



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

Deuxième session ordinaire de 2015

15-16 Septembre 2015

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Que pouvons-nous apprendre des évaluations d'ONU Femmes ?

Une méta-analyse des évaluations gérées par ONU Femmes en 2014

Résumé

Dans le cadre d'un effort pour améliorer et renforcer les enseignements d'évaluations, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a entrepris une méta-analyse des évaluations gérées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) en 2014.

Cette méta-analyse constitue la seconde synthèse des évaluations commanditées par ONU Femmes depuis l'adoption de l'actuel Plan stratégique (2014-2017).

Pour favoriser leur utilisation, les méta-analyses se concentrent alternativement sur le thème de la redevabilité et sur celui des enseignements tirés. Comme la méta-analyse des rapports d'évaluation achevés en 2013 portait sur la redevabilité, celle des rapports achevés en 2014 se concentre sur les enseignements qui se dégagent de ces documents.

Cette méta-analyse passe en revue les informations qui se dégagent de ces rapports sur la base des critères d'évaluation retenus par le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG), à savoir, (a) la pertinence, (b) l'efficacité, (c) l'efficience et (d) la viabilité.

I. Contexte et finalité

1. Depuis l'entrée en application de la Politique d'évaluation en 2013, ONU Femmes a déployé des efforts accrus pour renforcer sa fonction d'évaluation, en y voyant un outil de redevabilité et d'apprentissage important pour stimuler les progrès vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

2. Dans le cadre du plan d'évaluation institutionnel (2014-2017), il est prévu de procéder chaque année à des méta-analyses pour s'assurer que la masse de constatations produite par les évaluations, y compris celles gérées par les bureaux de terrain, puisse faire l'objet d'une synthèse et renseigner les politiques et les stratégies adoptées à l'échelon institutionnel. Pour favoriser leur utilisation, les méta-analyses se concentrent alternativement sur le thème de la redevabilité et sur celui des enseignements tirés. Comme la méta-analyse des rapports d'évaluation achevés en 2013 portait sur la redevabilité, celle des rapports achevés en 2014 se concentre sur les enseignements qui se dégagent de ces documents.

3. La présente méta-analyse repose sur les rapports d'évaluation de 2014 qui ont été soumis au Système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation d'ONU Femmes (GERAAS)¹. Le GERAAS se compose de deux éléments : les méta-évaluations² et les méta-analyses. Alors que les méta-évaluations présentent une évaluation de la qualité des rapports d'évaluation à partir des normes d'évaluation de l'UNEG (cette évaluation étant rapportée dans le Rapport annuel de la fonction d'évaluation présenté chaque année à la Session annuelle du Conseil d'administration), les méta-analyses présentent une synthèse des principales constatations, conclusions et recommandations des rapports d'évaluation qui répondent aux normes de qualité de l'UNEG.

4. Les méta-analyses s'adressent en premier lieu aux membres du Conseil d'administration et de la direction d'ONU femmes, ainsi qu'aux membres du personnel affectés au Siège et aux bureaux nationaux et régionaux. Le but visé des méta-analyses est de renseigner et orienter les stratégies, les programmes et les systèmes opérationnels d'ONU Femmes.

II. Méthode

5. Les faits rapportés dans l'ensemble des rapports d'évaluation 2014 qui répondent aux normes de qualité de l'UNEG (21 rapports au total) en provenance des régions d'ONU Femmes et du Siège ont été inclus dans l'analyse, couvrant 51 pays (car certains rapports concernaient plusieurs pays, une région ou l'organisation entière). L'analyse a également fait appel à des observations enregistrées par le GERAAS pour l'année 2013, qui portaient sur 23 rapports d'évaluation.

6. L'approche adoptée a consisté à produire une synthèse réaliste dans laquelle on a condensé l'ensemble des constatations pertinentes afin d'en dégager des faits d'intérêt pour la poursuite des programmes et des opérations. Étant donné que les rapports examinés avaient répondu aux normes de qualité des évaluations de l'UNEG, toutes les constatations,

¹ Pour plus de précisions sur le GERAAS, visitez <http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>

² La méta-évaluation 2014 peut être téléchargée à partir de la page <https://gate.unwomen.org/Evaluation/Details?EvaluationId=6024>

conclusions, recommandations et tous les enseignements clairement formulés dans les rapports d'évaluation ont été analysés au cours de trois phases successives d'analyse du texte, en utilisant un codage par thème.

