



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

Distr. générale  
4 août 2016

Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2016**

1<sup>er</sup> et 2 septembre 2016

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Quels enseignements pouvons-nous tirer des évaluations  
d'ONU-Femmes ? Méta-analyse des évaluations gérées  
par ONU-Femmes en 2014 et 2015**

*Résumé*

Conformément au plan d'évaluation institutionnel 2014-2017 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU-Femmes a entrepris une méta-analyse des évaluations institutionnelles et décentralisées gérées par ONU-Femmes en 2014 et 2015.

Cette méta-analyse agrège et synthétise les informations issues de 49 évaluations et les transforme en connaissances accessibles qui permettront, à l'avenir, de renforcer systématiquement la programmation, l'efficacité organisationnelle et la fonction d'évaluation. Cette analyse contribuera également à alimenter le nouveau plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2018-2022, et aidera à mieux comprendre le contexte de mise en œuvre des initiatives en cours et nouvelles.

La présente méta-analyse examine les constatations issues des évaluations en fonction des critères de pertinence, d'efficacité, de culture des résultats et de durabilité établis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Elle propose également une brève synthèse des évolutions relatives à certaines constatations émergentes formulées dans les rapports des méta-analyses précédentes.

Les principaux utilisateurs visés par la méta-analyse sont le Conseil d'administration, l'équipe dirigeante et le personnel d'ONU-Femmes aux niveaux mondial, régional et national.

## A. Objectif et portée

1. Dans le cadre de ses efforts continus pour promouvoir l'apprentissage et la responsabilisation, le Bureau indépendant d'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) procède chaque année à une méta-analyse afin de s'assurer que les données factuelles issues des évaluations institutionnelles et décentralisées sont synthétisées et utilisées afin d'alimenter les politiques et les stratégies à l'échelle de l'organisation et au niveau décentralisé.

2. En 2015, ONU-Femmes a lancé ses programmes phares, avec une liste initiale de 12 programmes destinés à permettre la création de synergies entre différents domaines thématiques, à améliorer la cible et l'échelle des programmes, et à soutenir la réalisation du mandat intégré (normatif, opérationnel et de coordination) d'ONU-Femmes. Certains de ces programmes phares sont nouveaux, tandis que d'autres s'appuient sur des programmes mondiaux existants tels que le programme « Des villes sûres et des espaces publics sûrs ». Si les données factuelles issues des évaluations menées en 2015 sont encore trop récentes pour pouvoir donner un éclairage direct sur les programmes phares, elles peuvent néanmoins permettre de mieux comprendre leur contexte de mise en œuvre.

3. L'objectif de la présente méta-analyse est de présenter les principales constatations des rapports d'évaluation ayant satisfait aux normes de qualité d'ONU-Femmes. Ces conclusions serviront également à alimenter le nouveau plan stratégique d'ONU-Femmes (2018-2022), et viendront enrichir les efforts actuellement déployés en vue d'améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

4. La présente méta-analyse porte sur les rapports des évaluations institutionnelles et décentralisées produits par ONU-Femmes en 2015 (28 évaluations) et en 2014 (21 évaluations) ayant obtenu la note « satisfaisant » ou plus dans le cadre du Système mondial d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation. Pour l'année 2015, elle étudie pour la première fois trois évaluations de portefeuilles de projets nationaux. L'analyse donne également un aperçu utile sur un ensemble de caractéristiques communes dans la durée, en renvoyant aux méta-analyses précédentes. Cette démarche fournit des indications utiles et montre l'étendue des progrès réalisés concernant certaines constatations formulées dans les rapports des méta-analyses précédentes.

## B. Méthodologie

5. La méta-analyse a appliqué une analyse qualitative et quantitative structurée. L'évaluation quantitative a analysé la fréquence à laquelle les conclusions des évaluations renvoyaient à des résultats positifs ou négatifs au regard des différents critères spécifiés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques dans ses orientations méthodologiques pour l'évaluation de l'efficacité du développement.

6. L'analyse qualitative a porté sur les facteurs de haut niveau qui déterminent les résultats d'ONU-Femmes, les domaines d'innovation et les exemples de bonnes pratiques. Seuls les résultats, les conclusions, les recommandations et les enseignements clairement établis dans les rapports d'évaluation ont été étudiés. Les constatations issues du processus d'évaluation qui n'étaient pas documentées dépassaient la portée de cette analyse.

