



Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Deuxième session ordinaire de 2014

Septembre 2014

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Quels enseignements pouvons-nous tirer des évaluations d'ONU Femmes ?

Une méta-analyse des évaluations menées par ONU Femmes en 2013

Synthèse

Conformément au Plan d'évaluation institutionnel pour 2014-2017 et dans l'intention d'améliorer l'usage que l'Organisation fait des résultats des évaluations, le Bureau indépendant d'évaluation a entrepris une méta-analyse des évaluations institutionnelles et des évaluations décentralisées qui ont été menées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) en 2013.

La méta-analyse synthétise et agrège les principaux résultats, conclusions et recommandations des 23 rapports d'évaluation qui ont satisfait aux exigences d'ONU Femmes pour ce qui est de leur qualité.

La méta-analyse a examiné les éléments qui avaient été dégagés des évaluations en fonction i) des critères de pertinence, d'impact, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'égalité des sexes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ; et ii) des approches et

priorités opérationnelles d'ONU Femmes telles qu'indiquées dans son Plan stratégique pour 2014-2017.

La méta-analyse formule six recommandations orientées vers l'avenir qui visent au renforcement de l'efficacité d'ONU Femmes.

Les résultats de la méta-analyse sont destinés à être utilisés principalement par le Conseil d'administration et la direction d'ONU Femmes, ainsi que par le personnel du Siège et des instances régionales et nationales. Le but de la méta-analyse est de guider les politiques, les stratégies, les programmes et les systèmes opérationnels d'ONU Femmes.

I. Contexte et finalité

1. En vue d'améliorer l'usage fait des résultats des évaluations d'un point de vue organisationnel, le Plan d'évaluation institutionnel pour 2014-2017 prévoit la publication d'une méta-analyse des évaluations institutionnelles et des évaluations décentralisées qui sont menées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes).

2. Vers la fin de 2013, le Bureau indépendant d'évaluation a introduit le Système mondial de contrôle des évaluations¹ pour être en mesure : i) d'évaluer la qualité des évaluations menées par ONU Femmes ; et ii) de résumer et d'agrèger leurs résultats, conclusions et recommandations pour faciliter leur utilisation stratégique à l'échelle de l'institution.

3. L'objectif de cette méta-analyse consiste à saisir les principaux résultats et recommandations émanant de l'ensemble des rapports d'évaluation pour l'année 2013 qui ont été jugés satisfaisants ou de meilleure qualité par la méta-évaluation de 2013², dans l'intention ultime de fournir à la haute direction d'ONU Femmes des aperçus essentiels permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience organisationnelle d'ONU Femmes.

4. Les interventions ayant fait l'objet de l'évaluation ont eu lieu au cours de l'exercice 2011-2012, pendant la période de consolidation d'ONU Femmes. Par conséquent, les principaux résultats, conclusions et recommandations de cette méta-analyse devraient être

¹ Pour tout complément d'information, veuillez consulter <http://www.unwomen.org/fr/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>.

² Le rapport de la méta-évaluation est disponible à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Attachments/Sections/About%20Us/Evaluation/Evaluation-GERAASMetaEvaluation-2013-en.pdf>.

lus en tenant compte le fait qu'elle porte sur une organisation qui met en œuvre des programmes tout en étant en cours de consolidation.

II. Méthodologie

5. Pour procéder à la méta-analyse, une analyse qualitative et quantitative structurée a été adoptée. L'analyse qualitative a pris en compte les aperçus des évaluations d'après i) les critères d'évaluation standard du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) ; ii) les priorités opérationnelles d'ONU Femmes qui sont énoncées dans le Plan stratégique pour 2014-2017 de l'Organisation ; et iii) les principes et approches d'ONU Femmes qui sont également répertoriés dans ce Plan. L'évaluation quantitative a été entreprise en se fondant sur les directives du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CDA/OCDE) concernant les méthodologies à employer pour évaluer l'efficacité du développement. Des données quantitatives et qualitatives ont été utilisées pour effectuer une triangulation des informations et valider l'analyse.

III. Limites

6. Pour la synthèse qualitative, une analyse structurée a été appliquée en classant toutes les déclarations individuelles issues des rapports d'évaluation. Néanmoins, le processus exige de par sa nature que des appréciations soient portées en se fondant sur i) les principaux résultats indiqués dans un rapport ; ii) la façon d'interpréter ces résultats et leurs répercussions ; et iii) les combinaisons de résultats issus de différents rapports qui dessinent un modèle/une tendance fiable.

7. La méta-analyse examine uniquement les résultats, conclusions et recommandations qui sont clairement indiqués, ainsi que les enseignements qui sont présentés dans les rapports d'évaluation. Les aperçus qui émanent du processus d'évaluation mais qui n'ont pas été documentés sont considérés comme ne relevant pas du champ de cette analyse.

8. Bien que cette synthèse s'appuie sur l'ensemble complet des évaluations satisfaisantes, de bonne et de très bonne qualité qui ont été menées par ONU Femmes en 2013, le nombre absolu de rapports d'évaluation (23) qui ont été analysés est relativement faible, en conséquence de quoi la possibilité d'effectuer des généralisations s'en voit limitée. Il faut donc veiller à faire preuve de prudence lorsqu'on se sert des résultats et à les comparer à d'autres sources de preuves dans la mesure du possible.

IV. Résultats

9. Pour optimiser la pertinence et l'utilité des résultats, leur présentation s'articule autour des critères d'évaluation du GNUE ainsi qu'autour des principes et priorités opérationnels d'ONU Femmes qui sont énoncés dans le Plan stratégique pour 2014-2017 de l'Organisation.

A. Critères d'évaluation du GNUE

Pertinence : Les programmes d'ONU Femmes sont conformes aux priorités nationales et pertinentes pour les groupes cibles.

10. Malgré le fait qu'ONU Femmes œuvre dans un ensemble de cadres très dynamiques aux niveaux mondial, régional et national, et que l'Organisation est affectée par une multitude de facteurs politiques, culturels et institutionnels, les activités normatives et la programmation d'ONU Femmes se sont avérées très pertinentes pour les besoins des femmes sur le terrain, et conformes tant aux priorités nationales qu'aux engagements internationaux et aux cadres de politiques. Ceci a tout particulièrement été le cas lorsque les programmes ont allié des travaux à l'échelle politique et le renforcement des capacités au niveau national à la réalisation d'interventions au profit des femmes à l'échelon de la communauté.

Efficacité : Les programmes d'ONU Femmes sont en grande partie parvenus à réaliser les activités prévues et à fournir les résultats escomptés en dépit de contraintes dans le domaine du financement et de la complexité des environnements politiques.

11. Les rapports d'évaluation ont révélé que les programmes d'ONU Femmes sont parvenus, dans une grande mesure, à réaliser les activités prévues et à fournir les résultats escomptés. Cependant, la majorité des évaluations ont également révélé que, bien que les évaluations aient recueilli des preuves indiquant qu'une contribution a été apportée aux résultats escomptés, ONU Femmes ne disposait pas de systèmes de contrôle pour recueillir systématiquement les données au niveau des résultats.

12. Les deux principaux facteurs que les rapports d'évaluation ont identifiés comme ayant contribué positivement à l'atteinte de résultats sont à caractère interne, à savoir :

i) le dévouement, la capacité professionnelle, les compétences techniques et la réactivité du personnel d'ONU Femmes ; et

ii) la mise en œuvre de projets à l'aide d'approches fondées sur les droits de l'homme, c.-à-d. de processus participatifs, inclusifs et autonomisants.