7. De ce processus se sont dégagés 1135 faits individuels codés (soit une moyenne de 283 faits par critère) et 144 enseignements uniques. Ces groupes de faits ont été passés en revue et synthétisés en 17 pistes de réflexion majeures, présentées respectivement sous les 4 critères de l'UNEG de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la viabilité. Cinq conclusions en sont issues.

III. Limitations

8. Le processus qualitatif de synthèse a été fondé sur une analyse structurée. Il a néanmoins fait appel, de par sa nature, à l'exercice du jugement personnel sur les questions suivantes : 1) comment interpréter les constatations et les enseignements, et leurs conséquences ? ; et 2) quelles sont les combinaisons entre les constatations et les enseignements dégagés des différents rapports qui peuvent constituer un profil fiable ?

9. Compte tenu de l'intervention du jugement personnel dans la réponse à ces questions, les auteurs du rapport ont cherché à dégager les enseignements qui s'imposaient avec le plus de force par rapport à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, sans nécessairement se livrer à une analyse approfondie d'enjeux spécifiques.

IV. Principales pistes de réflexion

A. Pertinence

Piste de réflexion 1 : Mettre l'accent sur le niveau macro tout en établissant des liens entre les niveaux micro, méso et macro

10. S'il est vrai que le travail aux niveaux normatif et macro améliore l'impact des actions d'ONU Femmes, il est souvent nécessaire d'engager un travail au niveau micro pour obtenir la crédibilité que l'on associe généralement à des résultats tangibles dans divers contextes. Le travail opérationnel d'ONU Femmes est donc susceptible d'apporter une contribution optimale dans les situations où il identifie les obstacles structurels à l'égalité des sexes qui sont spécifiques à des contextes donnés, où il établit des liens entre le travail qui s'accomplit aux niveaux micro, méso et macro, et où il appuie les parties prenantes dans leurs efforts pour s'attaquer à ces obstacles par une action à la fois normative et politique.

Piste de réflexion 2 : Concentrer la portée stratégique des interventions et des partenariats tout en les concevant par une appréciation holistique du contexte

11. Pour assurer la pertinence des interventions, il s'est avéré de bonne pratique de concevoir des programmes de caractère pluridisciplinaire et intégré, favorisant les liens entre différents domaines thématiques. Cet avantage peut être renforcé davantage par une approche régionale de nature à faciliter les liens et l'apprentissage entre différents pays.

12. Bien que l'agencement holistique de programmes soit considéré comme une bonne pratique, le travail d'ONU Femmes s'est avéré particulièrement efficace quand il a été

guidé par une forte rigueur dans une approche ciblant la portée stratégique des interventions et des partenariats (dans le cadre d'une appréciation holistique du contexte).

B. Efficacité

Piste de réflexion 3 : La réalisation de progrès réels vers l'égalité des sexes exige des investissements de long terme et une programmation flexible

13. L'adoption d'une perspective de long terme face à l'œuvre d'autonomisation des femmes et d'inflexion des attitudes au sein de la société détermine en grande partie l'efficacité de la programmation. Lorsque les interventions sont de courte durée, l'efficacité et la viabilité des programmes se heurtent à de graves difficultés, sans même mentionner les problèmes pratiques qui surgissent en raison des retards de décaissement et de mise en œuvre. En revanche, les initiatives ont les meilleures chances d'aboutir lorsqu'elles bénéficient d'une vision de long terme, d'investissements continus en renforcement de capacités, ainsi que de plans et de budgets élaborés sous un horizon de longue durée.

14. Pour qu'un grand nombre des résultats espérés puisse être réalisé pendant la durée prévue des interventions, davantage de temps doit être prévu pour l'identification des ressources et la planification du travail. Néanmoins, la planification de programmes dans une perspective de longue durée, particulièrement dans des environnements complexes, nécessite de fréquentes adaptations rendant possible l'alignement sur le changement constant de priorités afin que les interventions gardent leur pertinence dans le contexte d'un programme en constante évolution.