## C. Limites

7. Le processus de synthèse qualitative a appliqué une analyse structurée. Toutefois, le processus, par sa nature, nécessite de réaliser des arbitrages en se posant les questions suivantes : (a) quelles sont les principales conclusions du rapport ; (b) comment interpréter ces conclusions et leurs implications ; et (c) quelles associations de conclusions issues des différents rapports permettent d'obtenir un schéma fiable. Au vu des arbitrages réalisés, le rapport s'est efforcé d'être transparent quant à la prévalence de certaines problématiques, et a indiqué le degré de certitude des constatations formulées.

## D. Principales conclusions

Les conclusions et recommandations suivantes ont été élaborées à partir d'une analyse indépendante des constatations issues des évaluations.

### Conclusion générale :

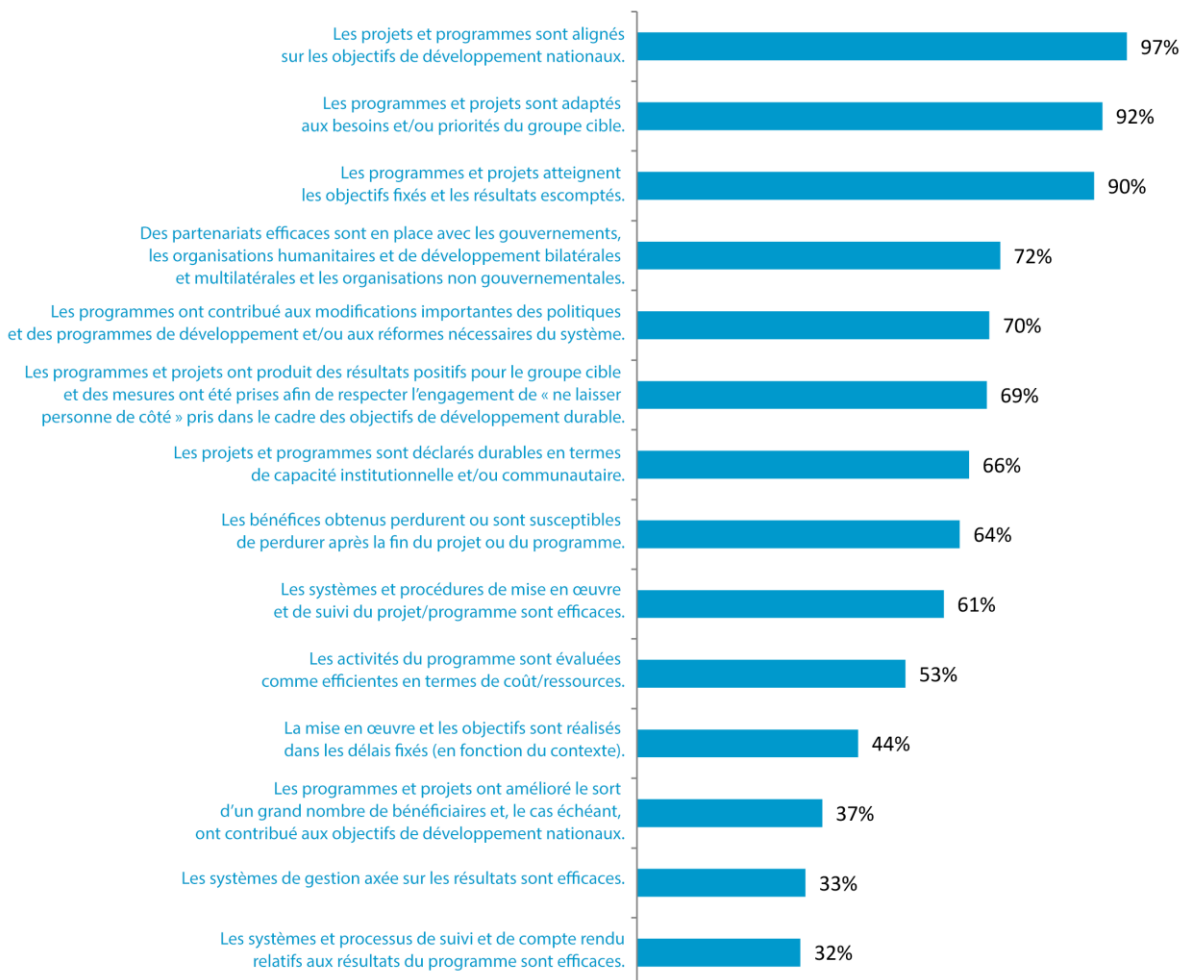
**Les interventions d'ONU-Femmes sont pertinentes et apportent une contribution largement positive à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Toutefois, il est possible d'améliorer les systèmes de gestion axée sur les résultats, la performance et la durabilité au niveau des pays.**

**Tableau 1. Couverture et résultats des critères d'efficacité du développement**

Critères	n*	Niveau de couverture‡	Notes satisfaisantes (%) †
1. Pertinence	49	Élevé	87 %
2. Efficacité	49	Élevé	67 %
3. Durabilité	47	Élevé	61 %
4. Performance	45	Élevé	57 %
5. Culture des résultats	41	Élevé	33 %
* n = nombre d'évaluations portant sur le sous-critère concerné. ‡ Élevé : n=31-49 ; modéré : n=15-30 ; faible : n=<15. † Le pourcentage de notes satisfaisantes est établi à partir des résultats d'ONU-Femmes ayant donné lieu à des conclusions positives.			