13. En comparaison, les deux premiers facteurs qui entravaient l'efficacité étaient principalement externes (nécessitant par conséquent qu'ONU Femmes ait la capacité d'y répondre de manière adéquate) :

i) les environnements politiques, culturels et socioéconomiques qui opposent une résistance aux concepts d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et à leur mise en priorité. Ceci se manifeste sous forme de manque de champions de haut niveau et de changements systématiques du leadership des initiatives en matière d'égalité des sexes ; et

- ii) des niveaux de financement très limités et de faibles capacités en matière de budgétisation, tant au sein des gouvernements que des partenaires locaux.

14. Au moins 33 pour cent des évaluations font état du fait que des améliorations auraient pu avoir été apportées au positionnement et à la planification stratégique d'ONU Femmes pour mieux surmonter les défis posés à l'efficacité. En particulier, il a été recommandé que les pratiques soient améliorées pour ce qui est de l'adaptation stratégique et de la prise de décision claire et dans les temps concernant le moment où il est nécessaire d'ajuster les stratégies qui ne marchent pas. La faible ampleur de nombre de projets pilotes a également suscité des inquiétudes ; ces projets restaient limités aux domaines ciblés à l'origine et manquaient de planification réaliste pour en permettre la mise à échelle.

Efficiences : Les résultats relatifs à l'efficacité organisationnelle étaient assez inégaux.

15. Quelques bons exemples individuels d'efficacité des programmes (résultats atteints en dépit de capacités limitées) s'inscrivent dans un contexte de retards de décaissements des fonds et de nomination du personnel aux postes clés pour le projet sur le terrain ainsi que de lacunes en matière de systèmes de gestion des connaissances.

16. Quarante-deux pour cent des rapports d'évaluation établis de façon décentralisée ont révélé que les retards et les procédures bureaucratiques pour le décaissement des fonds représentaient un obstacle majeur à l'efficacité. Dans la plupart des cas, ils avaient été provoqués par des systèmes de gestion à plusieurs couches imposés par les donateurs, par les protocoles nationaux et par les programmes conjoints. Cependant, cette situation était aussi imputable au fait que l'exigence contractuelle de ne pas verser la totalité des fonds aux partenaires d'exécution et d'en retenir un certain pourcentage jusqu'à la fin de chaque projet a un effet négatif, surtout à cause du fait que les OSC locales ne disposent d'aucune source auprès de laquelle emprunter des fonds.

17. De plus, au moins seize pour cent des évaluations décentralisées ont permis de constater que l'attribution des fonds des programmes n'était pas habituellement modifiée pour faire passer ces fonds des éléments affichant de mauvaises performances vers ceux qui sont les plus performants au cours de la mise en œuvre de programmes donnés.

18. Dans les cas où ONU Femmes a directement géré des programmes, les rapports d'évaluation ont révélé que tant les équipes que les systèmes étaient généralement appropriés, et que les principales parties prenantes parvenaient à collaborer avec succès. Cependant, malgré l'engagement prononcé du personnel d'ONU Femmes, le degré d'efficacité supplémentaire ainsi enregistré grâce à une exécution directe s'accompagnait de formalités administratives excessives pour le personnel déjà très occupé de l'Organisation.

19. Dans quelques cas, des lenteurs des systèmes des ressources humaines en matière de nomination et de rétention du personnel des projets et programmes sur le terrain ont été décelées. Le problème du roulement du personnel (et de la perte de la mémoire institutionnelle qui en résulte) au sein des organismes publics, des partenaires et d'ONU Femmes est à la base d'une recommandation formulée par plusieurs évaluations décentralisées visant à renforcer les systèmes d'information de gestion, y compris le suivi axé sur les résultats.

20. Bien que les programmes communs des Nations Unies soient destinés à contribuer à surmonter certaines de ces contraintes, les évaluations poussent à penser que les implications des modalités communes afférentes à la collaboration ne sont pas bien comprises en général, et que les coûts de coordination n'ont pas été anticipés et se sont avérés élevés.

Impact : ONU Femmes est bien placée pour engendrer des changements, mais mettra beaucoup de temps à réaliser ses principaux objectifs.

21. Tous les rapports d'évaluation inclus dans la présente synthèse stipulent qu'il n'a pas été possible d'évaluer l'impact sur la vie des femmes en raison du fait que pas assez de temps ne s'est écoulé. Au mieux, les programmes évalués n'étaient mis en œuvre que depuis trois à quatre ans, bien que certains d'entre eux s'appuyaient sur des travaux précédemment entrepris par le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Nombre des types de changements recherchés, via l'intégration d'une démarche antisexiste, des changements législatifs, une réforme du marché du travail, le plaidoyer et la sécurité, nécessitent plusieurs années pour se manifester.

22. Cependant, trente-trois pour cent des évaluations décentralisées ont révélé que les interventions sélectionnées n'étaient pas bien orientées par rapport à la réalisation de changements à long terme. Il a été noté que les micro-subventions à court terme, un faible nombre de participants aux projets et les projets sur trois ans ne parvenaient pas à développer d'élan ou de masse critique ainsi que l'échelle nécessaire pour avoir un impact.

23. Cette situation est en partie ancrée dans l'absence ou le manque de clarté des théories du changement qui affectent tant les programmes que les partenariats stratégiques. Dans au moins 50 pour cent des rapports d'évaluation, il a fallu élaborer de nouveau les théories implicites du changement ou la logistique des programmes. Les faiblesses des systèmes de suivi-évaluation ont également rendu l'évaluation de l'impact difficile. Très peu de programmes disposaient de données de référence claires avec lesquelles travailler. Dans nombre de cas, il n'y avait pas non plus d'indicateurs ni de données de suivi de disponibles pour les résultats de plus haut niveau qui étaient escomptés.

Durabilité : Malgré la complexité du contexte politique, les ressources financières limitées et les lacunes en termes de capacités au sein des institutions nationales,

quelques progrès modestes ont été accomplis et ont ainsi contribué à la pérennité des programmes et des résultats.

24. Sur les évaluations qui ont abordé le concept de la durabilité, la plupart semble indiquer que la durabilité en termes de simple continuité ou de durée des résultats, en particulier au niveau de la communauté, a été très affectée par les limites imposées aux ressources financières et la courte durée des programmes et projets. De telles contraintes budgétaires font que les partenaires s'en remettent trop à la motivation individuelle et aux compétences et connaissances implicites de leur personnel de service en première ligne. Ceci entraîne une tendance à un fort taux d'épuisement et à des niveaux de stress exceptionnellement élevés parmi les prestataires de service surchargés, un exemple particulier de ce phénomène étant les avocats œuvrant dans les centres communautaires qui sont chargés de fournir une assistance aux victimes de violences sexuelles et sexistes.

25. Cinquante pour cent des évaluations décentralisées ont révélé que le soutien politique de haut niveau avait une influence majeure sur la durabilité future des programmes. Cependant, les programmes ne disposaient pas de moyens importants pour influencer ce facteur. Le plus souvent, la volonté politique existe au sein des ministères et des agences qui détiennent le portefeuille pour l'égalité des sexes, mais elle est tributaire de l'octroi d'un soutien à un autre échelon du système politique.

26. Vingt-cinq pour cent des évaluations décentralisées ont fait ressortir que l'amélioration de la durabilité à travers l'ensemble des domaines stratégiques nécessitera l'établissement et le maintien de réseaux et de coalitions d'organisations de la société civile (OSC) et d'institutions nationales publiques. Plusieurs évaluations ont par conséquent jugé la durabilité en termes d'appropriation, de sensibilisation régulière des communautés, de

renforcement des capacités des partenaires nationaux de façon continue, de partenariat stratégique et d'adoption de différentes modalités, y compris les programmes communs.

Égalité des sexes : Les programmes et les projets intègrent l'égalité des sexes au cœur même de leur conception et ont abouti à quelques résultats positifs importants.

