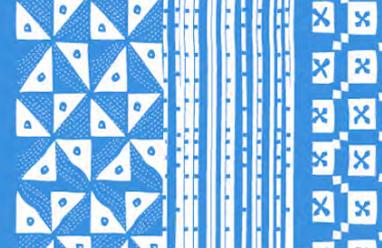


# Analyse du portefeuille de programmes conjoints des Nations Unies sur l'égalité des sexes

Résumé

Bureau d'évaluation  
2011





## I. Contexte de l'étude et approche

Le présent rapport est une étude préliminaire en vue de la future évaluation des programmes conjoints du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes (JGP *en anglais*), destiné à évaluer les programmes conjoints des Nations Unies liés aux domaines de l'égalité des sexes, des droits des femmes et de l'autonomisation des femmes. Il établit les bases des termes de référence pour l'évaluation des JGP sous un angle analytique qualitatif et quantitatif du portefeuille des JGP, ainsi que des réflexions sur les priorités stratégiques émergentes, l'évaluabilité et les options méthodologiques.

Conformément à la *note d'orientation de l'UNDG sur les programmes conjoints* (2003), un programme conjoint implique la participation d'au moins deux organisations des Nations Unies et partenaires (infra-) nationaux, ayant conjointement signé un document de programme. Les JGP ont été définis comme étant des programmes ayant un objectif explicite d'autonomisation des femmes et/ou de promotion de l'égalité des sexes au niveau stratégique, et/ou pour lesquels les femmes ou les jeunes filles pourraient être les principales bénéficiaires/partenaires du programme. Par conséquent, les programmes conjoints pouvant intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes (qui sont en théorie tous des programmes conjoints), mais ayant d'autres objectifs généraux, n'ont donc pas été inclus dans le portefeuille de programmes.

Les auteurs de cette étude ont réalisé une base de données qui réunit les caractéristiques de 113 JGP de 2001 à 2010, selon neuf principales caractéristiques. Les données des JGP ayant débuté avant 2006 sont incomplètes, cependant, les données des JGP ayant débuté entre 2006 et 2010 sont en général très fiables.

Le principal défi de cette étude a été l'obtention de données fiables, vu qu'aucune des bases de données des agences ne possède de systèmes permettant d'effectuer des recherches claires et directes des programmes conjoints. Ces bases de données manquent souvent d'informations consolidées et systématiques, contiennent des erreurs et ne sont pas régulièrement mises à jour. En dépit du fait que l'équipe ait fait appel à des tactiques de recherche

innovantes et qu'elle ait passé de longues heures à tenter d'identifier les JGP, il est néanmoins possible que la base de données créée ne contienne pas tous les JGP existants. La base de données des JGP s'est en outre limitée aux informations fournies par les documents de programmes qui ont été signés donc, tout changement ayant eu lieu après la signature des documents de programme n'a probablement pas été pris en compte par la base de données.

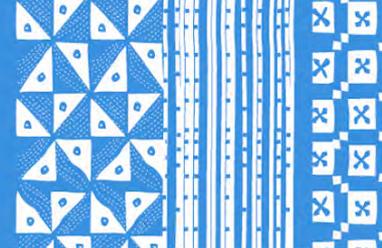
La collecte de données qualitatives s'est concentrée sur l'obtention d'une vue d'ensemble des principaux problèmes qui se posent et des besoins en information. Les données ont été obtenues grâce à des consultations et des entretiens réalisés auprès de plus de 30 parties prenantes et à l'analyse de 20 évaluations/examens ayant été localisés. Malgré l'utilité des informations recueillies, celles-ci sont néanmoins restées relativement limitées à cause de l'inconsistance du niveau de qualité et du manque de cohésion de la programmation conjointe. L'examen de plusieurs douzaines de documents politiques, de rapports et de stratégies pertinents a également été mené afin de pouvoir offrir un aperçu analytique de l'environnement politique qui vient étayer la logique de la future évaluation.

