



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

Session annuelle de 2015

Le 1^{er} juillet 2015

Point 3 pour l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU Femmes à l'autonomisation économique des femmes

Résumé

En 2014, le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU Femmes a entrepris une évaluation thématique de la contribution d'ONU Femmes à l'autonomisation économique des femmes, conformément au mandat défini dans le plan d'évaluation institutionnel pour 2014-2017 d'ONU Femmes. Cette évaluation avait essentiellement pour buts d'orienter la politique stratégique, la prise de décisions programmatiques, l'apprentissage organisationnel et la responsabilisation au sein d'ONU Femmes, et de contribuer à une meilleure connaissance de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas pour faire progresser l'autonomisation économique des femmes.

Cette évaluation, tournée vers l'avenir, a mis l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration organisationnels, tout en évaluant les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés du 2^e Objectif du plan stratégique d'ONU Femmes relatif à l'autonomisation économique des femmes. Cinq recommandations stratégiques sont formulées dans le présent rapport, dont ONU Femmes devrait tenir compte dans la poursuite de ses travaux en faveur de l'autonomisation économique des femmes.

Les conclusions et recommandations de l'évaluation s'adressent en priorité au Conseil d'administration d'ONU Femmes, à la haute direction et au personnel tant au niveau de son siège qu'aux niveaux régional et national, ainsi qu'aux autres parties prenantes internationales actives dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes.

A. INTRODUCTION AU PORTEFEUILLE D'ONU FEMMES POUR L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES

1. Le mandat particulier d'ONU Femmes relatif à l'autonomisation économique des femmes découle de divers cadres normatifs et normes internationales tels que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) ; la Déclaration et le Programme d'action de Beijing (1995) ; les textes pertinents issus de la Commission de la condition de la femme (CSW), dont sa résolution sur l'autonomisation économique des femmes (résolution 54/4, adoptée en 2010) ; et les résolutions de l'Assemblée générale relatives à la place des femmes dans le développement, à l'amélioration de la situation des femmes dans les zones rurales et à la violence envers les travailleuses immigrées.

2. L'autonomisation économique des femmes est l'une des grandes priorités thématiques d'ONU Femmes, et elle est inscrite dans ses plans stratégiques passés et actuels à titre d'objectif indépendant. En 2013, l'autonomisation économique des femmes, qui représentait plus de 14 % des dépenses totales d'ONU Femmes, était son troisième domaine d'investissement. D'après le plan stratégique d'ONU Femmes, son action en faveur de l'autonomisation économique des femmes couvre cinq grands domaines : 1) l'appui des lois, politiques et stratégies visant à renforcer l'autonomisation économique des femmes et leur accès aux ressources ; 2) l'appui des infrastructures et des services (transports, services publics, eau, énergie, etc.) sensibles au genre afin d'améliorer l'accès des femmes à des moyens de subsistance durables ; 3) la collaboration avec les défenseurs de l'égalité des sexes en vue d'influencer les politiques et stratégies économiques et relatives à l'emploi ; 4) l'appui des mécanismes intergouvernementaux afin de veiller à la réaffirmation et au renforcement des cadres politiques et normatifs internationaux de l'autonomisation économique des femmes ; et 5) l'activité au sein du système des Nations Unies et la collaboration avec les principaux partenaires internationaux (dont les banques de développement multilatérales) en vue de renforcer la coordination. ONU Femmes administre également le Fonds pour l'égalité des sexes, le seul fonds mondial exclusivement consacré à l'autonomisation économique et politique des femmes.

3. Le rôle unique d'ONU Femmes découle de son mandat. Le travail d'ONU Femmes dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes s'inscrit aussi dans le contexte de l'ancrage historique varié de ses activités relatives aux piliers des Nations Unies que sont la sécurité, le développement et les droits de la personne.

B. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

4. Cette évaluation thématique institutionnelle de la contribution d'ONU Femmes à l'autonomisation économique des femmes visait à renforcer l'approche d'ONU Femmes quant à l'autonomisation économique des femmes, notamment en orientant l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014-2017. Les objectifs de cette évaluation étaient :

1) d'évaluer la pertinence de l'approche d'ONU Femmes aux niveaux mondial, régional et national, ainsi que l'avantage comparatif/la valeur ajoutée d'ONU Femmes dans le domaine thématique de l'autonomisation économique des femmes par rapport à ses principaux partenaires ; 2) d'évaluer son efficacité et son efficience organisationnelle sur le plan des progrès accomplis en vue de l'atteinte de ses objectifs, comme prévu par les plans stratégiques pour 2011-2013 et pour 2014-2017, et notamment les mécanismes organisationnels assurant des liens/boucles de rétroaction efficaces entre le siège et le terrain ; 3) d'analyser le mode d'intégration d'une approche fondée sur les droits et des principes d'égalité des sexes dans les domaines de travail relatifs à l'autonomisation économique des femmes ; 4) de déterminer et de valider les enseignements tirés, les exemples de bonnes pratiques et les innovations des actions soutenues par ONU Femmes ; et 5) de formuler des recommandations quant aux stratégies et aux approches d'ONU Femmes relatives à l'autonomisation économique des femmes.

5. L'évaluation a porté sur toutes les dimensions du travail d'ONU Femmes, à savoir ses mandats visant à appuyer le travail normatif, opérationnel et de coordination à l'échelle mondiale, régionale et nationale de 2011 au premier trimestre 2014. L'évaluation réalisée était essentiellement formative et prospective. Elle a mis l'accent sur l'apprentissage organisationnel afin de mieux orienter la planification et la programmation liées à l'autonomisation économique des femmes ainsi que l'examen à mi-parcours du Plan stratégique. Une approche sommative complémentaire a également été utilisée pour s'assurer que les réalisations d'ONU Femmes et les difficultés rencontrées en matière d'autonomisation économique des femmes étaient bien documentées et comprises, permettant la synthèse des enseignements tirés.

6. L'évaluation a été réalisée par une équipe d'évaluation externe indépendante entre mai et décembre 2014 et gérée par le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU Femmes, avec la participation active des groupes de référence internes et externes et d'un groupe consultatif en matière d'évaluation.

C. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

7. Conformément à la Politique d'évaluation et aux évaluations récentes de la fonction d'évaluation présentées par le Comité consultatif mondial d'évaluation lors de la première session ordinaire de 2015 du Conseil d'administration, la conception et la réalisation de cette évaluation institutionnelle ont été améliorées par le renforcement des mécanismes d'assurance qualité et l'application d'éléments sensibles au genre tels que des approches participatives et axées sur l'utilisation.

8. Les approches participatives ont permis l'implication de plus de 500 parties prenantes. Des enquêtes en ligne ont été conçues et administrées, afin d'atteindre un grand nombre de parties prenantes. Les parties prenantes de l'évaluation ont participé activement aux phases de collecte des données à l'échelle nationale grâce à un processus participatif mettant l'accent sur l'avis formulé par les femmes et les autres membres de la communauté quant au changement opéré (ou à l'absence de changement). En outre, des vidéos participatives ont été tournées par les parties prenantes afin d'étayer l'évaluation.

9. Au cours de la phase d'étude documentaire, l'équipe d'évaluation a examiné de manière approfondie plus de 300 documents et réalisé une analyse de portefeuille d'un échantillon représentatif de 27 bureaux de pays d'ONU Femmes. Ces deux activités ont porté sur le travail d'ONU Femmes en rapport avec ses mandats normatif, opérationnel et de coordination. Dans le cadre d'une phase de travail sur le terrain, six études de cas ont été réalisées, une à l'échelle mondiale et cinq à l'échelle de pays (Bolivie, Jordanie, Moldavie, Népal et Zimbabwe).

10. Différentes méthodes ont été utilisées au cours de l'analyse, mêlant les méthodes d'analyse de données qualitatives et quantitatives par triangulation.

D. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Les 10 conclusions suivantes ont été formulées sur la base des 41 constatations de l'évaluation (cf. annexe 1) et organisées en fonction des critères d'évaluation.