27. La contribution d'ONU Femmes à l'agencement de normes mondiales relatives à l'égalité des sexes a fait l'objet de deux évaluations institutionnelles qui se sont concentrées sur le leadership et la participation des femmes à la paix et à la sécurité, et sur la fin de la violence à l'égard des femmes. Les deux évaluations ont révélé que l'Organisation a contribué de manière positive à l'amélioration de cadres normatifs à l'échelle mondiale.

28. Les évaluations ont également dégagé des conclusions à l'effet que les programmes étaient conformes aux politiques en matière d'égalité des sexes sur le plan normatif, et que des approches fondées sur les droits de l'homme en termes d'autonomisation, de participation, de non-discrimination et de mise en priorité des groupes vulnérables étaient utilisées dans leur application. Les évaluations mondiales et décentralisées ont toutes deux établi que certains programmes ont eu des répercussions significatives à l'échelle nationale, ayant notamment engendré des changements dans les politiques et les lois nationales, un meilleur climat de responsabilisation et une plus grande attention politique.

29. Bien que les programmes et projets d'ONU Femmes intègrent l'égalité des sexes au cœur même de leur conception et qu'ils aient abouti à certains résultats positifs notables, les faibles niveaux des capacités nationales en termes d'expertise et de compétences tenant compte de la question de genre constituent un obstacle important. Au moins 33 pour cent des évaluations décentralisées ont révélé que les capacités des ressources humaines locales en matière de programmation de l'égalité de sexes parmi les partenaires sont très limitées.

30. Bien qu'ONU Femmes ait démontré qu'elle présentait habituellement un fort avantage comparatif en termes d'expertise, de connaissances et de compétences de son personnel, cet avantage semblait varier d'un domaine thématique à l'autre. ONU Femmes a été louée pour les capacités de ses ressources humaines en termes de budgétisation tenant compte de la question de genre par exemple, mais les capacités techniques décentralisées de l'Organisation dans le domaine de la paix et de la sécurité ont toutefois soulevé quelques inquiétudes.

B. Priorités opérationnelles d'ONU Femmes dans le Plan stratégique pour 2014-2017

31. Le Plan stratégique pour 2014-2017 stipule que les priorités opérationnelles d'ONU femmes sont les suivantes : i) encourager des partenariats stratégiques et de coordination du système des Nations Unies plus efficaces et plus efficaces ; ii) institutionnaliser une culture forte de gestion orientée vers les résultats, d'établissement de rapports, de gestion et d'évaluation des connaissances ; et iii) renforcer l'efficacité organisationnelle. La méta-analyse tire des conclusions par rapport à chacune de ces priorités opérationnelles.

Partenariat : ONU Femmes est en train de développer des antécédents solides en matière d'organisation de coalitions et de création de partenariats.

32. ONU Femmes a la force de rassembler les partenariats et les coalitions des OSC et des organismes nationaux. Les évaluations aux niveaux régional et national ont révélé qu'ONU Femmes était solide en termes de création et de coordination de coalitions de la société civile et d'organismes nationaux. Il a été jugé que le renforcement des capacités des OSC, des associations locales et des groupes d'autoassistance constituait un facteur important qui contribuait à l'efficacité du partenariat.

33. Cependant, il a été signalé que l'absence de théories du changement qui sont clairement convenues et généralement comprises entravait l'efficacité des partenariats

lorsque ceux-ci s'appuyaient sur des organisations œuvrant en faveur d'objectifs communs, étayés par une raison commune. Pas moins de trois évaluations recommandent l'élaboration de cadres de partenariat décrivant la raison du partenariat, son champ d'application, ses objectifs, la théorie du changement, ses stratégies, coordination et modalités.

34. Il n'existe que peu d'indications de l'engagement avec les représentants du secteur privé en tant que militants ou agents directs pour l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les programmes ayant fait l'objet de l'évaluation ne se sont pas beaucoup penchés sur les partenariats avec le secteur privé, seuls l'Éthiopie et le Zimbabwe ayant réfléchi à une participation du secteur privé à l'échelle du projet.

Coordination de l'ONU : ONU Femmes est reconnue comme parvenant avec succès à rassembler les parties prenantes onusiennes à l'échelle mondiale, mais son rôle de coordinateur semble varier d'un pays à l'autre en ce qui concerne sa clarté et son rendement.

35. Bien que les évaluations institutionnelles et décentralisées reconnaissent la force d'ONU Femmes en matière de rassemblement des parties prenantes de l'ONU, le rôle de coordination de l'Organisation semble varier en ce qui concerne sa clarté et son rendement, tout particulièrement à l'échelle nationale.

36. D'habitude, c'est au niveau global que la coordination de l'ONU est habituellement la plus efficace. À l'échelle des pays, y compris dans le cadre des programmes communs sur l'égalité des sexes, la coordination des agences onusienne s'est avérée moins bien définie et dépendante du contexte. Il a été établi que la coordination des situations d'urgence humanitaires nécessiterait quant à elle des compétences et des capacités qu'ONU Femmes est encore loin d'avoir fini de développer.

37. Les évaluations ont relevé l'existence de contraintes en matière de définition du rôle de coordination d'ONU Femmes parmi les agences onusiennes à l'échelle des pays, un rôle qui consiste à s'assurer que cette coordination fait prévaloir le sentiment que l'on œuvre pour une cause commune, en œuvrant par le biais de courbes d'apprentissage très intensif et de coûts de transaction élevés, des caractéristiques propres à nombre de programmes conjoints sur l'égalité des sexes.

38. Les évaluations institutionnelles ont fait voir que les progrès accomplis pour améliorer la coordination onusienne à l'échelle des pays étaient lents et qu'ils dépendaient d'autres facteurs, tout particulièrement de l'initiative « Unis dans l'action ». Dans le même temps, les relations stratégiques avec les parties prenantes clés, en particulier au sein du système des Nations Unies, et la coordination interagences à l'échelle mondiale, ont enregistré des progrès plus rapides. Il a également été noté que l'obtention d'un financement adéquat et prévisible constituait un obstacle institutionnel majeur à la promotion d'une coordination efficace de l'ONU.

39. Un certain nombre d'évaluations, et notamment d'évaluations institutionnelles, indiquent que le rôle de coordination d'ONU Femmes s'améliorera davantage, à mesure que sont définies plus clairement les spécialités et les approches de l'Organisation aux niveaux mondial, régional et national.

La culture du résultat : La gestion axée sur les résultats constitue une faiblesse systémique d'ONU Femmes.

40. Presque toutes les évaluations montrent que la gestion axée sur les résultats est une faiblesse systémique qui mine les opérations d'ONU Femmes. Toutes les évaluations s'accordent plus ou moins à dire que les systèmes, outils et pratiques actuels en matière de

gestion axée sur les résultats ne remplissent pas suffisamment les engagements en matière de politiques du Groupe des Nations Unies pour le développement et d'ONU Femmes.

41. Malgré les énormes efforts individuels qui sont parfois fournis, les théories du changement explicites, les cadres de résultats mesurables et un mécanisme de contrôle adéquat font défaut dans la majorité des programmes. La plupart des théories du changement qui sont employées sont implicites, c'est-à-dire qu'elles ne sont connues que des membres du personnel et qu'elles ne sont pas documentées. Il a également été constaté que la plupart des programmes avaient des objectifs ou un champ d'application trop ambitieux, étant donné les ressources, le calendrier et les capacités disponibles.

42. Toutes les évaluations ont indiqué que les dispositions en matière de systèmes de suivi-évaluation étaient inadéquates. Cette situation a des conséquences importantes pour ONU Femmes, car elle i) limite notamment sa capacité à montrer les résultats et à tirer des enseignements de l'expérience acquise ; ii) entrave la capacité du personnel des projets à saisir pleinement tous leurs accomplissements ; et iii) empêche de connaître les effets à long terme des interventions sur la vie des femmes.