---

## II. Principales constatations

### Constatations faites à partir de l'analyse quantitative: caractéristiques du portefeuille de JGP

Au début de cette dernière décennie, seuls deux JGP tout au plus, ont été mis en œuvre mais les budgets étaient certes modestes, avec une moyenne de 320 000 dollars américains par programme. Ce budget moyen est passé à 2 millions de dollars pendant la deuxième moitié de la décennie provoquant ainsi une explosion du nombre total de JGP en 2008 et 2009. Cette augmentation du budget peut en partie s'expliquer par les ressources allouées par le Fonds pour la réalisation des OMD. Le plus important budget moyen attribué aux JGP reste cependant celui de 2010 (7 millions de dollars), lorsque les contributions du Fonds pour la réalisation des OMD ont été affectées. De 2006 à 2010, la valeur *planifiée* totale du portefeuille de JGP s'élevait à 463 millions de dollars et la valeur *financée* au moment de la signature des documents de programme atteignait 274 millions de dollars.



Vingt quatre différentes entités des Nations Unies ont participé à au moins un JGP, avec une participation de l'UNFPA, du PNUD, de l'ex-UNIFEM et de l'UNICEF à plus de 60 JGP chacun. Le PNUD, l'UNFPA et l'ex-UNIFEM ont également été, et de loin, les agences ayant le plus souvent endossé le rôle de leader. Les agences spécialisées telles que l'OMS, l'OIT, l'UNESCO et la FAO viennent en deuxième position quant à la fréquence de leur participation. La majorité des JGP se composent de 3 ou 4 agences des Nations Unies participantes, et 1/3 de ces JGP se compose de 5 agences ou plus. Certains programmes en comptent plus de 11.

Le continent africain compte le plus grand nombre de JGP et remporte la plus importante portion (55%) de la valeur financière planifiée totale du portefeuille de JGP entre 2006 et 2010. Les régions d'Asie/Pacifique et d'Amérique latine/Caraïbes comptent 14% chacune du total de la valeur financière planifiée du portefeuille de JGP mais dans la région d'Amérique Latine/Caraïbes les JGP sont plus petits.

Il existe quelques JGP multisectoriels mais ils possèdent d'importants budgets avec 33% du total de la valeur planifiée du portefeuille de JGP. En termes de nombre, le domaine thématique portant sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes (EVAW) est le plus important – avec environ un peu moins d'un tiers de l'ensemble des JGP et un tiers du total de la valeur financée de l'ensemble du portefeuille de JGP. Ces programmes sont presque aussi nombreux dans le domaine de la gouvernance que dans celui de l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Néanmoins leurs budgets est beaucoup plus restreint avec seulement 13% du total de la valeur financière planifiée du portefeuille de JGP – qui se rapproche du pourcentage qu'occupe la valeur financière destinée aux JGP dédiés à la santé (13%) et à l'autonomisation économique (9%). Le nombre et la valeur financière des programmes dédiés à l'éducation, à la lutte contre le trafic des femmes et des enfants et à la lutte contre le VIH et le sida, ne représentent chacun qu'un petit pourcentage du total du budget. Seuls cinq JGP dédiés à quatre domaines thématiques ont des objectifs avec des perspectives axées sur les conflits.

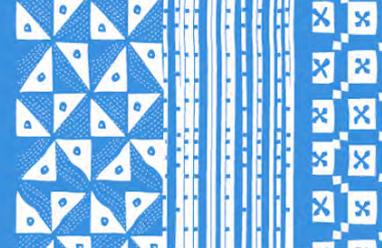
Les contributions de base en provenance des agences des Nations Unies restent les plus importantes sources de financement – représentant 62 à 72% des fonds des JGP de 2006 à 2010. Le total de ces contributions de base reste également la source de financement général

la plus élevée (plus de 98 millions de dollars). Le Fonds pour la réalisation des OMD représente quant à lui la plus importante part des autres sources de financement (environ 90 millions de dollars). D'autres fonds d'affectation spéciale ont également apporté leur contribution à hauteur de 16% du financement des JGP entre 2006 et 2010. Les contributions bilatérales des pays membres de l'OCDE-CAD ont été affectées aux JGP à leur commencement par l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, l'Irlande, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume Uni, la Suède et la Suisse. D'autres gouvernements ont également fourni des ressources financières ou en nature à au moins 13 JGP.