D1. Pertinence

Conclusion n° 1 : En principe, ONU Femmes est bien placée pour exercer une influence sur l'autonomisation économique des femmes à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Les efforts déployés récemment par l'Entité pour redéfinir sa vision peuvent désormais fournir le cadre stratégique et conceptuel nécessaire pour maximiser cet avantage.

11. ONU Femmes a reconnu que l'absence de prise en compte de l'autonomisation économique des femmes par les stratégies a, jusqu'à présent, empêché sa pleine reconnaissance en tant qu'acteur essentiel de l'autonomisation économique des femmes à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Une théorie du changement implicite et en constante évolution a insuffisamment façonné les programmes et les cadres de résultats de l'organisation. Elle a aussi empêché d'établir des directives institutionnelles claires quant à la position normative d'ONU Femmes et à son approche opérationnelle envers l'autonomisation économique des femmes.

12. La principale conséquence de l'absence d'une théorie du changement définitive pour l'autonomisation économique des femmes est la faible cohérence stratégique au sein de l'organisation, qui limite sa capacité à étendre et consolider ses partenariats. Dans l'ensemble, ONU Femmes s'en est trouvée entravée lors de ses tentatives de maximiser ses points forts et sa position stratégique sur la scène internationale.

13. En dépit de tout ceci, ONU Femmes a pu se positionner de manière stratégique afin d'influencer l'autonomisation économique des femmes à l'échelle mondiale et nationale grâce à son travail normatif et de coordination. Les efforts déployés récemment par l'Entité pour revoir son axe stratégique et clarifier une théorie du changement générale pour l'autonomisation économique des femmes sont très prometteurs. Ils contribueront probablement à un meilleur réalignement du travail opérationnel et régional de l'Entité sur ses théories du changement implicites.

14. La redéfinition de sa théorie du changement relative à l'autonomisation économique des femmes permet largement à l'Entité de se tourner davantage vers l'avenir. Tandis que l'importance accrue accordée par ONU Femmes à l'emploi décent et aux soins non rémunérés reflète les modifications des marchés du travail et du rôle des femmes dans l'économie, son approche stratégique de l'autonomisation économique des femmes s'inspire largement des analyses de la situation actuelle, des tendances passées et des voies de développement durable connues. En outre, son travail ne met pas l'accent sur le changement économique, mais aide plutôt les femmes à s'adapter à des conditions économiques loin d'être idéales, à l'échelle locale et mondiale.

15. Il existe bien quelques exemples intéressants de travail prospectif, comme le soutien apporté au secteur des Technologies de l'information et de la communication, mais, globalement, ONU Femmes ne se tourne guère vers l'avenir. Des arguments convaincants incitent la future théorie du changement à positionner davantage ONU Femmes en fonction des métatendances mondiales telles que la connectivité Internet universelle, les 500 millions de femmes supplémentaires qui appartiendront à la classe moyenne mondiale d'ici 2020, les changements climatiques, l'aggravation de l'inégalité à l'échelle mondiale, le déclin de l'accès à l'emploi et la concurrence pour l'emploi qui en résulte, ainsi que l'instabilité financière mondiale.

Conclusion n° 2 : L'avantage comparatif actuel d'ONU Femmes dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes est son travail politique et normatif. ONU Femmes pourrait devenir un centre de connaissances et un organe de réflexion pour les travaux sensibles au genre et fondés sur les droits en matière de politique macroéconomique.

16. ONU Femmes apporte une contribution significative au discours mondial et aux cadres normatifs de l'autonomisation économique des femmes. La fonction normative de l'Entité, associée à ses rapports mondiaux, lui donne une valeur ajoutée par l'apport d'une perspective et d'une approche du dialogue intergouvernemental fondées sur les droits. Bien que les ressources normatives d'ONU Femmes soient limitées, son mandat de coordination et sa présence croissante à l'échelle des pays peuvent également être exploités pour contribuer à intégrer efficacement l'autonomisation économique des femmes dans tous les objectifs de développement pour l'après-2015 pertinents et leurs indicateurs.

17. Aussi bien à l'échelle des pays qu'à l'échelle mondiale, le triple mandat de l'Entité signifie que celle-ci est bien placée pour aider les agences du système des Nations Unies (tout particulièrement à l'échelle des pays) à prendre en considération la problématique hommes-femmes lorsqu'elles fixent des objectifs de développement durable dans des domaines en rapport avec l'autonomisation économique des femmes. ONU Femmes peut largement exploiter plus avant son mandat normatif pour plaider en faveur d'une politique macroéconomique inclusive, grâce à une approche fondée sur les droits qui s'attaque aux obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes. L'action d'ONU Femmes portant sur les politiques commerciales régionales en Afrique de l'Est en est un exemple. Un plaidoyer politique au niveau intermédiaire (tel que la promotion de l'accès des femmes au

crédit agricole et de l'investissement dans les infrastructures de manière à réduire le volume des soins dispensés par les femmes) constituerait un corollaire important de ce travail.

18. À ce jour, ONU Femmes n'a mis en place que des ressources humaines ou des directives très limitées en lien avec le travail politique en matière de politiques macroéconomiques, bien que la Division politique actuelle ait affiché son intention de s'intéresser à la macroéconomie et que celle-ci s'inscrive dans la théorie du changement implicite d'ONU Femmes qui vise à appuyer la création des conditions nécessaires à une croissance inclusive et durable. Un renforcement de l'action d'ONU Femmes dans ce domaine nécessiterait de nouveaux partenariats (notamment des fonds supplémentaires pour permettre à ONU Femmes d'exercer une influence et de créer des partenariats grâce à des programmes communs) et un important renforcement de ses capacités (en particulier, des instruments de formation et d'orientation destinés au personnel régional et des pays qui s'emploie à favoriser l'autonomisation économique des femmes). Il représenterait également un avantage comparatif plus prometteur en termes d'impact durable à long terme que des interventions isolées au niveau micro.

19. Mais même avec ses capacités actuelles, il est prouvé qu'ONU Femmes aurait la possibilité de contribuer aux données macroéconomiques sensibles au genre. Par exemple, ONU Femmes collabore avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en vue de renforcer les statistiques nationales, notamment par le biais de produits de communication professionnels dont se servent les décideurs politiques pour interpréter et incorporer des données sur l'utilisation du temps ; elle collabore également avec la Division de statistique des Nations Unies à l'échelle mondiale en vue de définir l'ensemble d'indicateurs relatifs aux Faits et données concernant l'égalité des sexes (EDGE).

Conclusion n° 3 : Grâce à des alliances judicieuses, ONU Femmes pourrait redynamiser la quête de futurs modèles économiques en introduisant des données sensibles au genre empiriques et la recherche-action dans les grands débats économiques.

20. L'approche stratégique actuelle d'ONU Femmes donne lieu à une relation étroite entre son efficacité et les ressources qu'elle peut mobiliser. Celle-ci limite les possibilités d'intensification de l'impact de l'Entité et d'obtention d'une masse critique qui soutienne ses positions politiques. Tandis que le déficit de financement structurel pose de véritables défis, la place privilégiée accordée par l'organisation au volume du financement obtenu masque les autres options qui permettraient d'augmenter son impact et provoque des commentaires négatifs.

21. L'ensemble des alliances et des partenariats qu'ONU Femmes arrive à nouer constitue un élément fondamental de sa capacité future à opérer des changements, quel que soit le volume de ressources qu'elle arrive à mobiliser. Sur le plan opérationnel, ONU Femmes disposera dans un avenir prévisible de ressources limitées et d'une capacité restreinte à mener de vastes programmes. Son impact dépendra de sa collaboration avec d'autres partenaires par le biais de programmes conjoints et de la contribution technique de qualité qu'elle apportera à la prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les modèles économiques et les programmes d'autonomisation économique des femmes.

22. Du fait de son mandat de coordination, ONU Femmes bénéficie déjà d'une position stratégique lui permettant de se concentrer sur les partenariats noués avec le PNUD, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, de sorte que leurs programmes s'attaquent véritablement aux goulets d'étranglement qui entravent l'autonomisation économique des femmes. Les relations opérationnelles de l'Entité avec les institutions universitaires, l'administrateur du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et les groupes consultatifs de la société civile sont des voies prometteuses qui devraient rehausser le niveau et la qualité des analyses et données économiques fondées sur les droits.