43. L'appropriation des programmes à l'échelle nationale et leur durabilité sont maximisées lorsque la responsabilisation est ancrée dans le contexte national et qu'elle est comprise comme un concept véritablement mutuel. Par conséquent, pour améliorer les systèmes de suivi-évaluation, les évaluations recommandent d'adopter une approche qui se fonde sur le renforcement des capacités nationales, allie le soutien à la demande en faveur de la responsabilisation et attribue les ressources budgétaires et humaines nécessaires. Outre la formation en matière de gestion axée sur les résultats, il est en particulier recommandé de mener des activités spécifiques par exemple le développement de systèmes d'information de gestion et le soutien à la production de données ventilées par sexe au niveau national.

Efficacité organisationnelle : Les contraintes en matière de financement et la faiblesse de la gestion des connaissances, en particulier en termes de partage des enseignements entre les projets à l'échelle mondiale et ceux à l'échelle des pays, représentent des problèmes qu'ONU femmes se doit de résoudre si l'Organisation veut améliorer son efficacité.

44. Plusieurs conclusions pertinentes pour l'efficacité opérationnelle ont porté sur la phase de consolidation d'ONU Femmes. Les évaluations institutionnelles et décentralisées ont montré que :

- i) ONU Femmes fait face à de nombreux défis qui sont le lot des organisations nouvelles, en particulier en ce qui concerne la nécessité de clarifier son rôle et son mandat, et le développement de synergies à travers ses composantes ;
- ii) néanmoins, la transition a accru la présence stratégique et la crédibilité d'ONU Femmes, qui élargit en réalité la portée des travaux de ses prédécesseurs ; et
- iii) cette meilleure visibilité s'est accompagnée d'attentes élevées qui s'avèrent difficiles à satisfaire, tout particulièrement à l'échelle des pays.

45. Deux facteurs semblent être à maintes reprises signalés par les évaluations comme étant au cœur de ces problèmes, à savoir la gestion des connaissances et le financement.

46. Bien que les évaluations mettent en exergue la position stratégique et la forte contribution d'ONU Femmes à certains domaines particuliers de connaissances à l'échelle mondiale, elles soulignent également l'importance de décentraliser encore davantage ces capacités et de les lier à de meilleurs systèmes de gestion des connaissances. Les évaluations ont révélé qu'il faut en faire davantage en termes de politique mondiale et d'engagements normatifs avec les opérations et les programmes de pays.

47. Le deuxième problème, celui du financement, s'avère être un défi pour ONU Femmes à tous les niveaux. La disponibilité des fonds représente un frein à l'efficacité qui est identifié dans nombre d'évaluations. Celui-ci est exacerbé par les retards de décaissements à l'échelle des programmes.

48. Malgré ces défis, d'après tout un éventail d'évaluations, ONU Femmes dispose d'un personnel dévoué, d'une réputation solide et d'une bonne compréhension des contextes locaux. Ceci signifie que les projets et les programmes ont été efficaces, mais qu'ils font dépendre l'organisation de la performance de ses membres du personnel individuels et qu'ils la mettent dans une position de vulnérabilité face aux changements en termes opérationnels.

C. Principes et approches d'ONU Femmes dans le Plan stratégique pour 2014-2017

49. Le Plan stratégique pour 2014-2017 prévoit qu'ONU Femmes adopte les principes et approches suivants : i) appuyer le renforcement des capacités en tant que stratégie fondatrice pour un développement efficace et durable ; ii) être axé sur la demande, en répondant aux demandes de soutien des États membres et d'autres parties prenantes, en alignant l'appui sur les plans et stratégies de développement national et en réaffirmant le caractère central de l'appropriation nationale ; iii) promouvoir l'inclusion, souligner le rôle crucial joué par les hommes et les garçons, et concentrant, lorsque cela s'avère approprié, les efforts d'ONU Femmes sur les plus pauvres et les plus exclus ; iv) préconiser la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; et v) agir en tant qu'intermédiaire mondial des connaissances et des expériences. La méta-analyse tire des conclusions de chacun de ces principes et approches.

Renforcement des capacités : Bien que le renforcement des capacités soit reconnu comme une stratégie majeure dans tous les travaux d'ONU Femmes, davantage de données sont requises sur la question de savoir s'il est efficace pour atteindre des résultats.

50. Le renforcement des capacités occupe une place importante dans la liste des approches adoptées par ONU Femmes pour l'ensemble de ses travaux. Nous en sommes ravis, étant donné que les lacunes en matière de capacités des organismes nationaux œuvrant sur les questions d'égalité des sexes représentent le défi le plus important à la réalisation de programmes pertinents. Cependant, la rapidité avec laquelle ces lacunes en matière de capacités peuvent être surmontées par les partenaires d'exécution locaux et le système des Nations Unies est souvent surestimée.

51. La plupart des évaluations ont révélé que des contributions très importantes ont été apportées aux capacités tant organisationnelles qu'individuelles des partenaires d'ONU Femmes, à l'amélioration de la volonté politique et aux changements de perspectives et de la compréhension des questions liées à la problématique hommes-femmes. Les systèmes de suivi pour assurer le relevé systématique des données relatives aux résultats du renforcement des capacités ne sont cependant que rarement disponibles.

52. Le succès remporté par la plupart des interventions en matière d'institutionnalisation des capacités s'est révélé être limité, ce qui soulève la question de la durabilité. La recommandation portant sur le besoin de consolider les accomplissements et d'élaborer une stratégie de sortie claire a été formulée à maintes reprises.

53. Un certain nombre de rapports se sont en particulier penchés sur le besoin d'investir dans les capacités organisationnelles de base pour les associations locales et les groupes

d'autoassistance. Ces capacités comprennent les compétences en matière de rédaction, de coordination et de gestion, et la formation en gestion axée sur les résultats.

Appropriation nationale : L'appropriation nationale est forte au sein des institutions impliquées dans les programmes pour l'égalité des sexes.

54. Toutes les évaluations à l'exception d'une seule, sont parvenues à la conclusion que les programmes, y compris les programmes conjoints, sont conformes aux priorités nationales sur l'égalité des sexes et que les institutions nationales les prennent en main (l'évaluation faisant exception s'est produite dans un contexte d'élections retardées après un conflit). Il existe aussi un fort sentiment d'appropriation nationale au sein des organismes qui ont participé étroitement à la conception du programme et à sa mise en œuvre. Cependant, le renforcement de l'appropriation nationale et des capacités tenant compte de la question de genre au sein des institutions nationales dont le mandat n'est pas directement lié à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes continue de poser problème pour beaucoup de programmes.

55. La capacité d'ONU Femmes à engager et influencer des parties prenantes nationales de haut niveau semble varier en fonction du domaine thématique et de l'approche nationale. Des progrès importants ont été accomplis, en grande partie en rapport à l'institutionnalisation de la budgétisation tenant compte de la question de genre ou aux questions se rapportant à l'autonomisation économique.

56. Les obstacles communs à l'appropriation nationale des initiatives en matière d'égalité des sexes comprennent : i) une résistance de la part des partis politiques à mettre en œuvre les politiques relatives à l'égalité des sexes et à l'inclusion sociale ; ii) un faible engagement et un manque de soutien de haut niveau au sein des ministères autres que celui

qui détient le portefeuille de l'égalité ; iii) le transfert fréquent du personnel du gouvernement ; et iv) l'absence de postes budgétaires consacrés à l'égalité des sexes.

Promotion du principe d'inclusion : Les programmes d'ONU Femmes ont mis en place un certain nombre d'approches et de mécanismes efficaces pour améliorer le principe d'inclusion, en particulier dans le domaine de la prestation de services aux femmes et aux groupes marginalisés. De nombreuses évaluations sont cependant parvenues à la conclusion que, si l'on veut faire évoluer les normes sociales, des progrès significatifs vers la réalisation des droits et des libertés des femmes ne pourront être accomplis sans la participation active de davantage d'hommes dans les programmes concernés.