### **Constatations faites à partir de l'analyse qualitative: une convergence vers les priorités stratégiques**

La présente étude a démontré qu'il existait une conjonction considérable parmi les parties prenantes, les évaluations/examens et les documents politiques quant aux priorités générales de l'évaluation. Il y a tout d'abord une perspective commune sur l'utilisation de l'évaluation. Alors que celle-ci sera utilisée pour *déterminer de manière générale la valeur des JGP*, son but principal sera *d'apporter des améliorations et de créer des connaissances*. Ces utilisations devraient donc guider le cadrage et l'approche de l'évaluation.

D'autre part, l'analyse a révélé que les priorités de la portée stratégique de l'évaluation convergeaient vers trois domaines. Concernant ces domaines, les données indiquent que l'efficacité, la durabilité et l'éventuel impact sont les critères dominants permettant d'évaluer les JGP. Les questions portant sur la pertinence sont moins importantes mais restent néanmoins judicieuses. L'efficacité et l'efficacité opérationnelles sont généralement considérées comme étant des questions de moindre importance pour l'apprentissage des JGP ou pour leur amélioration. Alors que les données ont révélé qu'il restait encore beaucoup de défis à surmonter dans ce domaine, toutes les parties prenantes ont convenu que ces défis ne concernaient pas uniquement les JGP mais qu'ils étaient communs à beaucoup ou à la plupart des programmes conjoints. L'une des préoccupations a été de maintenir une certaine focalisation de l'évaluation sur l'efficacité des programmes conjoints et d'éviter que les questions systémiques d'efficacité opérationnelle, qui concernent tous les programmes



conjointes dans l'ensemble des secteurs, ne prennent les devants.

Le premier domaine de convergence porte sur la question de savoir si les JGP **produisent des résultats de manière efficace et comment/si la coopération dans le cadre de ces programmes apporte une valeur ajoutée** à ces résultats. La demande de mener une enquête dans ce domaine provient d'une combinaison entre des directives politiques des Nations Unies, le mandat d'ONU Femmes, le manque de preuves provenant des évaluations ainsi que de plusieurs types de besoins d'information que les parties prenantes consultées pour cette étude ont exprimé comme suit :

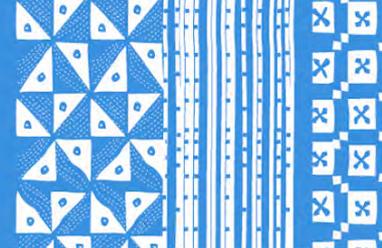
- Plusieurs résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies exhortent le système des Nations Unies pour le développement **d'améliorer la reddition de comptes** dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
- Les directives politiques ont recommandé que les Nations Unies élaborent une meilleure orientation sur **la nature, la qualité et l'efficacité des programmes conjoints** qui soutiennent l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Les efforts spécifiques des Nations Unies en matière d'autonomisation des femmes, de droit des femmes et d'égalité des sexes, souffrent d'un **certain manque d'évaluations au niveau stratégique**.
- Les JGP **manquent de preuves provenant des évaluations**.
- Étant mandatée pour diriger et coordonner les efforts généraux du système des Nations Unies pour la réalisation des droits et des opportunités des femmes (en promouvant la cohérence et en jouant le rôle de « courtier » de la connaissance et de l'expérience), ONU Femmes a besoin de preuves pour renseigner le développement de sa politique.
- Les parties prenantes consultées ont exprimé un grand besoin d'être informées sur le degré et la nature de la collaboration parmi les partenaires des Nations Unies participants aux JGP, ainsi que sur la manière avec laquelle les programmes conjoints **apportent une valeur ajoutée à l'égalité des sexes / aux résultats sur l'autonomisation des femmes**.
- Les parties prenantes donnent la priorité à

l'analyse des processus d'élaboration et à l'élaboration même des JGP car (i) celles-ci les considèrent comme étant déterminants pour la réalisation de bons résultats et (ii) les évaluations/examens des JGP ont révélé plusieurs problèmes dans l'élaboration de ces derniers.

