

Titre de l'évaluation : _____ Période d'évaluation : _____

Utilisateur final	Utilisation prévue	Participation des utilisateurs*	Type d'évaluation ou produits d'information requis	Partie responsable*	Moment idéal	Suivi*
Inscrire un utilisateur ou groupe d'utilisateurs par ligne. Qui peut profiter des résultats de l'évaluation?	Quel usage le groupe fera-t-il de l'évaluation? Les principales raisons de réaliser l'évaluation sont indiquées ici.	Stratégies pour mobiliser les utilisateurs en fonction de leurs besoins tout au long du cycle d'évaluation et une fois l'évaluation terminée. Il faut également songer à la possibilité de réaliser une telle mobilisation et à tous les besoins de renforcement des capacités.		Qui est responsable de répondre aux besoins de l'utilisateur?	Quel est le meilleur moment pour promouvoir l'utilisation? Y a-t-il une date limite?	Réfléchir aux mesures et aux stratégies servant à évaluer de quelle façon le groupe d'utilisateurs a participé à l'évaluation et aux conclusions qui en ont découlé.
Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Partenaires de mise en œuvre Parties prenantes (organisations locales de la société civile, organisations de défense des droits des femmes, etc.) Gouvernement du pays ou unité administrative locale Groupe de défense des intérêts Autre partie donatrice 	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Améliorer les processus internes ou les programmes actuels ou futurs Défendre une cause spécifique Influencer des nouvelles lois ou politiques Déterminer la nécessité de poursuivre un projet Confirmer qu'une approche donne de bons résultats Apprendre ou trouver les meilleures stratégies pour s'attaquer à des problèmes particuliers S'informer sur le processus d'évaluation	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> L'utilisateur participe à toutes les étapes de l'évaluation (collaboration, création conjointe). L'utilisateur est responsable de certains aspects de l'évaluation (préciser). L'utilisateur est souvent consulté ou ses commentaires sont sollicités. L'utilisateur est maintenu au fait de l'avancement et reçoit les résultats de l'évaluation dans un langage accessible.	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Une infographie pour communiquer... Un résumé succinct qui porte sur... Une présentation ou un atelier sur... Une analyse de...	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Le gestionnaire du projet est responsable de... Les partenaires de mise en œuvre sont responsables de... La consultante de l'évaluation est responsable de...	Exemples d'activités importantes : <ul style="list-style-type: none"> Dialogue sur les politiques Renouvellement de financement Rotation du personnel Fin du projet	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> Sondage auprès des utilisateurs visés Bilan ou discussion de rétroaction suivant la fin de l'évaluation Conversations informelles avec les partenaires de mise en œuvre Suivi auprès des collègues

* Veuillez prendre note que toute action sous la responsabilité d'un consultant ou d'une consultante de l'évaluation doit figurer dans le cadre de référence.

ANNEXE III : ÉLÉMENTS À RECHERCHER DANS LES LIVRABLES D'UNE ÉVALUATION FÉMINISTE

Le plan de travail

Le plan de travail devrait comporter une analyse de l'évaluabilité (à moins qu'une telle analyse ait été réalisée séparément avant le début de l'évaluation). L'analyse de l'évaluabilité précise ce qui suit :

- ◆ les consultations avec les partenaires et les autres parties prenantes concernant leur compréhension des réalisations du projet à ce jour;
- ◆ la disponibilité des utilisateurs et leur capacité à participer à l'évaluation de la manière qu'ils préfèrent;
- ◆ la prise en compte des différents types de données et de différents modes de connaissance (p. ex. des histoires ou du matériel photo ou vidéo provenant des activités du partenaire, du savoir ancestral des groupes autochtones, etc.).

De plus, le plan de travail :

- ◆ explique comment les aspects importants de l'approche d'évaluation s'accordent avec les principes féministes décrits dans le cadre de référence;
- ◆ explique clairement comment les parties prenantes seront désignées, et de quelle manière elles participeront à toutes les phases de l'évaluation;
- ◆ reconnaît les différents groupes de parties prenantes et les dynamiques propres au contexte;
- ◆ intègre l'égalité des genres dans tous les aspects de l'évaluation, y compris les questions, la méthodologie et les approches analytiques;
- ◆ décrit différentes stratégies de mobilisation conformes au plan d'utilisation et d'influence (le cas échéant) afin de répondre aux besoins et tenir compte des capacités des différents utilisateurs de l'évaluation;
- ◆ propose un échéancier qui offre de nombreuses possibilités aux groupes locaux de contribuer à la création de l'évaluation et d'y participer de manière significative;
- ◆ comprend une section sur les considérations éthiques et un plan de gestion des données.