57. Les rapports d'évaluation ont révélé que les programmes d'ONU Femmes ont été largement efficaces dans l'amélioration du principe d'inclusion, en particulier dans la prestation de services aux femmes et aux groupes marginalisés. Dans cette histoire à succès, beaucoup d'évaluations ont toutefois souligné l'importance d'accorder une plus grande place aux hommes en qualité de participants actifs à l'évolution des normes sociales et au maintien des acquis indispensables à l'égalité des sexes. Dans ce contexte, au moins vingt-cinq pour cent des évaluations décentralisées ont démontré que l'égalité des sexes est plus instrumentale qu'intrinsèque, les hommes étant par exemple heureux d'accepter les revenus accrus de leurs femmes, en avançant peu de preuves de changements dans les normes sexospécifiques.

58. En dehors des programmes propres aux hommes, telle l'initiative baptisée « *Man-to-Man Batterer* » de la Grenade, la participation des hommes a été jugée faible. Ceci a limité la couverture, l'efficacité et l'impact des programmes, une conclusion souvent exprimée par les représentants et les associations locales de femmes.

59. Les évaluations sont parvenues à la conclusion qu'une inclusion plus importante des hommes est nécessaire pour obtenir un changement social plus large au niveau de la communauté et que le rôle des hommes doit être clairement défini. Plusieurs évaluations comportaient une recommandation à l'effet que des efforts explicites soient faits pour répondre aux valeurs des hommes et les faire progresser vers l'égalité des sexes, en parallèle au soutien apporté aux femmes.

Plaidoyer : Le plaidoyer pour ONU Femmes est généralement abordé « depuis les coulisses », en collectant des preuves, en collaboration avec les décideurs, et en soutenant les parties prenantes locales qui plaident publiquement en faveur de changements positifs.

60. Deux évaluations institutionnelles et au moins trente-trois pour cent des évaluations décentralisées ont estimé qu'ONU Femmes a contribué à la refonte des politiques et des normes aux niveaux mondial, régional et national par l'intermédiaire du plaidoyer, et notamment de la collecte de données, de la production de preuves, en attirant l'attention des décideurs sur celles-ci, et en contribuant avec succès aux changements en matière de législation ou de politiques. L'accent a été mis sur l'encouragement des parties prenantes nationales pour promouvoir les lois pertinentes et leur fournir les outils à cette fin, plutôt que sur un plaidoyer public direct par ONU Femmes.

61. Les évaluations décentralisées sont parvenues à la conclusion que l'implication plus générale des OSC (et pas seulement des groupes de femmes) dans le plaidoyer est importante pour développer une cause locale commune qui évite de mettre de côté les questions liées à la problématique hommes-femmes. Il a également été constaté que les médias sont un partenaire habilitant pour ce qui est de leurs capacités à mettre en contact les parties prenantes

ainsi qu'à diffuser des messages. Un suivi plus systématique des changements d'attitudes dans les travaux d'ONU Femmes avec les médias est cependant recommandé.

La transmission de connaissances : ONU Femmes est reconnue pour l'importante contribution qu'elle apporte à certains domaines particuliers des connaissances à l'échelle mondiale. Les évaluations soulignent l'importance de décentraliser encore davantage cette capacité et de la relier à l'amélioration des systèmes de gestion des connaissances.

62. Bien que le système interne de gestion des connaissances au sein d'ONU Femmes soit confronté à des défis, les évaluations ont permis de montrer que les produits du savoir externes d'ONU Femmes étaient riches et faisaient autorité, tout particulièrement à l'échelle mondiale. Cependant, l'élaboration et la distribution d'orientations substantielles sur les bonnes pratiques et les normes ainsi que le développement de bases de preuves pourraient être davantage renforcés à l'échelle locale. Elles recommandent de s'appuyer systématiquement sur les enseignements et les aperçus émanant des projets nationaux et régionaux pour guider l'apprentissage organisationnel à l'échelle institutionnelle.

63. Des exemples de pratiques positives dans la transmission de connaissances au niveau local ont été identifiés, et notamment l'approche « guichet unique » à la prestation de services intégrés pour les femmes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, les approches multipays à l'élaboration de programmes et de projets, et le renforcement des possibilités de partage de connaissances, d'enseignements et de meilleures pratiques entre les partenaires du programme, les parties prenantes et les femmes bénéficiaires. Les évaluations décentralisées ont souligné l'importance de soutenir le développement de produits du savoir stratégiques, y compris l'élaboration de politiques modèles, d'exposés de principes et de notes d'orientation.

V. Enseignements identifiés dans les rapports d'évaluation

64. Les enseignements généraux suivants ont été compilés en rassemblant et en synthétisant les leçons apprises qui étaient incluses dans les rapports d'évaluation.

Enseignement 1 : ONU Femmes est bien placée pour engendrer un changement, mais elle mettra beaucoup de temps à réaliser ses principaux objectifs.

65. ONU Femmes a établi sa crédibilité dans ses domaines stratégiques. Cependant, le changement de haut niveau dans ces domaines nécessitera de nombreuses années pour se concrétiser. La plupart des ingrédients en faveur du changement, tels que l'intégration des questions de genre ou la budgétisation tenant compte de la question de genre, sont déjà présents dans les pays, et les programmes qui consolident patiemment ces atouts tout en maintenant une vision claire et à long terme offrent les meilleures chances d'être efficaces.

Enseignement 2 : Certains des mécanismes qui comptent parmi les plus efficaces en faveur du changement se fondent sur la mobilisation et l'autoassistance des communautés mais, pour être durables, ils nécessitent un accès continu au soutien aux capacités et une forme d'officialisation.

66. Les petits groupes de militants locaux autonomisés et dotés de capacités offrent un mécanisme efficace et efficient d'action et d'expression à l'échelle locale. Maintenir l'intérêt continu des participants, renforcer les capacités des communautés à s'interroger sur leurs pratiques en matière de relations entre les sexes, et définir localement des objectifs de développement qui sont gérables constituent des éléments importants de la durabilité. En plus de l'appui au renforcement des capacités, ceci a produit les meilleurs résultats lorsque plusieurs petits groupes ont été réunis, ont fusionné, ont été officialisés et liés à des prestataires de services professionnels.

Enseignement 3 : Les coalitions d’OSC locales sont les plus efficaces lorsqu’elles ne se limitent pas aux organisations qui se concentrent sur l’égalité des sexes et qu’elles bénéficient d’un renforcement des capacités de base en matière de gestion axée sur les résultats.

67. Bien qu’il soit tentant de travailler avec des groupes d’OSC plus restreints d’un point de vue administratif, ceci risque d’affaiblir l’efficacité des coalitions de la société civile à long terme, et de les mettre sur la touche. Les coalitions sont les plus prometteuses lorsqu’elles ont une base élargie, inclusive (pas seulement axées sur les femmes) et qu’elles sont soutenues grâce à un renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats.

Enseignement 4 : L’appropriation nationale est optimisée lorsque le concept de responsabilisation est ancré dans les institutions locales, dès le début du processus de conception. Ceci nécessite à la fois une volonté politique et un soutien des capacités.

68. L’appropriation est le résultat de l’implication des parties prenantes clés dans tous les aspects de la conception et de la mise en œuvre des interventions. Cette participation renforce la responsabilisation en l’intégrant à l’infrastructure locale mais, pour transformer la responsabilisation locale en efficacité, une volonté politique soutenue ainsi qu’un renforcement des capacités sont nécessaires. Dans de nombreux cas par exemple, même en présence d’une volonté politique, l’expertise technique requise dans le domaine de l’égalité des sexes est souvent sporadique ou fait défaut au sein des institutions nationales importantes.