- Les parties prenantes souhaitent obtenir davantage d'informations sur l'efficacité de **plusieurs types d'effets**, parmi lesquels : (i) les résultats liés à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et aux droits de l'homme ; (ii) le renforcement des capacités parmi les détenteurs de droits et les responsables ; (iii) les effets de la mobilisation ; (iv) les résultats du processus selon la perspective d'une approche axée sur les droits ; (v) les effets intangibles ; (vi) les effets synergétiques et (vii) les bonnes pratiques.

Ce domaine de convergence peut être englobé dans un objectif général visant à **évaluer jusqu'à quel degré et de quelles manières la collaboration dans un JGP a renforcé les effets de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes réalisés par les agences des Nations Unies participantes et leurs partenaires ont**. Ceci placerait l'efficacité en termes de résultats concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au centre de l'évaluation et la lierait au concept de collaboration et à l'aspect conjoint. Il serait pour cela nécessaire d'étudier la nature et le degré de collaboration (dans les processus d'élaboration, les processus de mise en œuvre, la gouvernance, les ressources mobilisées, la communication, la gestion des connaissances), et le type de collaboration ayant contribué à la réalisation de meilleurs résultats. L'évaluation devra donc examiner les forces et les faiblesses des JGP quant à la production des effets ; comment les Nations Unies peuvent améliorer les JGP pour qu'ils soient plus efficaces à produire des résultats et s'il existe des bonnes pratiques desquelles tirer des enseignements.

Le deuxième domaine dans lequel les priorités convergent, concerne la durabilité et la manière avec laquelle les JGP interagissent avec les parties prenantes et les soutiennent au niveau national. Il implique une **appropriation nationale, des approches axées sur les populations et des partenariats entre les Nations Unies et le gouvernement**. Nombre de documents au



niveau politique sont concernés par cet aspect et la question est de savoir jusqu'à quel degré les JGP réussissent à y faire face. Les discussions avec les parties prenantes et les analyses des évaluations/examens ont également mis à jour des questions similaires :

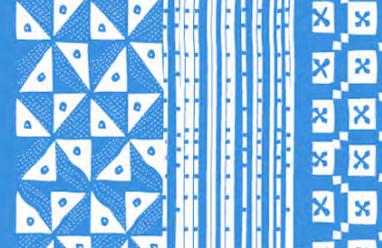
- *La note d'orientation de l'UNDG sur la programmation conjointe*, déclare que les programmes conjoints cherchent à améliorer la contribution des Nations Unies au contexte actuel de l'aide internationale pour le développement, en se focalisant sur **l'autonomie et le renforcement des capacités**.
- Les principes de l'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra, place **l'appropriation** au centre de la coopération pour le développement.
- Le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, *Unis dans l'action*, déclare que la réforme pour l'amélioration de la cohérence du système de développement des Nations Unies doit être étayée par les principes **d'appropriation nationale et d'approches axées sur les populations**.
- L'engagement des Nations Unies pour l'intégration des droits **de l'homme dans tous ses travaux sur le développement**, requiert une approche de renforcement de la reddition de comptes des responsables et de soutien des détenteurs de droits pour leur permettre de les revendiquer.
- *La note d'orientation de l'UNDG sur la programmation conjointe*, déclare que les programmes conjoints sont tout particulièrement destinés à renforcer la **programmation conjointe des organisations des Nations Unies avec les gouvernements**.
- Les parties prenantes requièrent davantage d'analyse sur ce que signifient les JGP pour l'appropriation et pour les processus conjoints dans le cadre des partenariats que les agences ont établi avec **les gouvernements et la société civile**.
- Les évaluations/examens des JGP sont arrivés à la conclusion que leur durabilité était faible alors que les parties prenantes ont besoin de davantage

d'informations et d'analyse sur **l'amélioration de cette durabilité**.