D2 : Efficacité

Conclusion n° 4 : Le mandat normatif d'ONU Femmes lui a permis d'influencer efficacement le discours et les normes internationaux ainsi que diverses politiques nationales, en dépit de ses ressources limitées.

23. Par l'exploitation des enseignements tirés de son soutien à la Commission de la condition de la femme, ONU Femmes a réussi à intensifier son engagement sur le plan normatif, ce qui lui a permis d'influencer de manière efficace le discours international portant sur des questions telles que le service de soins non rémunéré, les travailleuses et travailleurs domestiques, les travailleuses et travailleurs à domicile, les travailleuses immigrées et les femmes issues des milieux ruraux. En priorité, cette approche peut continuer à soutenir l'inclusion de l'autonomisation économique des femmes dans les objectifs de développement durable.

24. En outre, des progrès ont été accomplis s'agissant de l'aide aux pays en vue de l'intégration des normes dans leur législation nationale. Il reste maintenant à traduire davantage les résultats normatifs internationaux en changements positifs au niveau des pays et à s'assurer que les connaissances, les expériences et les bonnes pratiques du terrain servent à orienter les processus mondiaux.

25. Bien qu'il existe des exemples de l'utilisation des données du terrain lors du travail normatif intergouvernemental, ceux-ci sont peu nombreux et ponctuels. De même, s'il est vrai que de nombreux collaborateurs d'ONU Femmes sur le terrain connaissent bien les normes relatives à l'autonomisation économique au niveau international, ils ont besoin de davantage de directives et de soutien technique pour traduire ces connaissances en une action politique concrète et en l'application de ces normes au niveau des pays.

Conclusion n° 5 : La coordination et la programmation conjointe ont apporté une contribution prudente mais importante à l'avancement de l'autonomisation économique des femmes au sein du système des Nations Unies, tout particulièrement au niveau des pays. Il est ainsi demandé à ONU Femmes de jouer un rôle de leader en mobilisant et en motivant la communauté qui défend l'autonomisation économique des femmes.

26. À juste titre, ONU Femmes fait preuve d'une certaine prudence dans l'exercice de son mandat de coordination tant sur la scène internationale qu'au niveau national, en raison

de son appréciation de ses nouvelles capacités, d'une part, et de sa reconnaissance des rôles joués par le passé par les autres entités des Nations Unies, d'autre part.

27. Tant à l'échelle internationale que nationale, les autres entités des Nations Unies reconnaissent l'importante contribution qu'apporte à la coordination le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Bien qu'il n'y ait pas de mécanisme spécifique de coordination à l'échelle mondiale, il est hautement souhaitable d'éviter la création de mécanismes de coordination supplémentaires à un autre niveau. Une démarche plus prometteuse semblerait être la combinaison des mécanismes existants, d'une communauté de pratique pour l'autonomisation économique des femmes et de directives au sujet de l'utilisation des feuilles de résultats concernant la parité des sexes en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle en lien avec l'autonomisation économique des femmes.

28. Le leadership d'ONU Femmes et le rôle qu'elle joue dans le cadre des mécanismes de coordination existants (comme le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes au niveau du siège ou le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et les groupes de travail du PNUAD au niveau des pays) produisent déjà d'importants résultats en termes d'augmentation du nombre d'initiatives et programmes conjoints et de PNUAD véritablement sensibles au genre. Le personnel d'ONU Femmes considère les résultats obtenus par l'Entité sur le plan de la prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, notamment en matière d'autonomisation économique des femmes, comme l'un de ses points forts.

29. D'après l'évaluation, au niveau des pays, le personnel d'ONU Femmes doit accorder la priorité à ses efforts de coordination entre l'équipe de pays des Nations Unies et l'espace national de l'autonomisation économique des femmes au sens large (normalement, par le biais du ministère du Genre). En effet, les synergies entre ces mécanismes se font rares. C'est pourquoi le grand principe de la coordination n'est pas encore complètement respecté, bien que l'interprétation rigoureuse par ONU Femmes de son mandat de coordination, qui consiste à mettre l'accent sur le système des Nations Unies, contribue à son efficacité du point de vue des PNUAD.

30. Une analyse des avantages comparatifs d'ONU Femmes montre que celle-ci possède une grande expertise dans la mobilisation et la motivation de groupes multipartites. Comme il lui est aussi souvent demandé de jouer un rôle de leader dans la coordination des efforts en faveur de l'autonomisation économique des femmes, il est fortement souhaitable que l'Entité adopte une approche plus inclusive de son rôle de coordination par la création de plates-formes destinées au dialogue et à la collaboration.

Conclusion n° 6 : Le principal moyen qui permettra à ONU Femmes de renforcer son efficacité est l'établissement de partenariats. La conclusion de partenariats plus stratégiques et soigneusement choisis est cruciale.

31. L'efficacité du travail opérationnel d'ONU Femmes est liée au volume de ressources dont elle dispose. Néanmoins, en réalité, il est très difficile de planifier des activités en se basant sur une augmentation conséquente des ressources financières, surtout dans le secteur

de l'égalité des sexes, qui souffre d'un déficit de financement structurel. De plus, agir ainsi mettrait ONU Femmes en concurrence avec les organisations avec lesquelles elle cherche à conclure des alliances.

32. Pour toutes ces raisons, les partenariats représentent un moyen plus durable de renforcer les capacités d'ONU Femmes, et davantage susceptible d'être développé. En outre, ils peuvent contribuer au renforcement des capacités du secteur dans son ensemble. Les nouveaux exemples de partenariats en faveur de l'autonomisation économique des femmes (tout particulièrement dans le cadre du portail de connaissances Knowledge Gateway et du processus post-2015) sont certes prometteurs, mais ONU Femmes doit aussi agir de manière plus stratégique et sélective en s'assurant que les paramètres, les attentes et les contributions de ses partenariats sont clairement définis.

33. L'organisation a déjà appris que différents types de partenariats nécessitent des approches différentes, notamment lorsqu'ils ont trait à des domaines différents. Par exemple, un partenariat avec le secteur privé en rapport avec l'autonomisation économique comportera des caractéristiques et entraînera des considérations différentes d'un partenariat relatif à l'élimination de la violence envers les femmes. L'élaboration d'un modèle de ventilation stratégique des partenariats relatifs à l'autonomisation économique des femmes et d'établissement de priorités entre ceux-ci constituera une étape importante que doit franchir l'organisation.

Conclusion n° 7 : La contribution d'ONU Femmes est la plus efficace lorsque son travail opérationnel identifie les obstacles structurels et les principales entraves à l'exercice des droits économiques des femmes et qu'il s'y attelle.

34. À l'heure actuelle, une bonne partie du travail d'ONU Femmes au niveau micro vise à résoudre les problèmes économiques auxquels les femmes sont confrontées, c'est-à-dire à leur permettre d'améliorer leurs compétences et à leur donner accès au crédit, à des débouchés commerciaux, à l'information et à d'autres services. Quelques exemples prometteurs sont ainsi apparus, de femmes prenant confiance, accédant à des actifs et acquérant un sentiment de contrôle de leur propre existence. Toutefois, l'ampleur potentielle de cette approche, les dimensions de l'autonomisation qui peuvent en bénéficier et la mesure dans laquelle elle différencie ONU Femmes des autres (ou non) connaissent des limites.

35. Ce travail a permis de tirer de nombreux enseignements, notamment dans le cadre du Fonds pour l'égalité des sexes. Néanmoins, son impact restreint par rapport au travail effectué au niveau intermédiaire et macro laisse à penser que le moment est venu de revoir cette approche : le travail au niveau micro doit s'inscrire dans un cadre plus vaste et contribuer par l'apport de données à lever les blocages structurels à l'autonomisation économique des femmes.

36. Il semble donc qu'ONU Femmes devrait choisir avec le plus grand soin ses activités au niveau micro et se concentrer au plus haut point sur la manière dont elles peuvent fournir des informations et des données au sujet des obstacles structurels à l'exercice des droits économiques des femmes. Par exemple, ne plus utiliser ses ressources financières pour aider des femmes à accéder à la finance, mais plutôt aider les femmes au niveau collectif à lever

les blocages qui les privent de débouchés économiques ou les empêchent de prendre des décisions indépendantes ou d'avoir le contrôle de leurs biens.