Enseignement 5 : Les programmes communs entraînent des coûts de transaction plus élevés et prennent plus de temps à réaliser qu’on ne le pense. Ils se fondent tous sur la collaboration en vue de développer une compréhension et un engagement communs à

travers le leadership des agences, l'habilitation de l'entité-chef de file et le rôle du Coordonnateur résident.

69. Les environnements « Unis dans l'action » fournissent habituellement le contexte le plus propice aux programmes communs sur l'égalité des sexes et à la coordination des Nations Unies. Les agences onusiennes opèrent dans une multitude de systèmes et de dispositions opérationnelles différents, ce qui exige un certain degré de réalisme dans l'établissement des cibles à atteindre par les programmes conjoints. Lorsque les capacités et l'autonomisation de l'entité-chef de file, du Coordonnateur résident et de tout groupe existant qui œuvre pour l'égalité de sexes sont soutenues, le potentiel de cohérence s'en trouve alors maximisé.

Enseignement 6 : La conception des programmes qui est guidée par des analyses et des recherches de meilleure qualité est mieux à même d'inclure des stratégies avancées de gestion des risques, de sélectionner des projets qui sont adaptés au marché et d'engendrer des changements structurels durables.

70. La robustesse de la base analytique, le principe d'inclusion des processus de conception des programmes, et l'intégration de stratégies de gestion des risques dans la conception ont tous été associés à une meilleure réussite en matière de mise en œuvre. Dans des domaines tels que l'autonomisation économique, des études de marché approfondies servent de base aux projets possédant un fort potentiel de croissance et un caractère durable et ayant des impacts structurels à long terme.

VI. Conclusions

En se fondant sur les résultats et les enseignements tirés ci-dessus, la méta-analyse est parvenue aux conclusions suivantes.

Conclusion 1 : Les programmes d'ONU Femmes sont considérés comme très pertinents en termes de normes mondiales, de cadres nationaux et des besoins des femmes.

71. Les évaluations menées dans l'ensemble des domaines thématiques parviennent à la conclusion que la conception et les objectifs des programmes sont en pleine conformité avec les normes mondiales, les idées les plus novatrices et les cadres nationaux pertinents. Elles considèrent également les programmes comme pertinents pour les besoins des groupes cibles, bien que l'utilisation peu fréquente d'analyses sexospécifiques dans les conceptions des évaluations et la référence commune aux « femmes » comme groupe unique de parties prenantes constituent un domaine qui nécessite d'être renforcé.

Conclusion 2 : L'efficacité est atteinte dans les limites des résultats fixés par les programmes, mais les évaluations et les mécanismes de suivi sont insuffisants pour pleinement mesurer les résultats et les impacts [des programmes] sur la vie des femmes.

72. L'accomplissement des activités prévues est considéré comme un point fort des programmes d'ONU Femmes. Les résultats sont cependant beaucoup moins souvent mesurés et les conceptions qui sont généralement adoptées pour les évaluations sont insuffisantes pour évaluer l'impact. Ceci souligne le besoin urgent d'améliorer la gestion axée sur les résultats, y compris de faire en sorte que tous les programmes aient une théorie claire du changement, et qu'ils soient dotés d'indicateurs mesurables au moins aux niveaux du volume d'activités et des résultats, et de processus de suivi et d'examen systématiques.

Conclusion 3 : La conception implicite des programmes est efficace mais les retards opérationnels des décaissements de fonds, les contrats qui ne sont pas sensibles aux besoins des ONG locales, ainsi que les retards dans le recrutement du personnel de terrain d'ONU Femmes représentent tous des obstacles à l'efficacité de l'Organisation.

73. La mise en œuvre effective est entravée par les retards de décaissements des fonds et des conditions contractuelles en vertu desquelles il est difficile de travailler pour les organisations non gouvernementales locales. Bien que la majorité des retards de décaissement soient liés à la lenteur du versement des fonds par les donateurs, ONU Femmes ne semble pas avoir de marge pour développer un autre ensemble de protocoles de décaissement qui permettent aux bureaux de pays d'avancer les subventions aux partenaires d'exécution locaux qui n'ont pas accès à d'autres sources de financement du projet. Plusieurs évaluations ont en particulier mentionné le besoin de faire en sorte que les fonds adéquats soient versés à temps au profit de ces partenaires d'exécution dans le respect des normes de responsabilisation requises. En outre, les procédures des ressources humaines devraient être simplifiées pour éviter les retards dans le domaine du recrutement, et faciliter la rétention du personnel de terrain.

Conclusion 4 : Des approches novatrices qui garantissent l'inclusion des femmes, et notamment des plus marginalisées d'entre elles, sont en cours d'élaboration mais il faut faire davantage attention à inclure les hommes si l'on veut que les résultats soient durables.

74. Les évaluations ont permis de constater des preuves positives de la participation et de l'autonomisation des femmes et des groupes de femmes par rapport à tout un éventail de domaines thématiques, y compris (mais sans s'y limiter) l'autonomisation économique, le leadership des femmes, la paix et la sécurité, et l'élimination de la violence. Plusieurs programmes ont soutenu l'élaboration de modèles innovants pour renforcer l'inclusion, tels que des « guichets uniques » pour les services au sein des communautés déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Dans cette histoire à succès cependant, de nombreuses évaluations se posent la question de savoir si les accomplissements peuvent être maintenus ou les impacts élargis sans mettre davantage l'accent sur l'inclusion des hommes (surtout en

tant que défenseurs de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et en tant qu'éducateurs de leurs pairs).

Conclusion 5 : On assiste à une appropriation nationale forte au sein des communautés axées sur l'égalité des sexes et des institutions nationales pour l'égalité des sexes, mais il reste très difficile pour les militants de l'égalité des sexes de transformer la volonté politique des détenteurs de pouvoir qui ne sont pas engagés.

75. Les évaluations ont trouvé que les institutions nationales et les OSC qui se consacrent à l'égalité des sexes ont souvent un fort sentiment d'appropriation des programmes d'ONU Femmes auxquels elles participent. En dehors de ces organisations axées sur l'égalité des sexes, l'efficacité (en particulier dans le domaine de la réforme politique et de la prestation de services durable) dépend de la volonté politique des détenteurs du pouvoir. Pour nombre de programmes, il est encore difficile d'emporter l'adhésion de ces « contrôleurs », tout particulièrement dans les domaines délicats comme l'absence de violence.

Conclusion 6 : Le renforcement des capacités est un élément essentiel de la stratégie d'ONU Femmes dans chaque domaine thématique, et davantage de données sont requises pour déterminer si cela permet de déboucher sur des résultats.

76. Le renforcement des capacités est une caractéristique omniprésente des programmes qui ont été évalués : il se trouve au cœur des efforts d'ONU Femmes en termes d'efficacité et de durabilité. Alors que les évaluations sont en mesure de recueillir des données sur l'achèvement des activités, il existe peu de données disponibles sur la contribution du renforcement des capacités aux résultats de niveau supérieur, et il n'y a pas non plus d'analyse pour savoir si les groupes cibles appropriés et les lacunes en termes de capacités sont abordés. Pour le faire, il faudrait déterminer la façon dont le suivi du renforcement des capacités est conçu et mis en œuvre.

Conclusion 7 : ONU Femmes a un fort pouvoir de rassemblement dans le domaine des partenariats, mais son implication avec le secteur privé est limitée aux niveaux décentralisés.