Ce domaine de convergence peut être englobé dans un objectif général **d'évaluation du degré et des manières avec lesquelles les JGP ont apporté leur contribution aux gouvernements pour que ceux-ci aient pu respecter leurs engagements vis-à-vis de la plateforme d'action de Pékin, et aient pu remplir leurs obligations vis-à-vis des droits des femmes et des jeunes filles, tout en soutenant les détenteurs de droits dans leurs revendications**. Ceci placerait les partenariats établis entre les Nations Unies d'une part et les détenteurs de droits et les responsables d'autre part, au centre de l'évaluation. Des réponses seraient apportées aux questions concernant l'appropriation et l'efficacité et la durabilité de la programmation conjointe des Nations Unies avec les gouvernements. Elles permettraient également de savoir jusqu'à quel degré les approches des JGP sont axées sur les populations.

Le troisième domaine de convergence, quant à lui plus réduit, concerne les synergies entre les JGP et les autres efforts des Nations Unies :

- La réforme du système de développement des Nations Unies pour la promotion de l'efficacité et de la durabilité met l'accent sur la cohérence, la coordination et la collaboration – non seulement au sein des programmes mais également **parmi les programmes**.
- Nombre de parties prenantes font preuve d'un certain degré d'intérêt à comprendre si un JGP dans un pays peut donner lieu à des effets de synergie avec d'autres programmes des Nations Unies à niveau national et comment ont lieu ces effets. Ces parties prenantes cherchent à savoir si un JGP exerce une **influence** sur les efforts généraux des Nations Unies pour l'intégration de l'égalité des sexes.
- Intégrer l'égalité des sexes dans l'ensemble des programmes des Nations Unies présente des défis considérables pour la plupart des agences. Les JGP sont perçus par plusieurs parties prenantes comme étant **des ressources pour l'intégration de l'égalité des sexes**.
- La plupart des évaluations/examens des JGP ne renseignent pas sur les synergies, et les quelques



uns qui l'ont fait ont découvert que **des occasions de créer ces synergies ont été manquées.**

Ce domaine de convergence peut être englobé dans un objectif général **d'évaluation du degré et des manières avec lesquelles les JGP ont apporté leur contribution pour améliorer l'intégration des questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans d'autres programmes et efforts des Nations Unies au niveau national.** L'accent ici serait donc mis sur les effets des synergies d'autres efforts des Nations Unies. Cela demanderait d'étudier jusqu'à quel degré les JGP ont eu un effet sur l'augmentation de la collaboration, de la coordination et de l'échange d'informations au sein de l'UNCT en ce qui concerne les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

### **III. Les priorités et les réflexions émergentes pour les termes de référence de la future évaluation**

Cette étude a identifié les questions d'évaluabilité, de méthodologie et de cadrage dont il faut tenir compte lors de l'élaboration des termes de références en vue d'une future évaluation des JGP des Nations Unies. Tout d'abord, les programmes traitant les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes sont par nature difficiles à évaluer car ils concernent des normes et des dynamiques sociétales complexes et changeantes. Dû à la complexité et la fluidité des processus de développement, et du fait que les cadres logiques des JGP ne sont généralement pas optimaux, établir des indicateurs et des systèmes de suivi, évaluer l'efficacité et déterminer la causalité dans le cas de résultats intermédiaires, peut s'avérer être un défi pour les évaluateurs. Il existe un désir d'acquérir des connaissances sur un *ensemble* d'effets – effets synergétiques, effets intangibles et effets concernant le renforcement de la capacité, les droits de l'homme et l'autonomisation. Identifier, analyser et évaluer ces différents effets demande un certain nombre de techniques et approches différentes.