D3 : Égalité des sexes

Conclusion n° 8 : Les droits économiques, sociaux et culturels des femmes sont défavorisés par le paradigme politico-économique dominant. Dans ce contexte, tablant sur sa situation d'autorité juridique découlant des cadres de protection des droits humains, ONU Femmes doit mobiliser tous ses alliés possibles (dont les hommes, la société civile et le secteur privé) et leur donner l'occasion de s'exprimer.

37. Dans une certaine mesure, ONU Femmes est confrontée à un dilemme portant sur la pertinence de l'utilisation explicite d'une approche fondée sur les droits humains pour gagner du terrain au sein du système économique mondial. Selon l'évaluation, l'adoption récente par ONU Femmes d'une approche fondée sur les droits humains pour son travail relatif à l'autonomisation économique des femmes (qui l'envisage en termes de contraintes et de discrimination) place avantageusement l'Entité pour renforcer les autres efforts réalisés dans ce domaine.

38. Les données issues des enseignements tirés dans les bureaux de pays d'ONU Femmes montrent à quel point il est important de présenter les approches fondées sur les droits humains comme une contribution à l'économie en plaidant explicitement pour des changements dans l'optique de défendre les droits économiques des femmes, tout en accompagnant ce plaidoyer de données sur les effets économiques de telles politiques.

39. Étant donné l'engagement du système des Nations Unies en faveur des approches fondées sur les droits humains, il pourrait être utile que l'Entité recadre son travail relatif aux droits économiques des femmes. Le travail opérationnel d'ONU Femmes témoigne de ce que l'exercice par les femmes de leurs droits économiques doit inclure le renforcement des groupes qui détiennent des droits en vue de mieux organiser, documenter et exprimer leurs positions lors des processus nationaux, notamment en contribuant à la collecte de données qui permettent de vérifier les effets des diverses politiques sur l'autonomisation économique des femmes. ONU Femmes reconnaît également qu'un dialogue approfondi avec les hommes et les garçons au niveau des pays s'impose afin de renforcer la compréhension des droits économiques des femmes et leur accompagnement culturel.

D4. Efficacité organisationnelle

Conclusion n° 9 : Au cours de sa phase de transition, ONU Femmes a consenti des efforts délibérés pour s'ouvrir vers l'extérieur et pour dialoguer avec un vaste réseau et avec son environnement au sens large, et pour commencer à les influencer. Afin de développer sa capacité institutionnelle à contribuer à l'autonomisation économique des femmes, il est désormais nécessaire de consolider l'Entité en interne et d'adopter une approche plus cohérente du leadership en matière d'autonomisation économique des femmes à tous les niveaux au sein de l'organisation.

40. Il a fallu près de quatre ans à ONU Femmes pour commencer à schématiser de manière inclusive une théorie du changement globale en faveur de l'autonomisation économique des femmes. Plusieurs facteurs expliquent cela, tels que la transition interne, les

ressources humaines restreintes (notamment le manque de temps) et un contexte externe difficile (notamment la résistance à une approche fondée sur les droits humains ainsi que des approches économiques en concurrence). De ce fait, les capacités et l'expérience d'ONU Femmes dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes sont actuellement disséminées au sein de l'organisation, mais pas encore rassemblées en un ensemble cohérent. Toutefois, des processus récents comme les consultations internes et externes en vue d'élaborer une solide théorie du changement constituent une évolution positive.

41. L'évaluation menée a permis de conclure qu'un des avantages comparatifs d'ONU Femmes était son personnel motivé et passionné, composé de techniciens experts dans leur domaine. Il est maintenant nécessaire d'assortir la priorité accrue accordée à l'autonomisation économique des femmes de ressources permettant de renforcer les capacités du personnel d'ONU Femmes dans ce domaine (à tous les niveaux de l'organisation), et de formuler des directives organisationnelles par le biais de processus internes inclusifs et ouverts. Le travail d'ONU Femmes sur le plan politique et normatif donne un bon exemple de la solide contribution que peut apporter le personnel technique à l'autonomisation économique des femmes dans un contexte où les ressources sont limitées.

42. La nouvelle architecture régionale et surtout les nouveaux conseillers régionaux pour l'autonomisation économique des femmes (une fois installés dans toutes les régions) constituent de précieuses ressources internes qui aideront l'organisation à remédier aux lacunes en matière de capacités (surtout en apportant leur grande expertise dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes, notamment aux bureaux de pays auxquels celle-ci fait défaut) et à appuyer les efforts consentis en vue de renforcer la cohérence stratégique. Ils peuvent aussi jouer un rôle important en contribuant au resserrement des liens entre le travail normatif et le travail opérationnel relatif à l'autonomisation économique des femmes, tout particulièrement par l'information du siège quant aux domaines dans lesquels les bureaux de pays ont besoin de davantage de directives et de soutien pour mettre en œuvre les règles et normes et par la diffusion de données probantes et d'exemples de cas où les bureaux de pays ont appuyé la mise en œuvre des règles et normes.

43. Pour exploiter au mieux ces ressources humaines, l'organisation doit adopter une culture commune du leadership à tous ses niveaux afin de faire progresser encore son action en matière d'autonomisation économique des femmes : indiquer sans équivoque la direction générale que doit prendre le travail en faveur de l'autonomisation économique des femmes tout en laissant aux experts leur autonomie technique. En même temps, il est nécessaire que des mécanismes permettent à des équipes multidisciplinaires de se former et de travailler dans les divers domaines thématiques, puisque les programmes en faveur de l'autonomisation économique des femmes les plus efficaces sont ceux qui adoptent un point de vue global et qui s'intègrent dans les autres domaines de la vie des femmes.

D5. Enseignements tirés quant à la gestion des connaissances

Conclusion n° 10 : ONU Femmes a produit quantité de données probantes et lancé plusieurs initiatives en matière de gestion des connaissances. Le moment est venu d'intégrer ces efforts à une approche systémique permettant à l'organisation de tenir les promesses de ses trois mandats.

44. ONU Femmes a produit quelques solides produits de recherche et de connaissance en rapport avec l'autonomisation économique des femmes, destinés à un public externe. De plus, le portail de connaissances Knowledge Gateway joue un rôle important puisqu'il s'agit d'un instrument mondial qui facilite les échanges de connaissances fondées sur l'expérience concernant l'autonomisation économique des femmes entre les organisations internationales, les organisations de la société civile, le secteur privé et les femmes chefs d'entreprises qui cherchent à renforcer l'autonomisation économique des femmes. En outre, il a permis à ONU Femmes d'étendre et de diversifier son réseau de partenaires.

45. Le personnel de l'organisation est tout à fait conscient de l'importance de la gestion des connaissances internes et a vraiment l'intention de remplir cette fonction. Toutefois, les efforts déployés actuellement sont fortement fragmentés, partiels et ponctuels. Par exemple, les développeurs de la Knowledge Gateway n'ont pas pu faire en sorte que le module ouvert du Centre de formation d'ONU Femmes soit hébergé sur la Gateway.

46. Bien que celle-ci constitue un mécanisme important pour les échanges d'expériences entre des acteurs externes, des mécanismes et des instruments plus spécifiques doivent être développés pour appuyer l'apprentissage organisationnel interne en matière d'autonomisation économique des femmes par le partage des expériences, des bonnes pratiques et des enseignements tirés. Entre autres, l'intégration du Fonds pour l'égalité des sexes dans les systèmes primaires d'ONU Femmes pourrait se poursuivre et il serait possible de commencer à exploiter les données probantes issues des projets d'ONU Femmes en matière d'autonomisation économique des femmes.