77. Les évaluations signalent qu'ONU Femmes est très reconnue comme autorité normative aux niveaux national et international. Ceci lui permet d'exercer un pouvoir de rassemblement, qui est mis en évidence dans un certain nombre de coalitions et de partenariats régionaux qui figurent dans les rapports d'évaluation. Malgré ce pouvoir de rassemblement, les évaluations ont révélé qu'il y avait peu de preuves de l'engagement avec les représentants du secteur privé en tant que militants ou agents directs pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Conclusion 8 : La coordination des Nations Unies à l'échelle des pays représente un défi significatif et permanent.

78. Bien qu'ONU Femmes soit reconnue pour son pouvoir de rassemblement des parties prenantes des Nations Unies à l'échelle mondiale, la coordination des agences onusiennes à l'échelle des pays a été jugée comme moins bien définie, ainsi que tributaire du contexte. La coordination des situations d'urgence humanitaires nécessiterait quant à elle des compétences et capacités qu'ONU Femmes est encore loin d'avoir fini de développer.

79. Malgré le mandat et l'influence d'ONU Femmes, la complexité et les ressources nécessaires pour coordonner efficacement les initiatives communes restent à la fois importantes et souvent sous-estimées. Les évaluations indiquent qu'ONU Femmes doit être réaliste dans son évaluation des coûts, ainsi que des gains potentiels, des programmes communs, et bien les cadrer en fonction de leur portée et du nombre de partenaires impliqués. En outre, étant donné que le but et la portée des évaluations sont principalement liés à des

programmes spécifiques, il existe des lacunes pour ce qui est des preuves d'évaluation générées au sujet du travail de coordination plus général d'ONU Femmes au niveau des pays.

Conclusion 9 : Bien qu'ONU Femmes produise des connaissances utiles dans certains domaines à l'échelle mondiale, celles-ci ne sont pas suffisamment reliées aux expériences et enseignements opérationnels à travers un système interne rigoureux de gestion des connaissances.

80. ONU Femmes est reconnue et appréciée pour la base de connaissances que l'Organisation met en place dans certains domaines thématiques au niveau international. Toutefois, une proportion importante des évaluations indiquent que les systèmes internes de gestion des connaissances de l'Organisation doivent être renforcés. Les évaluations soulignent en particulier les occasions manquées de partager les leçons apprises entre les programmes et de faire les expériences opérationnelles contribuer au guidage des travaux normatifs et d'élaboration de politiques à l'échelle internationale.

VII. Recommandations

Recommandation 1 : Veiller à ce que tous les programmes disposent d'une théorie du changement claire, d'un cadre de résultats et d'un mécanisme de suivi permettant d'aboutir aux meilleurs résultats possibles.

81. Il n'est pas possible, dans le cas de la plupart des évaluations, de s'appuyer sur un ensemble tout prêt de données de suivi ou relatives au rendement des programmes, des projets et des partenariats. Ceci entrave fortement la capacité d'ONU Femmes à démontrer les contributions de l'Organisation aux résultats en termes d'impact. Le Siège d'ONU Femmes doit veiller à ce que les bureaux de pays accordent la priorité à l'élaboration d'un cadre de résultats précis (doté d'un nombre minimum d'indicateurs de volumes d'activités, de résultats et d'impact), et s'assurer que les données au niveau des résultats (changements

dans les comportements et les institutions) sont toujours saisies. Il faut faire tout particulièrement attention à prendre note de l'efficacité au niveau des résultats de la coordination et du renforcement des capacités (ainsi que de la prestation de services) et à s'en servir à des fins d'apprentissage.

Recommandation 2 : Appliquer le degré de créativité axé à l'heure actuelle sur le principe d'inclusion des femmes à l'amélioration du rôle que jouent les hommes à tous les niveaux dans le domaine du soutien à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

82. Les évaluations décentralisées de plusieurs programmes sont arrivées à la conclusion qu'en dépit des excellents progrès accomplis, l'exclusion des hommes peut faire obstacle à la durabilité des gains dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ainsi qu'à l'atteinte de résultats ou, tout du moins, représenter une force d'inertie importante. Un certain nombre de ces évaluations ont recommandé que les projets et programmes identifient des mécanismes pour inclure les hommes – dans leurs rôles en tant que parents, conjoints, éducateurs de leurs pairs et détenteurs de pouvoir – dans leurs travaux futurs. Il faut tout particulièrement veiller à recruter des militants parmi les hommes qui occupent des postes de pouvoir politique en dehors des services nationaux s'occupant des questions de l'égalité des sexes, tels que les ministres du gouvernement, les commissaires de police et les commandants militaires. Il est indispensable d'emporter et de maintenir leur adhésion à la mise en œuvre de politiques tenant compte de la question de genre.

Recommandation 3 : Améliorer l'efficacité organisationnelle en déployant des protocoles de décaissements simplifiés pour les organisations non gouvernementales locales et les OSC qui manquent de facilités de crédit, ainsi que des mécanismes

simplifiés de recrutement des ressources humaines pour les postes à pourvoir en urgence.

83. Parmi les avantages comparatifs de l'Organisation qui ont été identifiés, on relève la capacité d'ONU Femmes à mobiliser et à soutenir des coalitions d'OSC locales. Le fait de bénéficier d'un meilleur protocole relatif aux versements au profit des partenaires d'exécution locaux dans le respect des normes de responsabilisation pourrait contribuer à la préservation et à la consolidation de cet atout. De même, la mise en place rapide de projets, la réactivité de l'Organisation à des opportunités stratégiques, et la préservation des connaissances institutionnelles bénéficieraient toutes de mécanismes de ressources humaines simplifiés relatifs au recrutement et à la rétention du personnel.

Recommandation 4 : Consolider la bonne expérience acquise à l'échelle des pays individuels dans le domaine de l'organisation de coalitions et de la création de partenariats, y compris en impliquant le secteur privé.

84. Les évaluations ont mis en évidence un certain nombre d'expériences positives dans la mise à profit du mandat d'ONU Femmes et de son pouvoir de rassemblement pour soutenir la formation et la croissance de coalitions et de partenariats efficaces de la société civile. Les ingrédients importants comprennent : i) un objectif clair et commun ; ii) la participation continue (y compris des membres des groupes visés par les partenariats) ; et iii) un large éventail d'organisations (et pas seulement celles qui œuvrent sur les questions de genre). Toutefois, les partenariats d'ONU Femmes ne s'impliquent pas encore régulièrement et systématiquement avec le secteur privé. Tout en reconnaissant la culture et les besoins différents du secteur privé (par rapport à la société civile), l'expérience acquise, les coalitions et les réseaux offrent une bonne base pour un recentrage sur les partenariats public-privé.

Recommandation 5 : Renforcer le rôle de coordinateur des Nations Unies d'ONU Femmes à l'échelle des pays.

85. Le rôle d'ONU Femmes, dont le mandat positionne l'Organisation, lorsque les conditions le permettent, en tant que chef de file logique et technique de la coordination, devrait être clarifié et explicité à l'échelle des pays, à l'aide d'orientations sur les ressources, les délais, les compétences et les stratégies réels qui sont requis pour une coordination efficace, ainsi que par des moyens pratiques et clairs d'évaluation et de communication de l'ajout de valeur pour les diverses entités onusiennes et les parties prenantes nationales.

Recommandation 6 : Examiner le système de gestion des connaissances organisationnelles, y compris la façon de capturer les enseignements tirés des opérations et comment ceux-ci influencent le renforcement des capacités techniques du personnel.

86. Le mandat et la stratégie d'ONU Femmes travaillant sur le plan normatif, la coordination et au niveau opérationnel, offrent à l'Organisation la possibilité de produire des connaissances sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui font autorité et de mettre ces connaissances à profit. Pour optimiser cette possibilité, il faut disposer d'un système efficient et efficace de gestion des connaissances qui s'appuie sur l'expérience des programmes opérationnels d'ONU Femmes, tout en guidant leur conception grâce à des réflexions novatrices. Les évaluations ont mis en évidence le fait que des occasions ont été manquées à cause du système actuel de gestion des connaissances et elles ont indiqué que la résolution de ce problème était une priorité.