Sur la base des constatations faites par l'analyse qualitative du portefeuille, le rapport propose un certain nombre de recommandations ayant pour objet la mise en œuvre de la future évaluation des JGP :

#### **Recommandation 1 : Les termes de référence**

**devraient stipuler que l'équipe d'évaluation devra démontrer dans sa méthodologie comment elle va procéder à l'évaluation des différents types d'effets des JGP.**

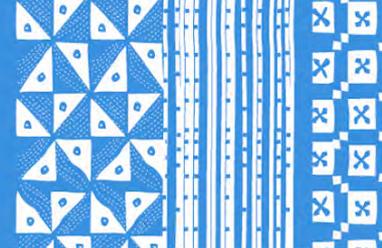
**Recommandation 2 : Les termes de référence devraient inclure que l'équipe d'évaluation envisage dans sa méthodologie des manières d'évaluer la valeur ajoutée de l'aspect conjoint.**

Évaluer jusqu'à quel degré l'aspect conjoint améliore les résultats requerrait, dans l'idéal, que les programmes de contrôle soient identifiés afin que les paires de programmes sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – l'un conjoint, l'autre « seul » – soient comparées. Malheureusement, il est peu probable que deux programmes comparables soient présents dans le même pays et soient mis en œuvre en même temps et dans le même domaine thématique. Cependant, en puisant dans les connaissances et l'expérience des membres du personnel des Nations Unies et des organisations partenaires, il serait possible de reconstituer comment un programme seul peut avoir été différent d'un programme conjoint. Les techniques participatives – telles que les analyses collectives – peuvent être utiles à cet exercice.

**Recommandation 3 : Les termes de référence devraient demander à l'équipe d'évaluation de présenter comment elle pense intégrer les droits de l'homme dans sa méthodologie.**

Il apparaît qu'une part considérable du portefeuille peut avoir une évaluabilité moyenne ou haute pour l'intégration des questions relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes. Pour répondre aux défis de l'évaluabilité en termes d'intégration des droits de l'homme, il est fondamental d'effectuer une analyse des parties prenantes axée sur les droits de l'homme. Une évaluation globale impliquant 60 pays entraînerait une restriction du nombre de parties prenantes. Il serait néanmoins possible de garantir un niveau de participation acceptable dans les études de cas de pays.

**Recommandation 4 : la chronologie de l'évaluation devrait inclure la période allant de 2006 à 2010 pour garantir la fiabilité et l'utilité des données.**



La fiabilité des données des programmes allant de 2006 à 2010 est faible étant donné que plus de la moitié d'entre eux manquent de documents de programmes. La plupart des JGP antérieurs à cette période sont de petite échelle et ont par conséquent peu de probabilités de produire des effets pouvant être identifiés des années plus tard. La mémoire institutionnelle de cette période peut être également courte. D'autre part, les auteurs de cette étude ont réussi à obtenir les documents de programme de presque 90% des JGP ayant été mis en œuvre pendant la période 2006-2010. Les JGP ayant été amorcés dans la deuxième moitié de la décennie sont également plus pertinents pour en tirer un apprentissage car ils ont été élaborés et mis en œuvre dans un contexte d'un certain nombre de changements ayant eu une incidence sur les programmes conjoints (une meilleure harmonisation des pratiques opérationnelles ; davantage d'alignement de la part de l'UNDAF aux processus nationaux, le pilotage de l'initiative *Unis dans l'action* et la création du Fonds pour la réalisation des OMD).

**Recommandation 5 : les agences devraient s'assurer que les bureaux de pays fournissent les rapports de programmes et les données nécessaires pour compléter la base de données et les archives de documents.**

À part 20 évaluations/examens, la base de données des JGP ne contient pas de rapports liés aux JGP. Un effort considérable reste donc à fournir pour s'assurer que les bureaux de pays apportent les rapports et les données nécessaires pour compléter cette base de données.

**Recommandation 6 : l'évaluation devrait inclure un examen de l'ensemble du portefeuille de JGP ainsi qu'une analyse en profondeur d'une proportion non négligeable de ce portefeuille.**

La base de données des JGP créée par cette étude et l'analyse qui a déjà été menée, constituent des ressources considérables pour l'équipe d'évaluation. Ces produits déjà existants permettront à l'équipe d'être immédiatement opérationnelle. Cependant, et malgré le fait que la base de données contienne un ensemble de données permettant une analyse et une comparaison ultérieures, celle-ci doit être mise à jour pour inclure les plus récentes informations sur les

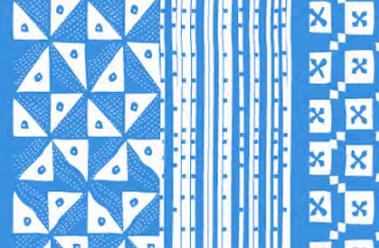
financements afin qu'elle soit entièrement exploitable.