15. Les atouts combinés d'ONU Femmes en tant qu'organisation jouissant de la légitimité normative et d'une grande souplesse pragmatique dans sa collaboration avec des partenaires lui donnent un avantage comparatif très net. Grâce à son mandat normatif, ONU Femmes jouit de l'influence nécessaire pour convoquer et coordonner des parties prenantes autour d'objectifs opérationnels et d'exercer une action de plaidoyer auprès d'elles. Étant donné que les programmes doivent répondre à des besoins locaux pour être pertinents et efficaces, cette flexibilité permet à ONU Femmes d'adapter des stratégies mondiales et régionales à des circonstances nationales et infranationales. Cette flexibilité facilite également le renforcement stratégique de capacités par l'apport d'un soutien continu à travers de multiples cycles de programmation.

16. Les meilleurs moyens de résoudre les inconvénients de la flexibilité (tels que la fragmentation de programmes) ont été : 1) d'établir des théories du changement bien étayées, 2) de fonder les interventions sur la défense des droits de la femme, et 3) d'organiser des mécanismes efficaces de dialogue multipartite entre les parties prenantes.

Piste de réflexion 4 : Si elle est axée sur la gestion des risques et le développement de la résilience, la programmation minimise les effets négatifs involontaires

17. Il ressort des évaluations que les contextes fragiles et peu égalitaires présentent des niveaux particulièrement élevés de risques politiques et socioculturels. L'adhésion au principe « ne pas porter préjudice » exige des interventions reposant sur la gestion des risques et sur le développement de la résilience qui soient caractérisées par : une compréhension détaillée de la dynamique des relations qui existent entre les groupes et au sein de ceux-ci ;

une analyse poussée des risques; l'inclusion de mécanismes spécifiques de protection et de suivi de groupes vulnérables; la maximisation de l'inclusion et du dialogue entre les groupes ; et des mécanismes contribuant à la résilience individuelle et collective de femmes.

Piste de réflexion 5 : Mieux faire entendre la voix des femmes augmente la volonté politique de soutenir les programmes

18. L'emploi de communications d'ordre stratégique, y compris le recours aux médias sociaux, contribue à mieux faire entendre la voix des femmes et, partant, à affermir la volonté de dirigeants politiques à se rallier à des causes thématiques. Plus important encore est le fait que ces méthodes peuvent attirer l'attention sur des questions sensibles en amplifiant la voix de groupes marginalisés, un pouvoir qui s'aligne sur les autres avantages comparatifs d'ONU Femmes en ce qui concerne l'institutionnalisation d'espaces de dialogue multipartite (voir la **piste de réflexion 14**).

19. Une autre stratégie complémentaire visant à favoriser la volonté politique consiste à faciliter l'exposition et la participation de parties prenantes clés à des forums internationaux et à des programmes mondiaux, notamment par le biais de la coopération Sud-Sud.

Piste de réflexion 6 : En réduisant sa dépendance à l'égard de contrats de courte durée pour ses fonctionnaires, ONU Femmes sera mieux armée pour assurer un soutien technique de haute qualité

20. Dans ses opérations et activités de coordination au niveau des pays, ONU Femmes possède un avantage comparatif sous la forme d'une connaissance technique poussée sur les questions de genre, dont le rôle est d'autant plus important que l'organisation est soumise à des contraintes financières. Il est indéniable qu'en bénéficiant de collaborateurs compétents, passionnés et engagés, ONU Femmes dispose d'un actif précieux lui permettant de dispenser des services de conseil et d'assistance technique pertinents et de grande qualité, mais ces capacités pourraient être relevées encore davantage par un moindre recours à des déploiements de ressources humaines de courte durée.

Piste de réflexion 7 : Adopter des stratégies explicites pour impliquer des hommes en tant que champions de l'autonomisation des femmes

21. Le meilleur moyen de venir à bout des normes sociales qui font obstacle à l'autonomisation des femmes et à l'égalité des sexes consiste à susciter des réponses sociales collectives s'appuyant sur des initiatives prises en charge et conduites par la communauté. L'expérience montre que les chances de créer cette cohésion communautaire sont meilleures si les programmes invitent la participation des hommes, tant comme bénéficiaires de services que comme volontaires disposés à devenir des champions de l'autonomisation des femmes.