VIII. Conclusions générales

87. En tenant compte du fait que la présente méta-analyse se fonde sur des évaluations couvrant les interventions d'ONU Femmes en 2011 et en 2012, cette méta-analyse constitue

une référence qualitative des performances affichées par l'Organisation au cours de sa période de transition et de consolidation.

88. Dans ce contexte, ONU Femmes est parvenue à atteindre des résultats importants tout en développant ses propres structures. Ses programmes sont pertinents pour les priorités nationales et internationales, et ils ont permis de compléter les activités prévues en dépit de contraintes financières et d'environnements politiques complexes. Cependant, ONU Femmes devrait aborder les aspects des efficacies organisationnelles pour lesquels des contraintes ont été identifiées.

89. ONU Femmes a affiché de bonnes performances par rapport aux priorités opérationnelles inscrites dans son plan stratégique. L'Organisation a développé des antécédents solides en matière de regroupements de partenariats et est reconnue comme jouant un rôle de coordonnateur solide des entités onusiennes à l'échelle mondiale. Cependant, des défis perdurent à l'échelle des pays. En outre, ONU Femmes devrait renforcer ses propres systèmes de gestion axée sur les résultats et examiner la possibilité de faire participer le secteur privé lorsqu'il est approprié de le faire.

90. ONU Femmes a affiché de bonnes performances par rapport à ses propres principes et approches énoncés dans son plan stratégique. ONU Femmes a mis en place un certain nombre d'approches efficaces pour améliorer le principe d'inclusion ; le renforcement des capacités et le plaidoyer sont reconnus comme les principales stratégies ; l'appropriation nationale est forte ; et l'Organisation a apporté des contributions importantes à certains domaines spécifiques du savoir. Cependant, il faut redoubler d'efforts pour impliquer les hommes en tant que participants actifs aux programmes en cours, pour faire évoluer les normes sociales et renforcer les systèmes de gestion des connaissances.

91. Dans l'ensemble, ONU Femmes a prouvé qu'elle était pertinente et qu'elle avait le potentiel d'être plus efficace et plus efficiente une fois que son processus de consolidation aura été complété.

Annexe I : Évaluations 2013 incluses dans la méta-analyse

<i>Institutionnelle ou décentralisée</i>	<i>Intitulé de l'évaluation</i>	<i>Pays</i>	<i>Type d'évaluation</i>	<i>Qualité du rapport</i>
Institutionnelle	Évaluation thématique de la contribution d'ONU Femmes à la prévention de la violence à l'égard des femmes et des filles et à l'élargissement de l'accès aux services	Monde	Thématique	Très bonne
	Évaluation thématique de l'action menée par ONU Femmes pour	Monde	Thématique	Très bonne

<i>Institutionnelle ou décentralisée</i>	<i>Intitulé de l'évaluation</i>	<i>Pays</i>	<i>Type d'évaluation</i>	<i>Qualité du rapport</i>
	faire accéder un plus grand nombre de femmes à des postes de responsabilité et pour accroître leur participation aux activités liées à la paix, à la sécurité et aux interventions humanitaires			
	Évaluation commune des programmes communs sur l'égalité des sexes du système des Nations Unies	Monde	Évaluation commune	Très bonne
États arabes	Évaluation finale du Centre Mehwar pour la protection et l'autonomisation des femmes et de leurs familles	Bureau de la Palestine	Évaluation de programme	Satisfaisante
Région Asie-Pacifique	Évaluation finale de l'appui apporté au Gouvernement afghan par le biais de la Commission sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes pour mettre en œuvre la loi sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles et l'assistance aux femmes victimes	Bureau de l'Afghanistan	Évaluation de projet	Bonne
	Évaluation finale du programme visant à préserver les avantages liés à la migration de la main-	Bureau du Népal	Évaluation de programme	Bonne

<i>Institutionnelle ou</i>	<i>décentralisée</i>	<i>Intitulé de l'évaluation</i>	<i>Pays</i>	<i>Type d'évaluation</i>	<i>Qualité du rapport</i>
		d'œuvre grâce à la protection des droits des travailleurs migrants			
		Évaluation finale du projet intitulé « La politique, par les femmes, pour les femmes » au Népal	Bureau du Népal	Évaluation de projet	Bonne
Europe et Asie centrale		Évaluation transformatrice finale du projet portant sur les femmes pour l'égalité, la paix et le développement en Géorgie	Bureau de la Géorgie	Évaluation de programme	Très bonne
		Évaluation finale du programme « <i>Women Connect across Conflicts</i> » (Femmes : ensemble par-delà les conflits), destiné à renforcer le respect du principe de responsabilité dans le cadre de l'application des résolutions 1325 (2000), 1820 (2008), 1888 (2009) et 1889 (2009) du Conseil de sécurité.	Bureau multipays pour l'Asie centrale (Kazakhstan)	Évaluation de programme	Bonne
		Évaluation finale du projet de promotion de la budgétisation prenant en compte les spécificités de genre en Europe du Sud-Est	Bureau multipays pour la Bosnie-Herzégovine	Évaluation de projet	Très bonne
		Évaluation finale du projet de promotion des droits	Bureau multipays pour	Évaluation de projet	Très bonne

<i>Institutionnelle ou décentralisée</i>	<i>Intitulé de l'évaluation</i>	<i>Pays</i>	<i>Type d'évaluation</i>	<i>Qualité du rapport</i>
	économiques et sociaux des femmes au Monténégro et en Serbie	la Bosnie-Herzégovine		
Afrique de l'Est et Afrique australe	Évaluation finale du projet de promotion de l'application de la résolution 1325 du Conseil de sécurité (2000) dans la région occidentale des Balkans	Bureau multipays pour la Bosnie-Herzégovine	Évaluation de programme	Satisfaisante
	Évaluation du programme commun sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Bureau de l'Éthiopie	Évaluation de programme	Bonne
	Évaluation finale du programme portant sur la problématique hommes-femmes et la gouvernance	Bureau du Kenya	Évaluation de programme	Satisfaisante
	Évaluation de l'action menée par ONU Femmes en matière de prévention et d'élimination de la violence à l'égard des femmes, en particulier la campagne de sensibilisation « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes »	Bureau du Mozambique	Évaluation de projet	Satisfaisante

<i>Institutionnelle ou décentralisée</i>	<i>Intitulé de l'évaluation</i>	<i>Pays</i>	<i>Type d'évaluation</i>	<i>Qualité du rapport</i>
	Évaluation finale des centres de services intégrés Isange	Bureau du Rwanda	Évaluation de programme	Satisfaisante
	Évaluation du programme conjoint sur l'égalité des sexes	Bureau de l'Ouganda	Évaluation à l'échelle du pays	Bonne
	Évaluation finale du programme d'appui aux femmes	Bureau du Zimbabwe	Évaluation de programme	Bonne
	Évaluation de l'appui d'ONU Femmes à la Conférence internationale sur la région des Grands Lacs	Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe	Évaluation de projet	Très bonne
Amériques et Caraïbes	Évaluation finale du programme relatif aux jeunes citadines	Bureau du Brésil	Évaluation de programme	Satisfaisante
	Évaluation finale du programme « Villes sûres »	Bureau du Guatemala	Évaluation de programme	Satisfaisante
	Évaluation longitudinale du programme « <i>Man-to-man Batterer</i> » de la Grenade	Bureau multipays pour les Caraïbes (Barbade)	Évaluation pilote	Satisfaisante
Afrique centrale et Afrique de l'Ouest	Évaluation du programme commun sur l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes	Bureau du Liberia	Évaluation de programme	Bonne