Il serait important pour l'équipe d'évaluation de commencer par la révision de l'ensemble des 94 documents de programme et les 20 évaluations disponibles. Aussi bien pour des raisons pratiques que pour les ressources, il serait sensé de mener une étude plus approfondie d'environ un quart à un tiers des JGP. L'équipe d'évaluation devra fournir des critères de sélection de ces JGP en phase de lancement. Certains des JGP pour lesquels des examens ont été effectués – tels que le JGP de l'Albanie et certains programmes du Fonds pour la réalisation des OMD – seraient de bons futurs candidats à une étude.

**Recommandation 7 : l'évaluation devrait inclure 4 à 6 études de cas impliquant des visites aux pays concernés ainsi que des études de cas sur documents. Toutes ces études de cas doivent être choisies avec précaution sur la base d'un échantillonnage bien déterminé, et tout en tenant compte des critères d'échantillonnage fournis par ce rapport.**

Afin de bien comprendre les résultats que les JGP réalisent et de savoir si la collaboration parmi les agences contribue à cette réalisation, il serait fondamental que l'évaluation effectue des études de cas. Visiter quatre pays peu fournir les données nécessaires, particulièrement si : (i) la priorité est donnée aux pays ayant plus d'un JGP et, (ii) les études des JGP sur le terrain sont complétées par des études approfondies sur documents d'autres JGP. Le souci des Nations Unies de garantir une représentation régionale pour des raisons politiques peut nécessiter la réalisation de six études de cas.

Les études de cas seraient plus convenablement choisies grâce à un échantillonnage déterminé afin de s'assurer qu'un certain nombre de variables sont prises en compte et que les cas choisis sont instructifs et riches en informations. L'échantillonnage, tout en étant axé sur les JGP que les parties prenantes considèrent comme étant innovants, qui ont donné lieu à de bonnes pratiques et/ou qui ont été une réussite, doit également tenir compte des JGP qui ont eu des difficultés à réaliser des résultats. Le critère prioritaire lors d'un échantillonnage se compose d'un ensemble de différents thèmes, agences participantes, pays ayant différents indices de développement humain et



d'égalité des sexes, régions, taille de budget et niveaux de maturité du programme. Les JGP axés sur les conflits doivent également être intégrés dans cet échantillon.

**Recommandation 8 : les termes de référence doivent exiger la formation d'une équipe d'évaluation ayant de solides compétences et une connaissance et une expérience approfondies de l'ensemble des domaines pertinents cités ultérieurement. La planification devrait tenir compte du délai de mise en œuvre nécessaire à des consultants performants mais très occupés.**

Les importantes qualités dont doivent faire preuve les membres de l'équipe d'évaluation comprennent de bonnes connaissances et de l'expérience dans les domaines suivants :

1. L'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les mouvements liés aux droits des femmes
2. Les processus et politiques de coopération pour le développement
3. Le système des Nations Unies pour le développement, le processus de réforme des Nations Unies et les programmes de développement des Nations Unies
4. Les approches axées sur les droits de l'homme
5. Les méthodes d'évaluation, les approches participatives et la collecte de données
6. Les pays en développement, les pays touchés par un conflit, l'expérience régionale et transrégionale
7. L'évaluation du renforcement de la capacité

Les membres de l'équipe devraient également faire preuve de solides compétences analytiques, d'une bonne capacité d'écriture et de facilitation ainsi que de bonnes connaissances linguistiques. Ils devraient représenter la diversité et être composés d'hommes et de femmes. Les consultants locaux devraient également être inclus dans les missions d'études de cas.