Dans une évaluation féministe, les responsables de l'évaluation collaborent avec les partenaires et les parties prenantes pour **créer conjointement les différentes parties de l'évaluation**. Cela comprend l'établissement des éléments suivants : les questions finales de l'évaluation, les outils de collecte de données appropriés, les personnes qui devraient participer à la collecte de données, la recherche de sens (analyse) des données recueillies, les décisions liées au type de produits d'évaluation qui conviennent à leurs utilisations (p. ex. un long rapport final est rarement le produit le plus approprié). **Le plan de travail doit refléter ces caractéristiques de l'évaluation féministe.**

Rapport d'évaluation ou autre produit final d'évaluation

Le rapport d'évaluation demeure le produit final d'évaluation le plus courant. Néanmoins, la richesse des données et des conclusions de l'évaluation peut aussi être transmise en d'autres formats (p. ex. un diaporama, un court document portant sur un groupe, un pays ou un thème particulier, etc.). Le produit final d'évaluation doit :

- ◆ présenter les données et les renseignements recueillis au moyen d'une méthode participative qui montre de manière évidente que les partenaires et les parties prenantes ont eu l'occasion de façonner l'évaluation, de contribuer à la stratégie de collecte de renseignements et d'interpréter les données recueillies;
- ◆ décrire les consultations et les autres activités réalisées en collaboration avec les partenaires et les parties prenantes, y compris toute portion de l'évaluation que ces personnes ont dirigée ou codirigée;
- ◆ reconnaître les intérêts et les besoins variés des différents utilisateurs de l'évaluation et présenter une vision équilibrée exempte de parti pris pour un groupe particulier d'utilisateurs;
- ◆ intégrer aux résultats, aux conclusions et aux recommandations l'égalité des genres et d'autres principes intersectionnels, le cas échéant;
- ◆ souligner les divergences importantes (le cas échéant) entre les points de vue et l'interprétation faite des données par les différents groupes d'utilisateurs sans porter de jugement;
- ◆ préciser les valeurs et les idées préconçues de l'équipe d'évaluation qui ont le potentiel d'influer sur les résultats.

L'équipe d'évaluation doit également s'assurer que les partenaires et les parties prenantes comprennent le processus de formulation des constatations et des recommandations et s'entendent sur leur interprétation.

Autres livrables (au besoin)

Dans certaines évaluations, d'autres livrables, comme un mémoire, une infographie, des récits sur l'incidence, des témoignages de réussite, etc., peuvent être créés. Ces produits doivent :

- ◆ combler les besoins des utilisateurs visés;
- ◆ être élaborés conformément à la compréhension commune des données (recherche de sens);
- ◆ comprendre des commentaires utiles et témoigner de l'information et des réalités transmises à la personne chargée de l'évaluation par les personnes participantes, les partenaires et les parties prenantes.



Produits de connaissances axés sur les utilisateurs.

Tous les produits d'évaluation doivent être rédigés dans un langage accessible pour les utilisateurs principaux et faire l'objet d'une vérification pour déceler les idées préconçues qu'ils pourraient contenir. Pour ajouter une dimension humaine aux rapports, on peut y inclure des photos (à condition d'obtenir le consentement des personnes représentées), des récits généraux bien ciblés ou des citations pour appuyer le propos dans le but de mettre en valeur la voix des femmes et des personnes traditionnellement exclues.

ANNEXE IV : RESSOURCES

Affaires mondiales Canada

- [Aide internationale féministe — Trousse d'outils pour l'égalité des genres dans les projets. Outil 14 : Évaluation du rendement du projet en matière d'égalité des genres](#)
- [Approche féministe — Note d'orientation sur l'innovation et l'efficacité](#)
- [Outil de mesure du renforcement de l'égalité et du pouvoir des femmes](#)

Gouvernement du Canada

- [Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus?](#)
- [Intégration de l'analyse comparative entre les sexes plus dans l'évaluation : un guide d'introduction \(2019\) : Planification de l'évaluation](#)

Externe

- Miller, Carol et Laura Haylock. [Capturing changes in women's lives : the experiences of Oxfam Canada in applying feminist evaluation principles to monitoring and evaluation practice](#), *Gender and Development*, vol. 22, 2014.
- Podems, Donna. [Rendre l'évaluation féministe praticable](#), *eVALUation Matters*, quatrième trimestre, 2018.
- Podems, Donna. [View of Feminist Evaluation and Gender Approaches: There's a Difference?](#), *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, vol. 6, n° 14, 2010.
- A. Wyatt et coll. [Feminist Approaches to Monitoring, Evaluation and Learning. Overview of Current Practices](#), Equality Fund (Fonds Égalité) and Genesis Analytics, juin 2021.
- OCDE. [Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement](#), s.d.
- OCDE. [In Practice : Global Affairs Canada's Approach to Feminist Evaluation Practices](#), 2022.
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. [Ethical Guidelines for Evaluation](#), 2020.
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. [Normes et règles d'évaluation](#), 2016.

Outils en ligne

- Podems, Donna et Svetlana Negroustoueva. [Feminist Evaluation](#), s.d.