C. Efficience

Piste de réflexion 8 : Prendre le temps nécessaire pour régler tous les détails au stade de la planification est payant sur la durée

22. Les heures de travail consacrées à la mise au point de détails avant même de lancer des interventions - par exemple, synchroniser (échelonner) les différentes activités et combler

les lacunes en capacités de l'appareil national de défense de l'égalité des sexes - ont été rentabilisées par une mise en œuvre améliorée.

23. Le réalisme face aux résultats attendus, aux mécanismes de décaissement et aux calendriers de la mise en œuvre est de rigueur si l'on veut éviter les retards de mise en œuvre. Les facteurs les plus souvent mentionnés comme compromettant l'efficacité sont la sous-estimation d'une multitude de défis - culturels, politiques, financiers, capacitaires, etc. ; l'adoption d'objectifs programmatiques peu réalistes au regard des financements disponibles ; et la courte durée de vie des interventions.

24. Ces facteurs ont conduit à des reprogrammations, à des demandes de prolongation sans coûts, à la restitution de fonds non dépensés aux donateurs et à une réduction de la qualité de certains produits en raison du manque de temps pour l'exécution d'activités conçues pour être achevées dans de plus longs délais. Dans ce même contexte, un moyen souvent cité pour faciliter la réalisation d'impacts plus viables et observables consiste à mettre en place des arrangements de financement pluriannuels.

Piste de réflexion 9 : Pour une vision commune et partagée et pour une mise en œuvre efficace, il est vital de disposer d'une théorie du changement solide

25. Quand des interventions ne sont pas guidées par une théorie claire du changement et par un système de suivi de la performance pour des raisons de coût, de temps, ou pour d'autres contraintes liées à la limitation de ressources, le coût qui en découle subséquemment en termes d'insuffisances de la mise en œuvre, d'occasions manquées de réajustement de la mise en œuvre ou de non-identification des possibilités de valorisation de situations porteuses, est beaucoup plus élevé. Parce qu'ils n'avaient pas été orientés par une théorie claire du changement, des programmes ont souvent pêché par excès d'ambition ou par manque de clarté quant aux objectifs qu'ils avaient à viser et aux moyens de les atteindre.

26. Une autre leçon qui se dégage est le fait que, même lorsqu'on dispose d'une théorie cohérente du changement au niveau de l'organisation, il est nécessaire d'en élaborer des versions tenant compte du cadre national pour garantir la pertinence des résultats voulus à ce contexte spécifique. En élaborant des théories du changement explicites, applicables au niveau du pays (même dans le cadre de programmes régionaux ou mondiaux), on trouvera un moyen d'harmoniser logiquement et stratégiquement les différents niveaux (produits, effets, impacts) des résultats escomptés.

Piste de réflexion 10 : Faire en sorte que les arrangements de gestion des fonds soient aussi simples que possible tout en assurant la redevabilité

27. Les programmes doivent adopter les dispositions les plus simples possible pour la gestion des fonds et l'approbation de décaissements afin d'éviter les retards et d'obtenir une cadence élevée de mise en œuvre. Les dispositions pour la gestion et l'approbation des décaissements doivent être aussi décentralisées que possible. En effet, chaque exigence d'approbation additionnelle semble exercer un effet disproportionné sur les retards enregistrés dans l'emploi des fonds.

28. L'adoption de normes comptables plus élevées conduit également à des retards de financement et hisse la barre à un niveau plus élevé pour les organisations (souvent communautaires) espérant obtenir des subventions d'ONU Femmes. Un moyen d'atténuer

cette situation semble consister à décentraliser l'autorité tout en établissant des liens efficaces de gestion des connaissances avec le Siège. Cependant, les meilleurs gains de rentabilité ont été obtenus lorsque la gestion des fonds d'ONU Femmes a été assortie d'un effort délibéré pour évaluer et renforcer les capacités des systèmes de partenaires et d'entités publiques.

29. De fortes variations du rythme de la mise en œuvre et de l'efficacité de programmes conjoints ont été observées parmi les programmes qui ont été évalués. Il a cependant été constaté de manière très générale que les programmes qui exigent des dispositions complexes de financement par intermédiation ou des chaînes d'agrément étendues pour bénéficier de décaissements connaissent des retards de mise en œuvre plus importants.