47. L'évaluation estime que la fonction de gestion des connaissances figure au centre des capacités d'ONU Femmes à intégrer et maximiser les avantages de ses trois mandats : normatif, de coordination et opérationnel. En ce qui concerne l'autonomisation économique des femmes, c'est le manque de cohérence stratégique dans la gestion des connaissances qui empêche l'organisation de concrétiser cet avantage comparatif. La fonction de recensement des connaissances est aussi la voie la plus prometteuse pour permettre à ONU Femmes d'accomplir son mandat universel, comme l'a déjà démontré l'orientation fournie par la fonction intergouvernementale.

E. RECOMMANDATIONS

48. L'évaluation a mis en évidence cinq recommandations essentielles pour la contribution future d'ONU Femmes à l'autonomisation économique des femmes. Il est admis que ces recommandations nécessitent la prise de décisions importantes, dont certaines dépassent l'autonomisation économique des femmes et nécessitent de ce fait un apport et la participation de tous les niveaux de l'organisation.

49. Pour aider l'organisation à mettre en œuvre ces cinq recommandations, l'évaluation a organisé les mesures en deux groupes en fonction de leur répartition dans le temps. **Les mesures à court terme** sont immédiates et visent à aider l'organisation à s'améliorer sur la voie qu'elle suit déjà. Ces mesures sont destinées à être appliquées aux niveaux mondial, régional et national. **Les mesures à moyen terme** sont des mesures transformatrices qui s'avèrent indispensables si ONU Femmes entreprend, au niveau organisationnel, d'avancer

résolument dans la direction à laquelle les données probantes de cette évaluation sont les plus favorables. ONU Femmes devrait envisager ces mesures à moyen terme dans le cadre de l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique 2014-2017.

Recommandation n° 1 : Avancer résolument dans l'espace macroéconomique est le meilleur moyen d'accomplir la mission d'ONU Femmes.

50. ONU Femmes doit déterminer dans quelle mesure elle compte s'équiper pour entrer dans le débat, et participer au dialogue, à la formulation de conseils, à l'action et au plaidoyer dans l'espace macroéconomique. Cette prise de décision devrait être inclusive, c'est-à-dire que tous les niveaux de l'organisation devraient y prendre part, car le personnel devra soutenir cette direction stratégique pour qu'elle soit efficace.

51. **Mesures à court terme :** Aux échelons mondial, régional et national, il est conseillé à ONU Femmes de nouer un partenariat plus étroit avec les acteurs économiques des Nations Unies afin de lever les barrières structurelles à l'exercice des droits économiques des femmes grâce à des interventions politiques aux niveaux intermédiaire et macro, et notamment à des efforts pour s'inspirer des travaux communs en matière de statistique et de recherche sur la politique macroéconomique sensible au genre. À l'échelle nationale, il devrait essentiellement s'agir d'un travail de niveau intermédiaire portant sur la prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les stratégies de réduction de la pauvreté et les plans de développement nationaux, y compris les systèmes statistiques et de suivi budgétaire à leur appui. L'accent pourra encore être mis sur les politiques et les conditions macroéconomiques nécessaires pour favoriser des emplois décentés, et ONU Femmes pourra redoubler d'efforts pour mettre son travail sur l'autonomisation économique des femmes en adéquation avec les nouvelles tendances du marché de l'emploi et pour encourager les changements institutionnels, par exemple quant aux règles relatives aux titres fonciers et à l'accès des femmes au crédit. Au fil du temps, le siège et les bureaux régionaux devront apporter aux bureaux de pays d'ONU Femmes les orientations politiques et le soutien dont ils ont besoin pour relier de manière plus directe le travail au niveau micro (notamment via le Fonds pour l'égalité des sexes) aux interventions de niveau intermédiaire.

52. **Mesures à moyen terme :** À la suite d'une décision définitive prise dans le cadre de l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique, il est conseillé à ONU Femmes de s'attaquer aux obstacles structurels à l'exercice des droits économiques des femmes en faisant de son influence politique aux niveaux intermédiaire et macro la pièce maîtresse de sa future stratégie pour la défense de l'autonomisation économique des femmes. Une tentative concertée de prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les modèles et politiques économiques généraux pourra figurer au cœur de cette démarche. Par sa collaboration avec ses partenaires universitaires et communautaires de par le monde, les institutions de Bretton Woods et le mouvement des femmes, ONU Femmes pourra défendre et appuyer d'un point de vue technique des projets menés à moyenne ou grande échelle qui créeront des emplois décentés dans les zones rurales, et favoriser la croissance de moyennes et grandes entreprises créées par des femmes, contribuant ainsi à transformer les pratiques des institutions financières internationales en matière de prêt. Pour appuyer le travail du siège visant à influencer les politiques macroéconomiques et de niveau macro, les bureaux de pays

d'ONU Femmes peuvent identifier les domaines dans lesquels il est pertinent et approprié d'agir auprès des gouvernements par des interventions de niveau intermédiaire visant à favoriser les conditions nécessaires à l'amélioration de la situation économique des femmes, qu'il s'agisse de l'accès aux ressources productives et financières, des assurances sociales ou des conditions de travail.

Recommandation n° 2 : ONU Femmes devrait proclamer clairement son engagement à assumer la responsabilité du leadership dans le cadre de ses partenariats.

53. Des efforts accrus doivent être consentis pour comprendre et maximiser la place des partenariats conclus par ONU Femmes, notamment par une stratégie de plaidoyer claire et cohérente en faveur de l'autonomisation économique des femmes, à laquelle la société civile pourra se rallier. Une meilleure exploitation du rôle de rassembleur d'ONU Femmes peut contribuer à étendre son influence dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes et placer l'Entité en position de représentant, de défenseur et d'intermédiaire pour les autres organisations qui bénéficient d'un avantage comparatif pour l'autonomisation économique des femmes.

54. **Mesures à court terme :** Il est conseillé à ONU Femmes de renforcer son rôle de coordination à l'échelle du système des Nations Unies et ses partenariats avec des organisations qui peuvent jouer un rôle catalyseur à l'appui de son action en faveur de l'autonomisation économique des femmes, et de se concentrer sur ces aspects de son travail. La Division partenariats stratégiques et la Section autonomisation économique devraient mener ensemble un processus participatif interne pour élaborer un cadre de ventilation des différents types de partenaires ainsi qu'un modèle de processus décisionnel en vue de la sélection des partenariats sur lesquels ONU Femmes se concentrera, pour servir différents objectifs. Les bureaux régionaux et de pays auront besoin d'aide pour appliquer cet instrument à leur propre contexte. Un examen participatif organisationnel de la mobilisation du secteur privé par ONU Femmes peut orienter l'élaboration d'une stratégie globale décrivant clairement les objectifs d'ONU Femmes, ses priorités et sa valeur en lien avec ces partenariats, y compris la façon dont les partenariats seront exploités pour faire progresser l'autonomisation économique des femmes. Au lieu de directement mettre en œuvre des programmes, ONU Femmes devrait commencer par se concentrer sur la création de plateformes et de fenêtres de financement pour les donateurs, grâce auxquelles les partenaires pourront se rassembler pour maximiser leur impact commun. Il convient de faire davantage appel au Réseau interinstitutions des Nations Unies pour les femmes et l'égalité des sexes et aux PNUAD pour rassembler, coordonner et mobiliser des efforts à l'échelle du système des Nations Unies en rapport avec l'autonomisation économique des femmes. Aux niveaux mondial, régional et national, ONU Femmes peut apporter son expertise et ses connaissances au système des Nations Unies (et surtout aux agences économiques) en vue de l'aider efficacement à prendre en considération la problématique hommes-femmes dans ses travaux relatifs à l'autonomisation économique. Au niveau national, les équipes de pays doivent bénéficier de connaissances plus étendues, de ressources et de conseils spécifiques pour permettre la mise en œuvre efficace du mandat de coordination à l'échelle du système, ce qui donnera à ONU Femmes l'occasion d'exercer une influence accrue en attirant et en

rassemblant ses partenaires et les acteurs actifs dans le domaine de l'autonomisation économique.