8. ONU-Femmes se classe au premier rang en termes de pertinence de ses interventions, tant par rapport aux cadres nationaux que par rapport aux besoins des femmes. Les interventions d'ONU-Femmes contribuent de plus en plus à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Cependant, des difficultés subsistent pour atteindre une échelle et une portée importantes. Par ailleurs, il est possible d'améliorer les systèmes de gestion axée sur les résultats, la performance et la durabilité au niveau des pays.

**Figure 1 : Pourcentage des évaluations de 2014 et 2015 ayant obtenu la note « satisfaisant » ou « très satisfaisant » pour le sous-critère d'efficacité du développement**



## Pertinence

**Tableau 2. Couverture des données factuelles sur la pertinence**

Sous-critères	n*	Niveau de couverture‡	Notes satisfaisantes (%) †
1.1 Les programmes et projets sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	38	Élevé	92 %
1.2 Les projets et programmes sont alignés sur les objectifs de développement nationaux.	33	Élevé	97 %
1.3 Des partenariats efficaces sont en place avec les gouvernements, les organisations humanitaires et de développement bilatérales et multilatérales et les organisations non gouvernementales pour la planification, la coordination et la mise en œuvre de l'appui visant à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	32	Élevé	72 %
* n = nombre d'évaluations portant sur le sous-critère concerné. ‡ Élevé : n=31–49 ; modéré : n=15–30 ; faible : n=<15. † Le pourcentage de notes satisfaisantes est établi à partir des résultats d'ONU-Femmes ayant donné lieu à des conclusions positives.			

**Conclusion 1 : L'efficacité du développement d'ONU-Femmes se caractérise essentiellement par le haut niveau de pertinence de ses interventions, tant par rapport au contexte politique que par rapport aux besoins des femmes.**

9. Depuis 2013, ONU-Femmes réussit à maintenir des résultats élevés en ce qui concerne la pertinence de ses interventions tant au regard des cadres politiques (nationaux et internationaux) que des besoins des femmes. Dans quelques cas, les évaluations ont cherché à déterminer si l'approche retenue par ONU-Femmes était la plus pertinente ou la plus efficace pour atteindre les objectifs fixés<sup>1</sup>, mais l'ensemble des évaluations a également montré que les bureaux de pays travaillaient avec un grand nombre de contraintes extérieures.

10. Si la pertinence des modèles d'intervention s'est maintenue à un niveau élevé, celle du choix des partenaires fait par ONU-Femmes s'est accrue. Ensemble, ces aspects de la pertinence corroborent les conclusions des évaluations, à savoir des niveaux élevés de réalisation des produits, conformément à la tendance observée au cours des années précédentes.

## Efficacité

**Tableau 3. Couverture des données factuelles sur l'efficacité**

Sous-critères	n*	Niveau de couverture‡	Notes satisfaisantes (%) †
2.1 Les programmes et projets atteignent les objectifs fixés et les résultats escomptés.	42	Élevé	90 %
2.2 Les programmes et projets ont produit des résultats positifs pour le groupe cible.	39	Élevé	69 %
2.3 Les programmes et projets ont amélioré la situation d'un grand nombre de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs de développement nationaux.	30	Modéré	37 %
2.4 Les programmes ont contribué aux modifications importantes des politiques et des programmes de	33	Élevé	70 %

<sup>1</sup> Existait-il d'autres modèles ou options qui auraient été plus pertinents que l'approche retenue et/ou existait-il d'autres problématiques qui auraient dû être traitées en priorité ?

développement (y compris en matière de préparation aux catastrophes, d'intervention d'urgence et de remise en état), aux impacts des politiques et/ou aux réformes nécessaires du système.			
<p>* n = nombre d'évaluations portant sur le sous-critère concerné.  ‡ Élevé : n=31-49 ; modéré : n=15-30 ; faible : n=&lt;15.  † Le pourcentage de notes satisfaisantes est établi à partir des résultats d'ONU-Femmes ayant donné lieu à des conclusions positives.</p>			