Piste de réflexion 11 : La gestion des connaissances présente le plus de valeur lorsqu'elle est intégrée dans les différents thèmes et qu'elle transcende leurs frontières thématiques

30. Il a été constaté que la gestion des connaissances donne les meilleurs résultats en tant que moyen d'appuyer les programmes lorsqu'elle s'exerce au travers des frontières thématiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'ONU Femmes. Cette approche a connu un succès particulier en faisant appel à des études spécialisées pour découvrir les causes sous-jacentes de l'absence d'autonomisation et de l'inégalité. Comme exemples de telles études, on peut citer le rapport « Les progrès des femmes dans le monde », qui a apporté une contribution essentielle à l'approche axée sur les droits de l'autonomisation économique des femmes ; les statistiques relatives aux « Faits et données concernant l'égalité des sexes » (EDGE), considérées par la Division statistique des Nations Unies (UNSD) comme apportant une contribution majeure et animant les efforts pour consolider et unifier les statistiques de genre ; et des enquêtes de budget-temps au niveau des pays ainsi que des modules pour la poursuite d'enquêtes démographiques et de population active.

31. Les mesures prises pour appuyer la création et l'accès à des statistiques tenant compte de la dimension du genre, que ce soit au niveau national, régional ou mondial, ont déjà aidé ONU Femmes à influencer des politiques publiques et les plans de pouvoirs publics. La conception d'un programme efficace ne peut se passer de la création de connaissances relatives aux contextes sociopolitiques locaux et régionaux.

Piste de réflexion 12 : Les programmes conjoints sont prometteurs pour le long terme, mais ils ne conduisent pas automatiquement à des « gains rapides »

32. Parce que ses attributions concernent tout à la fois la coordination de programmes, la défense de normes et les opérations sur le terrain, ONU Femmes est en mesure de tirer parti de programmes conjoints pour créer de nouvelles formes de coopération. Bien que les programmes conjoints se soient avérés des investissements à long terme et peuvent potentiellement tirer parti d'économies d'échelle et aider à l'établissement d'alliances importantes, ils ne semblent pas conduire automatiquement à des « gains rapides ». Il semble que les programmes conjoints sont le plus efficaces lorsqu'ils : 1) sont conçus ensemble à partir de la base, 2) intègrent leur gestion et leur financement dans des mécanismes conjoints, 3) encouragent la redevabilité réciproque entre les partenaires, et 4) s'alignent sur les systèmes gouvernementaux tout en promouvant l'appropriation nationale.

D. Viabilité

Piste de réflexion 13 : L'appropriation nationale est essentielle à la viabilité de la mise en œuvre des politiques

33. Obtenir un soutien politique aux échelons les plus élevés du gouvernement s'est avéré être non seulement un moyen d'encourager l'appropriation nationale et infranationale de l'agenda de l'égalité des sexes, mais également d'y attirer d'autres partenaires stratégiques. L'appropriation nationale a donné les meilleurs résultats en matière de mise en œuvre des politiques lorsque :

- a) La prise de conscience et les capacités des responsables gouvernementaux sont vraiment prononcées, surtout lorsque se trouvent, au sein d'institutions nationales, des avocats influents et respectés de l'égalité des sexes
- b) Les interventions sont ancrées dans les lois et priorités nationales existantes, ainsi que dans des engagements internationaux
- c) Le ministère de la Condition féminine jouit d'une position importante lui permettant d'initier des actions de plaidoyer d'un ministère à l'autre
- d) Les capacités des parlementaires sont renforcées par la coordination trans-partis au sein du groupe des femmes parlementaires sur des enjeux stratégiques, et
- e) ONU Femmes s'aligne sur les systèmes nationaux tout en préservant son indépendance, son intégrité, son universalité et ses multiples relations avec la société civile

Piste de réflexion 14 : Les espaces aménagés pour le dialogue multipartite favorisent la résolution locale des problèmes et l'émergence d'initiatives d'inspiration locale

34. Tout indique qu'un rôle crucial d'ONU Femmes consiste à appuyer l'institutionnalisation de forums de dialogue multipartite entre les détenteurs de droits et ceux à qui incombe la réalisation de ces droits. Ces plateformes se sont avérées être un moyen probant pour relever la compréhension et l'appréciation des priorités des femmes dans l'élaboration des politiques publiques, et pour favoriser la cohésion sociale en s'attaquant aux craintes de perdre des privilèges réels, ou perçus comme tels. Il est particulièrement important d'engager la société civile dans ce dialogue, car de nombreuses parties prenantes ont leurs propres liens directs avec des acteurs influents de la vie politique nationale.