55. **Mesures à moyen terme :** À la suite d'une décision définitive prise dans le cadre de l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique, il est conseillé à ONU Femmes d'identifier, tant à l'échelle mondiale que nationale, les principaux blocages structurels au sein du système économique par lesquels les intérêts concurrents des principales parties prenantes constituent un obstacle à la réalisation de progrès communs en matière de droits économiques des femmes. L'Entité peut mettre au point un processus intensif d'établissement d'un dialogue entre ces parties prenantes en compétition pendant une brève période afin de nouer des relations et d'établir un plan d'action mutuel. Pour établir des relations à long terme, ONU Femmes pourrait maximiser son rôle de rassembleur aux niveaux mondial, régional et national en rassemblant ses partenaires de la société civile, du secteur privé et des syndicats au sein d'une seule et même plate-forme de dialogue. Les résultats de ces dialogues pourraient servir à orienter la conception de nouveaux modèles et instruments économiques qui pourraient être plus largement partagés. Ceci permettrait à ONU Femmes d'envisager de lever des fonds expressément pour ses services techniques, l'animation et le contrôle du suivi des engagements pris : tous deux répondent aux objectifs de l'autonomisation économique des femmes et génèrent (ou peuvent générer) une source de revenus supplémentaire. Les exemples de modification du comportement et des pratiques résultant de ces dialogues pourraient faire l'objet d'une évaluation d'impact, les données probantes recueillies servant à plaider pour des interventions plus convaincantes en faveur de l'autonomisation économique des femmes auprès des autres États membres et des parties prenantes privées.

Recommandation n° 3 : Le travail d'ONU Femmes en faveur de l'autonomisation économique des femmes devrait reposer explicitement sur une approche fondée sur les droits et être guidé par celle-ci.

56. L'évaluation recommande l'adoption d'une approche commune institutionnalisée au sein d'ONU Femmes, qui constituera la base de toute la production de savoir à venir. Elle recommande donc à ONU Femmes de prendre une décision claire et de fournir des directives quant à la place de ses valeurs essentielles dans l'interprétation du monde par rapport à l'autonomisation économique des femmes.

57. **Mesures à court terme :** Aux niveaux mondial, régional et national, il est conseillé à ONU Femmes de continuer à utiliser une approche de l'autonomisation économique des femmes fondée sur les droits humains sur le plan interne (en mettant l'accent sur les droits économiques) et de manière ouverte dans le cadre des mécanismes existants où celle-ci est la norme, comme dans le cadre des travaux intergouvernementaux. Au niveau des pays, le personnel d'ONU Femmes a besoin de connaissances et de capacités accrues pour appliquer de manière systématique une approche fondée sur les droits et pour s'assurer que son travail opérationnel est conçu de manière à appuyer la mise en œuvre des engagements normatifs et des recommandations émanant des traités relatifs aux droits humains, des experts en matière de droits humains et des rapporteurs spéciaux. Aux niveaux mondial et régional, un dialogue accru avec un plus vaste éventail d'organes de suivi des traités relatifs aux droits humains et d'organismes intergouvernementaux, outre la CEDEF et la CSW, s'impose pour faire

progresser l'application d'une approche de l'autonomisation économique des femmes fondée sur les droits humains. ONU Femmes peut continuer à intensifier ses efforts normatifs et de coordination, tout en mettant davantage l'accent sur une approche fondée sur les droits humains, grâce à laquelle elle pourra exercer une influence plus marquée en tant que leader d'opinion, défenseur et centre de connaissances en faveur de l'autonomisation économique des femmes. Dans le cadre d'une approche visant à devenir un leader d'opinion, ONU Femmes devrait redéfinir les objectifs de ses programmes portant sur l'autonomisation économique des femmes sur le plan de la recherche-action participative, et essayer de nouvelles approches pour atteindre des groupes oubliés tout en recueillant des données probantes dans des domaines innovateurs.

58. **Mesures à moyen terme :** À la suite d'une décision définitive prise dans le cadre de l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique, il est conseillé à ONU Femmes de redéfinir son travail sur les droits économiques des femmes et de renommer en conséquence ce domaine thématique. Tout le travail économique de l'organisation pourrait être défini et formulé en se basant tout d'abord sur les droits. Lors de l'adoption de cette approche, les informations et les connaissances recueillies au sujet des obstacles structurels aux droits économiques des femmes et à leur participation à la main-d'œuvre productive devraient servir à inspirer la conception et la mise en œuvre de programmes à un niveau politique plus général au sein de chaque pays.

Recommandation n° 4 : ONU Femmes doit renforcer son leadership au sein de l'organisation afin d'appuyer les travaux sur l'autonomisation économique des femmes.

59. L'évaluation a trouvé différents styles de leadership, approches et compétences appliqués à l'autonomisation économique des femmes dans toute l'organisation. Cette incohérence relative à la culture du leadership et des compétences, associée à une situation externe complexe, rend les frontières de l'autonomie et de la responsabilité personnelles floues pour de nombreux membres du personnel qui contribuent à l'autonomisation économique des femmes. L'évaluation recommande l'adoption d'une position claire quant au développement d'une culture du leadership et des capacités d'ONU Femmes.

60. **Mesures à court terme :** Il est conseillé à ONU Femmes de communiquer abondamment au sein de l'organisation au sujet des valeurs et des normes de la culture du leadership de l'Entité, de sorte que le personnel s'attende raisonnablement à ce que les dirigeants à tous les niveaux adoptent une approche organisationnelle cohérente du leadership. Le leadership intellectuel et exécutif de l'autonomisation économique des femmes devrait progressivement revenir à la Section autonomisation économique de la Division politique. Ainsi, l'accent peut être mis davantage sur la satisfaction des besoins des bureaux de pays et des bureaux régionaux liés à leurs programmes en faveur de l'autonomisation économique, par le biais d'un mécanisme tel qu'un service d'assistance. L'organisation devrait donner à la Section autonomisation économique suffisamment de temps et de ressources pour rédiger des directives organisationnelles axées sur les besoins et pour mettre au point des outils de partage des connaissances basés sur la participation active du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Une vision claire, un axe stratégique et une

théorie du changement pour le travail d'ONU Femmes en faveur de l'autonomisation économique des femmes doivent être mis en place pour permettre à la Section autonomisation économique de communiquer une même orientation à l'ensemble de l'organisation.

61. **Mesures à moyen terme :** À la suite d'une décision définitive prise dans le cadre de l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique, il est conseillé à ONU Femmes de ne plus chercher de « modèles de programmes » qui puissent être appliqués à l'ensemble de son portefeuille, mais d'adopter plutôt une approche fortement participative et sensible au genre dans son travail. Celle-ci devrait mettre l'accent sur la création de conditions favorables à des réseaux locaux auto-organisés, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'organisation. Des équipes pluridisciplinaires doivent pouvoir se former et se répartir les tâches à accomplir.

Recommandation n° 5 : ONU Femmes doit s'équiper et s'organiser correctement pour véritablement devenir une organisation fondée sur le savoir.

62. ONU Femmes a reconnu la valeur potentielle de la gestion des connaissances en tant que fonction, et elle a lancé plusieurs initiatives dans une tentative d'en tenir compte. Il est capital de décider sans plus attendre de la façon dont ces différentes parties seront rassemblées dans un système unifié.

63. **Mesures à court terme :** Il est conseillé à ONU Femmes d'accorder la priorité aux activités relatives au savoir qu'elle a déjà identifiées, notamment la mise en place d'un fichier mondial des experts, la Knowledge Gateway et les cours du Centre de formation d'ONU Femmes sur l'autonomisation économique des femmes proposés aux équipes de pays des Nations Unies de par le monde. Les conseillers régionaux en matière d'autonomisation économique des femmes devraient commencer à jouer un rôle accru au sein du système de gestion des connaissances. L'Unité de planification, de programmation et d'orientation et la Section des données peuvent contribuer à l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs de performance clés axés sur les droits pour les contributions d'ONU Femmes à l'autonomisation économique des femmes. Ceux-ci permettront au suivi effectué par les bureaux de pays et aux évaluations décentralisées de rendre compte de l'ensemble des effets de l'autonomisation économique des femmes. À l'échelle nationale, les bureaux de pays doivent commencer à concevoir des projets et des programmes de manière à produire des données probantes utiles au travail normatif et politique spécifique, en veillant à l'intégration, dans leur conception et leur budget, de stratégies (telles que des évaluations d'impact) visant à noter et communiquer ces constatations. Ces produits de communication devraient être « poussés » vers les équipes du siège (dont le Fonds pour l'égalité des sexes et la Knowledge Gateway) et les autres équipes de pays par l'intermédiaire des conseillers régionaux en autonomisation économique des femmes.