**Conclusion 2 : ONU-Femmes réalise les produits escomptés. Toutefois, l'augmentation du volume de données factuelles sur les contributions d'ONU-Femmes aux résultats met en lumière la nécessité d'étendre la portée des interventions (pour permettre à davantage de personnes d'en bénéficier) et la durée des projets (pour s'attaquer aux causes profondes de la marginalisation et de l'inégalité).**

11. Les évaluations continuent de révéler qu'ONU-Femmes affiche des performances élevées en termes de produits. Néanmoins, contrairement à la méta-analyse de 2013, de nombreuses évaluations commencent également à faire état de données factuelles sur les résultats. S'il est établi qu'ONU-Femmes contribue à la réalisation de ses résultats escomptés, ces derniers demandent souvent plus de temps, sont localisés (plutôt que d'envergure), et bénéficient généralement d'un suivi plus strict et d'indicateurs plus précis.

12. De nombreuses évaluations ont identifié un certain nombre de politiques nationales dans lesquelles ONU-Femmes a joué un rôle de promotion, de conseil et d'influence. Il s'agit là d'une approche prometteuse en termes d'échelle. Parallèlement, les données factuelles sur la durabilité suggèrent qu'il est généralement peu probable que le travail de mise en œuvre de ces politiques se poursuive lorsque les gouvernements ne parviennent pas à obtenir les contributions financières nécessaires. Les trois évaluations de portefeuilles de projets nationaux réalisées pour la première fois en 2015 indiquent que cette situation est en partie due à l'orientation et au positionnement stratégiques d'ONU-Femmes au niveau des pays, concentrant les capacités là où elles sont susceptibles d'entraîner des changements. Toutefois, cette situation s'explique également par la durée insuffisante des projets, limitée à un an, qui ne permet pas de relier les efforts normatifs, de programmation et de coordination du fait de la nécessité de réaliser les activités prévues.

**Conclusion 3 : Les principaux déterminants en matière de performance des résultats sont la conception et la durée des interventions, la fragmentation des domaines thématiques et des mandats, et les bonnes relations entretenues par le personnel d'ONU-Femmes.**

13. Il apparaît que la réalisation des résultats dépend à la fois de facteurs internes et externes qui affectent la performance. La plupart des facteurs externes constituent, selon les évaluations, un obstacle à la performance d'ONU-Femmes. Il s'agit des facteurs suivants : faibles capacités de nombreuses organisations de la société civile, insuffisance structurelle des fonds destinés à traiter les questions de genre, conflits, et résistance culturelle à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Et même s'ils sont positifs, les facteurs externes (l'image des Nations Unies, leurs capacités et le mouvement des femmes) ne contribuent aux résultats que lorsque ONU-Femmes mobilise activement ces moteurs de changement (en établissant par exemple les partenariats nécessaires).

14. Les moteurs de la performance sont donc essentiellement déterminés par des facteurs internes à ONU-Femmes. Certains de ces moteurs sont prédominants (c'est notamment le cas des rapports que le personnel d'ONU-Femmes entretient

avec les partenaires), tandis que d'autres (comme l'implication d'un plus grand nombre de parties prenantes dans la conception du programme à un stade précoce) le sont moins. D'un point de vue stratégique, les principales priorités identifiées par les évaluations afin d'accroître les facteurs positifs internes à ONU-Femmes sont les suivants : (a) s'attaquer aux structures organisationnelles qui favorisent des approches fragmentées ; (b) se concentrer sur les portefeuilles thématiques ; (c) contrôler et renforcer les capacités des partenaires ; (d) s'engager plus durablement envers les partenariats et les enjeux ; (e) concentrer les activités opérationnelles afin de renforcer les synergies ; et (f) placer ONU-Femmes en position de courtier en connaissances en faisant de la gestion des connaissances une stratégie clé.

## Performance

**Tableau 4. Couverture des données factuelles sur la performance**

Sous-critères	n*	Niveau de couverture‡	Notes satisfaisantes (%) †
4.1 Les activités du programme sont jugées performantes en termes de coût/ressources.	32	Élevé	53 %
4.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les délais fixés (en fonction du contexte).	16	Modéré	44 %
4.3 Les systèmes et procédures de mise en œuvre et de suivi du projet/programme sont efficaces (notamment dans les domaines suivants : gestion de ses opérations et programmes, ressources financières, ressources humaines, gestion des risques, coordination, supervision/gouvernance, conception des projets/programmes, coordination, organisation logistique, etc.).	28	Modéré	61 %
* n = nombre d'évaluations portant sur le sous-critère concerné. ‡ Élevé : n=31–49 ; modéré : n=15–30 ; faible : n=<15. † Le pourcentage de notes satisfaisantes est établi à partir des résultats d'ONU-Femmes ayant donné lieu à des conclusions positives.			