35. La viabilité est grandement stimulée par les plateformes multipartites parce que celles-ci offrent un lieu de rencontre pour la résolution locale des problèmes, l'émergence d'initiatives d'inspiration locale, et la montée en échelle des opérations qui s'avèrent être les plus fonctionnelles dans des contextes donnés. L'existence d'espaces pour le dialogue multipartite contribue également à renforcer la confiance entre ONU Femmes et ses partenaires, et conforte le capital politique de cette dernière grâce à son rôle d'instance de convocation.

Piste de réflexion 15 : Le renforcement de réseaux constitue une puissante démarche en faveur de la viabilité

36. Il est possible de renforcer la viabilité en appuyant des réseaux de contacts entre des personnes et entre des organisations à des niveaux différents. Il peut s'agir de réseaux flottants, de groupes d'entraide, de fonds communautaires ou de coopératives formellement établies. Un réseau est susceptible de relever la coopération, de permettre à ses membres de s'appuyer mutuellement et de préserver la motivation. Toutefois, la pérennité des réseaux

n'est souvent assurée qu'avec le soutien financier et pratique d'ONU Femmes, car la valeur d'un réseau n'est pas toujours évidente aux yeux de ses participants.

37. Il importe de souligner que, selon un certain nombre d'évaluations, la viabilité de résultats est mieux assurée si l'on soutient des réseaux et capacités existants que si l'on cherche à créer de nouveaux réseaux.

Piste de réflexion 16 : Atteindre les membres exclus de la population nécessite de s'accommoder des limitations des organisations sur le terrain

38. De par ses racines dans le mouvement des femmes et ses rapports avec la société civile, ONU Femmes a été reconnue comme un représentant légitime des droits des groupes exclus de la population. Mais comme les groupes exclus sont très diversifiés, les interventions en leur faveur ne peuvent souvent réussir que si elles prennent un caractère individuel. Dans de nombreux cas, ces interventions doivent répondre à des besoins essentiels et entraînent un coût d'opportunité aux dépens de la participation aux processus d'autonomisation. Elles doivent faire appel à des approches ascendantes, lesquelles ont connu un certain succès grâce à l'emploi de mécanismes soigneusement agencés de petits dons parvenant à des organisations à base communautaire capables d'atteindre des femmes exclues, victimisées et stigmatisées.

39. Ces approches ascendantes se sont avérées être les plus probantes lorsqu'elles étaient combinées avec un soutien au niveau national. Ces interventions ont connu un succès indéniable en sensibilisant un grand nombre de femmes et de filles à leurs droits et aux services qui leur sont proposés, et en leur permettant d'accéder à de l'information à ce sujet. En identifiant un groupe spécifique mais suffisamment nombreux au sein de la population vulnérable afin d'y lancer des campagnes d'information, celles-ci pourront prendre une ampleur suffisante pour être pertinentes pour la lutte contre la pauvreté féminisée.

Piste de réflexion 17 : Le changement durable passe par le renforcement des capacités des agents locaux

40. Le renforcement des capacités est un impératif essentiel pour la réalisation d'impacts durables et de long terme. Lorsque les interventions de soutien stratégique sont de durée suffisante, les travaux de renforcement des capacités ont des effets positifs en influençant les barrières structurelles qui se dressent sur la voie de l'égalité de genre et de la réalisation de changements systémiques en faveur des femmes. Par contre, lorsque ces interventions sont limitées dans le temps, la viabilité des résultats est plus élevée quand les interventions sont alignées sur les capacités nationales existantes.

41. La sensibilisation et l'augmentation des capacités d'organismes publics chargés du dossier du genre ont apporté une contribution significative à la viabilité des stratégies. En appuyant le rôle des ministères de la Condition féminine et en les aidant à mieux se faire entendre au sein des gouvernements, ONU Femmes est en mesure d'exploiter les capacités d'un nombre sensiblement accru de ministères et d'organismes publics.