64. **Mesures à moyen terme :** À la suite d'une décision définitive prise dans le cadre de l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique, il est conseillé à ONU Femmes de faire de la Knowledge Gateway une *Global Gateway* par un renforcement de la « présence ressentie » des activités de la Knowledge Gateway, des activités du Fonds pour l'égalité des sexes et d'une sélection de cours du Centre de formation d'ONU Femmes, qui seraient mises à disposition sur un seul et même site Internet. Dans le cadre de cette démarche, ONU Femmes

pourrait jouer un rôle d'intermédiaire : il s'agirait d'aider les donateurs tels que des fondations privées à trouver les ONG qui peuvent répondre à leurs besoins et, dans le même temps, contribuer à la mission d'ONU Femmes. Ce portail mondial pourrait également servir aux futurs cycles du Fonds pour l'égalité des sexes. À titre de pièce maîtresse de la stratégie d'ONU Femmes, la Knowledge Gateway devrait collaborer avec le Centre de formation d'ONU Femmes pour mettre à disposition sur son site ses produits gratuits axés sur le savoir. Cela inciterait un plus grand nombre d'activistes et d'organisations défendant l'autonomisation économique des femmes à se rendre régulièrement sur le site. Dans l'ensemble, il est conseillé à ONU Femmes d'adopter une approche plus ouverte en matière de données et de connaissances, en encourageant et en incitant son personnel à participer aux discussions de la Knowledge Gateway. ONU Femmes pourrait se servir du site d'assistance interne/intranet proposé pour comprendre et reconnaître les échecs (ainsi que les réussites) en rapport avec des approches innovatrices au sein de l'organisation, et pour en discuter ouvertement. Le personnel doit être encouragé à poster des exemples de choses qui n'ont pas fonctionné, accompagnés de leurs explications des facteurs imprévus qui ont entraîné ces problèmes, afin d'en tirer des enseignements.

Annexe A : Liste des constatations de l'évaluation

Pertinence

Constatation n° 1 : Les interventions d'ONU Femmes relatives à l'autonomisation économique des femmes aux échelons mondial, régional et des pays sont alignées avec les objectifs et les résultats attendus des plans stratégiques, ce qui constitue une bonne base pour renforcer davantage les liens entre les activités, et pour obtenir des résultats conformes à la théorie du changement évolutive de l'organisation en ce qui concerne l'autonomisation économique des femmes.

Constatation n° 2 : Malgré l'importance accrue attachée à l'autonomisation économique des femmes au sein de l'entité, ONU Femmes a reconnu qu'il s'agissait du domaine thématique le moins avancé et le plus faiblement conceptualisé, et a commencé à prendre des mesures correctives pour y remédier.

Constatation n° 3 : En réponse aux débats actuels sur l'autonomisation économique des femmes, le leadership éclairé au sein d'ONU Femmes s'est diffusé dans les branches normative, opérationnelle, de coordination et de direction du siège. Des points de vue et des visions multiples compliquent l'alignement des travaux régionaux et des pays sur les nouvelles priorités mondiales.

Constatation n° 4 : Le recours intensif d'ONU Femmes à une expertise et à des données probantes de qualité pour revigorer son approche de l'autonomisation économique des femmes et l'importance qu'elle confère à celle-ci sont bien en ligne avec l'interprétation actuelle, mais risquent d'affaiblir son avantage principal qui est sa volonté de rester flexible, dynamique et innovante.

Constatation n° 5 : La priorité stratégique accordée par l'autonomisation économique des femmes au développement (et les objectifs du Millénaire pour le développement) a conduit ONU Femmes à mettre l'accent sur une partie de son mandat universel, avec des conséquences sur ses choix opérationnels et sur ses alliés naturels.

Constatation n° 6 : ONU Femmes approche d'un point de non-retour au-delà duquel l'Entité devra répondre à l'attente d'un leadership mondial sur le plan de l'autonomisation économique des femmes pour conserver son capital de sympathie et la puissance de son mandat.

Constatation n° 7 : Sur le plan opérationnel, ONU Femmes doit se montrer créative pour surmonter les contraintes en matière de taille, de capacité et de ressources. Son approche la plus prometteuse a consisté à jouer un rôle majeur pour réunir des groupes diversifiés de parties prenantes et faciliter le dialogue entre ceux-ci.

Constatation n° 8 : Les tentatives actuelles de soutien microéconomique aux entrepreneuses et aux entrepreneurs sont confrontées à quatre immenses défis : i) elles ne semblent pas toucher les plus vulnérables ; ii) elles ne différencient pas ONU Femmes des autres organisations actives dans le même domaine ; iii) les données probantes démontrant que les femmes entrepreneurs ont amélioré leurs résultats économiques ou la pérennité de leur entreprise sont très limitées ; et iv) les possibilités d'extension de leur portée sont réduites.

Constatation n° 9 : ONU Femmes occupe une place sans pareille pour compléter le travail des autres organisations et pour affronter les défis structurels posés par l'accès des femmes au financement.

Constatation n° 10 : ONU Femmes a fait d'importants progrès en matière de crédibilité et d'autorité grâce aux avancées normatives qu'elle a contribué à mener pour promouvoir une approche de l'autonomisation économique des femmes fondée sur les droits. Établir semblable capacité et autorité pour influencer la politique macroéconomique s'avère être un défi de taille.

Constatation n° 11 : La demande est forte pour qu'ONU Femmes se transforme en un centre de connaissances sur l'autonomisation économique des femmes. Son triple mandat, la Knowledge Gateway, son Centre de formation et sa présence dans les pays rendent cette passionnante possibilité bien réelle.

Constatation n° 12 : L'accès des femmes à l'éducation (en particulier à l'enseignement professionnel et aux formations dans des secteurs porteurs sur le marché du travail et riches en offres d'emploi) et à la santé sont des domaines prometteurs dans lesquels ONU Femmes peut se profiler sous un rôle nouveau de partenaire de secteurs thématiques dans lesquels elle ne bénéficie pas encore d'un avantage comparatif.

Constatation n° 13 : Beijing+20 est la première occasion d'assurer le suivi des réalisations d'ONU Femmes dans le cadre du dialogue sur l'après-2015. Il s'agit d'une ouverture importante pour aider à achever l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les objectifs de développement durable.

Efficacité

Constatation n° 14 : ONU Femmes a contribué significativement à façonner et à influencer les politiques et les normes intergouvernementales pour le progrès de l'autonomisation économique des femmes, et a soutenu l'élaboration de lois et de politiques en la matière à l'échelle des pays. En collaboration avec la Banque africaine de développement, un travail important commence en ce moment, qui consiste à profiler la politique macroéconomique définie par les organes multilatéraux et régionaux.

Constatation n° 15 : La coordination stratégique des travaux du système des Nations Unies et des autres travaux en faveur de l'autonomisation économique des femmes a posé les bases d'une coordination future élargie (plus inclusive) et approfondie (plus spécifique à l'autonomisation économique des femmes). Cette future coordination demandera le renforcement systémique de la fonction de coordination d'ONU Femmes, ainsi que l'exploitation du travail déjà réalisé par d'autres.

Constatation n° 16 : Davantage de programmes conjoints à l'échelle mondiale contribuent à la coordination de l'ensemble du système. À l'échelle des pays, ONU Femmes joue un rôle

de leader plus affirmé au sein du système des Nations Unies, particulièrement grâce aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (dont la plupart intègrent l'autonomisation économique des femmes). Les bureaux de pays ont besoin d'une masse critique minimale de capacités et de ressources pour exercer une influence efficace et l'étendre.

Constatation n° 17 : Les relations d'ONU Femmes avec les gouvernements et avec les organisations de femmes sont attrayantes pour de nombreuses organisations qui disposent de ressources et de programmes en faveur de l'autonomisation économique des femmes, mais qui manquent de relations (y compris les institutions de Bretton Woods et le secteur privé). ONU Femmes dispose là d'une occasion de mieux comprendre et articuler cette proposition de valeur.