42. Compte tenu du rôle central du renforcement des capacités pour la bonne fin des programmes d'ONU Femmes, de nombreuses évaluations ont souligné l'importance des évaluations de capacités, et de la mise en place de plans de renforcement des capacités dès le début d'une intervention. Toutefois, bien que l'importance déterminante d'une sélection

et d'une évaluation soignées des partenaires et de leurs capacités soit reconnue, cette opération peut parfois exiger beaucoup de temps et de ressources, tant à ONU femmes qu'aux bénéficiaires des dons.

V. Conclusions

Sur la base des aperçus qui précède, la méta-analyse a retenu les conclusions exposées ci-dessous.

Conclusion 1 : Pertinence

ONU Femmes demeure pertinente grâce à son aptitude à intervenir de manière pluridisciplinaire et intégrée en privilégiant l'action au niveau macro, mais tout en gardant des liens avec les niveaux micro, méso et macro.

43. Un grand avantage comparatif d'ONU Femmes tient à ses capacités techniques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Cet avantage se manifeste surtout quand ONU Femmes fait appel à des pratiques pluridisciplinaires et contribue à valoriser des liens entre les travaux qui se poursuivent aux niveaux micro, méso et macro pour aider les parties prenantes à affronter collectivement, par leurs activités normatives et politiques, les contraintes structurelles qui se présentent. S'il est certain que les interventions doivent être conçues sur la base de l'appréciation holistique du contexte, ONU Femmes a quand même montré que ses actions étaient plus pertinentes et efficaces lorsqu'elle précise le champ d'application de ses programmes.

Conclusion 2 : Efficacité

La flexibilité d'ONU Femmes lui donne un avantage comparatif dans les interventions stratégiques de long terme.

44. Parvenir à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, y compris à un changement des attitudes de la société, constitue un objectif à long terme. Les initiatives auront probablement le plus de chances d'aboutir lorsque les méthodes de programmations seront de longue durée, pragmatiques et flexibles. La légitimité dont ONU Femmes jouit du fait de son triple mandat devrait se révéler un avantage comparatif dans le contexte de la négociation d'horizons d'exécution plus étendus face à de futurs projets.

Conclusion 3 : Efficience

Consentir des investissements importants en programmation et en gestion des connaissances à travers les frontières thématiques va faciliter l'instauration d'une vision commune et partagée parmi les parties prenantes, au profit d'une mise en œuvre plus efficiente.

45. Le temps qui est consacré à planifier les détails d'un programme au début d'une intervention permet de relever l'efficience de sa mise en œuvre. Assortie de solides systèmes de programmation et de suivi, la gestion des connaissances est le mieux à même d'appuyer la réalisation de résultats si elle est exercée à travers les frontières thématiques, tant au sein qu'en dehors d'ONU Femmes.

46. Le fait de disposer de théories du changement bien étayées et adaptées au contexte national, et de maintenir la gestion des fonds aussi simple que possible tout en assurant la redevabilité, permet d'améliorer l'efficacité des partenariats stratégiques. Cela est particulièrement vrai de programmes conjoints, où des mécanismes entièrement intégrés de gestion et de financement peuvent contribuer à promouvoir la redevabilité réciproque des agences et favoriser la performance. Cet enseignement est précieux vu que les partenariats élargis joueront un rôle central pour assurer la portée, l'efficacité et la viabilité des interventions futures d'ONU Femmes.

Conclusion 4 : Viabilité

Le meilleur moyen d'assurer la viabilité des interventions d'ONU Femmes est de continuellement s'efforcer d'accroître la participation réelle des détenteurs de droits et de ceux à qui incombe la réalisation de ces droits.

47. Les leçons les plus importantes en vue d'assurer la viabilité ont été apprises au niveau local. La viabilité repose en premier lieu sur une prise de conscience sociale de la dimension du genre, et sur l'instauration au sein de la société d'un activisme en la matière, grâce à la participation significative d'hommes et de femmes sous l'effet des interventions d'ONU Femmes. Cette participation peut consister à organiser des groupes d'entraide, à ouvrir les interventions à l'inclusion masculine et à renforcer les aptitudes de leadership de personnalités charismatiques locales. La participation n'a pas seulement pour effet de bâtir la confiance, car elle rehausse aussi la viabilité par le biais de la résolution locale des problèmes, par l'émergence d'initiatives d'inspiration locale, et par la généralisation des solutions qui se sont avérées probantes dans des contextes donnés.

48. Atteindre les groupes exclus en cherchant à renforcer leurs capacités constitue un facteur essentiel pour la réalisation d'un impact dans le long terme. Ces groupes sont très diversifiés et requièrent des approches adaptées, celles-ci venant s'ajouter aux mécanismes de protection à agencer pour détecter et éviter les conséquences négatives involontaires.

Annexe I

Évaluations comprises dans la méta-analyse

<i>Région</i>	<i>Bureau/division</i>	<i>Intitulé du programme évalué</i>	<i>Notation</i>
Amériques et Caraïbes	Bureau de pays pour le Brésil	Plan d'appui à la mise en œuvre nationale de politiques en faveur des femmes	Très bonne
	Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes (Panama)	Participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe	Très bonne
Asie et Pacifique	Bureau multipays pour le Pacifique (Fidji)	Fonds régional du Pacifique pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes	Très bonne
	Bureau multipays pour l'Inde, le Bhoutan, les Maldives et le Sri Lanka	Autonomiser des femmes dans des contextes ruraux et informels par le renforcement des capacités	Très bonne
	Bureau multipays pour l'Inde, le Bhoutan, les Maldives et le Sri Lanka	Programme ONU Femmes de lutte contre le trafic de personnes	Très bonne
	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Programme II du Sud-Est de l'Asie, sous les auspices de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW)	Satisfaisante
	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Projet de mécanismes régionaux pour protéger les droits humains de femmes et de filles dans le Sud-Est de l'Asie, 2010-2014, sous les auspices de l'Association des nations du Sud-Est de l'Asie	Satisfaisante
États arabes	Bureau de pays pour la Jordanie	Donner aux jeunes les moyens de se faire les avocats des droits humains de la femme par le volontariat	Bonne
	Bureau multipays pour le Maghreb (Maroc)	Action du Bureau Multi-pays d'ONU-Femmes Maghreb dans le domaine de la lutte contre les violences à l'égard des femmes et des filles	Satisfaisante
Europe et Asie centrale	Bureau de pays pour la Géorgie	Femmes pour l'égalité, la paix et le développement (WEPD) II	Satisfaisante

<i>Région</i>	<i>Bureau/division</i>	<i>Intitulé du programme évalué</i>	<i>Notation</i>
Afrique de l'Est et australe	Bureau de pays pour le Soudan	Programme sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (GEWE) d'ONU Femmes au Soudan : « Consolider les efforts contribuant à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes au Soudan »	Très bonne
	Bureau de pays pour la République démocratique du Congo	Projet d'appui à la législation sensible au genre et promotion du leadership féminin à l'est de la République démocratique du Congo	Bonne
	Bureau de pays pour l'Éthiopie	Projet conjoint ONU Femmes /FNUAP pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes	Bonne
	Bureau de pays pour le Kenya	Gouvernement du Kenya/Programme conjoint des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Bonne
	Bureau multipays pour l'Afrique australe (Afrique du Sud)	Gouvernance en faveur des pauvres, égalité des sexes et autonomisation des femmes sous la perspective des ressources humaines en Namibie	Satisfaisante
	Bureau multipays pour l'Afrique australe (Afrique du Sud)	Projet des femmes entrepreneures en Afrique du Sud	Satisfaisante
Afrique de l'Ouest et centrale	Bureau de pays pour la Côte d'Ivoire	Contribution d'ONU-Femmes dans l'atteinte des résultats de développement de la Côte d'Ivoire	Bonne
Bureau d'évaluation indépendant	Bureau d'évaluation indépendant	Contribution d'ONU Femmes à l'autonomisation économique des femmes	Très bonne
Division du Siège	Division politique	Commission européenne/ONU Femmes « Appuyer l'égalité des sexes dans le contexte du VIH/sida »	Très bonne
	Division politique	Action en vue de promouvoir l'autonomisation juridique des femmes dans le contexte du VIH et du sida	Très bonne

<i>Région</i>	<i>Bureau/division</i>	<i>Intitulé du programme évalué</i>	<i>Notation</i>
	Division d'appui aux programmes	Renforcer les interventions pour créer de la richesse et réduire la pauvreté au profit de femmes dans le commerce transfrontalier en Afrique (WICBT)	Bonne