Constatation n° 18 : Lorsque des données sont disponibles, de nombreux indicateurs du Cadre de résultats d'ONU Femmes pour le développement mondial montrent une tendance positive, mais les causes n'en apparaissent pas clairement. Ces indicateurs doivent être interprétés avec prudence.

Constatation n° 19 : Les activités des microentreprises peuvent contribuer à élever les foyers concernés au-dessus du seuil de pauvreté et à renforcer la confiance des femmes. Toutefois, les preuves d'une autonomisation plus générale, comme le contrôle des biens, la prise de décisions ou l'élévation dans la chaîne de valeur, restent très limitées.

Constatation n° 20 : L'organisation a reconnu la contribution du Fonds pour l'égalité des sexes dans l'atteinte d'importants résultats à l'échelle des pays, et travaille à une plus grande intégration. Il reste de la marge pour approfondir et accélérer ce mouvement.

Constatation n° 21 : À l'échelon mondial, régional ou des pays, ONU Femmes peut asseoir solidement sa position de leader mondial en matière d'autonomisation économique des femmes grâce à son travail consistant à consolider et à rendre utilisables les statistiques, les données des évaluations le suivi des performances.

Constatation n° 22 : Il existe de réelles possibilités d'amélioration de la position d'ONU Femmes en matière de programmation axée sur le risque et la résilience.

Constatation n° 23 : ONU Femmes communique avec efficacité les nouveaux textes normatifs sur le terrain, et elle diffuse les informations utiles. Un soutien supplémentaire est nécessaire pour permettre aux bureaux de pays de traduire ces avancées normatives significatives dans le domaine de l'autonomisation économique des femmes en changements politiques et législatifs à l'échelon national.

Constatation n° 24 : ONU Femmes reconnaît le besoin de rassembler et de partager les connaissances tirées de l'expérience opérationnelle de sa fonction normative. Jusqu'ici, seules des tentatives ponctuelles pour y parvenir ont eu lieu. ONU Femmes devrait

rassembler systématiquement des données probantes sur l'autonomisation économique des femmes (y compris en provenance des entités sœurs), les analyser et « pousser » les informations pertinentes vers ses autres fonctions (dont la fonction intergouvernementale).

Constatation n° 25 : Le contexte économique mondial et national a un effet important sur le travail d'ONU Femmes en matière d'autonomisation économique des femmes, ainsi que sur la mesure dans laquelle elle peut contribuer à atteindre des résultats supérieurs.

Constatation n° 26 : L'histoire des ressources d'ONU Femmes est une incitation à l'action (et à la levée de fonds par l'action). Cet état de fait a plusieurs effets négatifs, dont un positionnement inutile de l'organisation comme concurrent du secteur plus général de l'égalité des sexes.

Constatation n° 27 : Au vu des contraintes pesant sur ses ressources, le travail d'ONU Femmes sur les plans politique et normatif lui a permis d'atteindre des résultats significatifs avec des moyens limités. Cette approche offre des possibilités d'extension.

Constatation n° 28 : L'autonomisation économique des femmes est un domaine vaste et transversal qui a contribué à l'augmentation du nombre de partenariats et de collaborations entre ONU Femmes et d'autres entités des Nations Unies, ainsi qu'avec des partenaires extérieurs.

Constatation n° 29 : Les tentatives de mobilisation du secteur privé entreprises par ONU Femmes sont nécessaires et opportunes et pourraient faire de l'Entité un pionnier au sein des Nations Unies quant aux progrès accomplis envers l'autonomisation économique des femmes. L'assurance de leur efficacité opérationnelle et stratégique requiert une meilleure appropriation commune des objectifs, la clarté conceptuelle des modalités de l'engagement et un positionnement judicieux quant à la mobilisation des ressources.

Constatation n° 30 : L'ancrage et les racines d'ONU Femmes dans le mouvement des femmes sont des atouts importants pour lui permettre de représenter en toute légitimité les groupes exclus dans les discussions de politique économique et dans les processus normatifs mondiaux et nationaux.

Égalité des sexes

Constatation n° 31 : À l'échelon mondial, une attention plus soutenue a été portée à la compréhension et à l'analyse des causes sous-jacentes de la perte d'autonomie, des inégalités et de la discrimination, ainsi qu'à la compréhension de la manière dont ONU Femmes peut contribuer à les combattre. Il est maintenant nécessaire de déployer des efforts de plus grande ampleur pour remédier aux principales causes structurelles de l'inégalité, par le travail opérationnel de l'entité à l'échelle des pays.

Constatation n° 32 : Il importe qu'ONU Femmes saisisse les occasions de nouer des partenariats avec les organes économiques et de développement des Nations Unies afin de favoriser l'approche fondée sur les droits.

Constatation n° 33 : À l'échelon mondial, un cadre fondé sur les droits en faveur de l'égalité des sexes et un programme plus réformateur ont été adoptés de façon plus explicite. Le lien entre pauvreté et perte d'autonomie a également été mieux identifié, et le fait que les femmes et les hommes dans l'extrême pauvreté sont confrontés à un ensemble de contraintes communes ainsi qu'à des contraintes sexospécifiques a fait l'objet d'une reconnaissance plus claire.

Constatation n° 34 : Alors que les documents relatifs aux programmes se réfèrent fréquemment aux règles et normes internationales en termes généraux, la conception des programmes mondiaux, régionaux ou de pays d'ONU Femmes a un périmètre d'application plus large pour adopter une approche systématique reliant les interventions prévues aux recommandations et aux conclusions propres aux pays formulées par les organes responsables des traités sur le sujet, par les experts en droits humains et par les rapporteurs spéciaux.

Constatation n° 35 : Lorsqu'elle aborde des considérations sur l'égalité des sexes au cours de son travail sur l'autonomisation économique des femmes, ONU Femmes est confrontée à des difficultés liées à la résistance à son approche fondée sur les droits et à des relations ténues avec les organes responsables des traités et les organismes intergouvernementaux, au-delà de la CEDEF et de la CSW.

Efficacité organisationnelle

Constatation n° 36 : L'efficacité thématique de l'autonomisation économique des femmes est fondamentalement indissociable des caractéristiques organisationnelles : l'autonomisation économique des femmes doit être vue simultanément dans le contexte d'ONU Femmes et du cadre environnemental plus large.

Constatation n° 37 : Les bases de la gestion axée sur les résultats ont été posées. Il est possible de s'en inspirer et d'établir un lien plus étroit entre celle-ci et la théorie du changement pour l'autonomisation économique des femmes.

Constatation n° 38 : L'autonomisation économique des femmes est une base qui permettra la participation accrue des femmes à la vie sociale et politique (et elle en est également une conséquence). Sur le plan thématique, elle offre une porte d'entrée importante pour aborder tous les domaines du travail d'ONU Femmes, dont le relèvement, le leadership, la gouvernance et le VIH/sida. Plus spécifiquement, toutefois, l'autonomisation économique des femmes et la violence basée sur le genre sont intimement liées au sein du foyer, et des programmes intégrés sont essentiels.

Constatation n° 39 : Au sein d'ONU Femmes, les membres du personnel disposent de capacités et de connaissances très variables en matière d'autonomisation économique des femmes. Des efforts pour surmonter cet écueil ouvrent des perspectives pour une meilleure intégration.

Constatation n° 40 : Même si le partage de connaissances sur le plan régional est de mieux en mieux soutenu par la création des postes de Conseillers régionaux en matière d'autonomisation économique des femmes, les bureaux de pays manquent d'informations sur les travaux menés en cette matière en dehors de leur région, et demandent beaucoup plus de soutien politique et de conseils techniques de la part du siège, afin de renforcer leurs efforts pour faire progresser l'autonomisation économique des femmes.

Constatation n° 41 : ONU Femmes est bien placée, surtout dans son rôle de coordination au sein du système des Nations Unies, pour faire entendre sa voix sur les réseaux sociaux, et pour utiliser les moyens de communication en vue de faire progresser son travail sur l'autonomisation économique des femmes.