**Conclusion 4 : Les évaluations recommandent d'axer les priorités organisationnelles visant à améliorer l'efficacité du développement sur la réorientation vers une approche programmatique, une meilleure mise à profit du mandat de coordination des Nations Unies au niveau des pays et une rationalisation des systèmes décisionnels.**

15. Les plus grandes possibilités d'amélioration de l'efficacité du développement d'ONU-Femmes résident dans la performance et la durabilité, des aspects pour lesquels les évaluations ont révélé qu'ONU-Femmes pouvait tirer parti des progrès actuellement constatés sur le plan opérationnel. En outre, ces aspects étant étroitement liés, les approches plus efficaces sont aussi plus faciles à poursuivre, et donc plus susceptibles d'être maintenues.

16. L'ensemble des données factuelles des évaluations souligne la nécessité pour ONU-Femmes d'examiner certains des mécanismes adoptés par d'autres entités des Nations Unies en vue d'atteindre des résultats performants et durables. Ces mesures consistent à remplacer l'approche par projet par une approche programmatique qui crée des synergies entre les domaines et les niveaux d'intervention, à impliquer les gouvernements dans l'élaboration de programmes de travail communs au niveau des pays, et à mettre en place un mécanisme qui

permet de prendre des engagements de financement pluriannuels. Par leur capacité à améliorer considérablement la cohérence programmatique, les programmes phares répondent à certains de ces enjeux.

17. Parallèlement, il existe un certain nombre d'enjeux stratégiques spécifiques à ONU-Femmes. L'un d'eux consiste à préserver la souplesse de mise en œuvre des projets, laquelle s'est révélée être un important facteur d'efficacité, tout en rationalisant les systèmes décisionnels et d'approbation à plusieurs niveaux qui limitent actuellement cette flexibilité (sans perdre pour autant la responsabilité). Une autre question stratégique tout à fait propre à ONU-Femmes concerne les moyens d'aider les bureaux de pays à mieux tirer parti du mandat de coordination des Nations Unies afin d'accroître les synergies et la performance de l'action opérationnelle et normative.

## Durabilité

**Tableau 5. Couverture des données factuelles sur la durabilité**

Sous-critères	n*	Niveau de couverture‡	Notes satisfaisantes (%) †
3.1 Les bénéfices obtenus perdurent ou sont susceptibles de perdurer après la fin du projet ou du programme.	36	Élevé	64 %
3.2 Les projets et programmes sont déclarés durables en termes de capacité institutionnelle et/ou communautaire.	35	Élevé	66 %
* n = nombre d'évaluations portant sur le sous-critère concerné. ‡ Élevé : n=31–49 ; modéré : n=15–30 ; faible : n=<15. † Le pourcentage de notes satisfaisantes est établi à partir des résultats d'ONU-Femmes ayant donné lieu à des conclusions positives.			

**Conclusion 5 : La durabilité est mitigée dans l'ensemble du portefeuille opérationnel d'ONU-Femmes, même si de plus en plus de données factuelles démontrent que les résultats obtenus sont susceptibles de perdurer grâce à l'allongement des cycles de programmation.**

18. Par rapport aux critères de pertinence et d'efficacité, les données factuelles sur la durabilité révèlent des résultats mitigés, bien qu'elles suggèrent une progression légère mais constante depuis 2013. Dans la plupart des cas, pour améliorer la durabilité, les évaluations préconisent de prolonger la mise en œuvre des projets au-delà de la durée normale d'un an prévue dans les accords de coopération (un facteur qui fait également obstacle à la performance). Certaines évaluations ont identifié la nécessité d'établir un lien avec les sources gouvernementales de financement afin de garantir la poursuite des résultats obtenus grâce aux interventions initiées par ONU-Femmes. Le niveau de durabilité le plus important a été relevé là où le niveau de participation était le plus élevé. Certaines évaluations indiquent que la capacité de développement, en tant qu'axe principal des stratégies d'ONU-Femmes, nécessite de porter une attention accrue à la durabilité et au suivi, dans un contexte caractérisé par les changements de gouvernement et le manque de ressources.

19. Les principaux facteurs de durabilité sont des processus de conception participatifs, un soutien politique de haut niveau et l'obtention d'engagements financiers nationaux.

## Culture des résultats

**Tableau 6. Couverture des données factuelles sur la culture des résultats**

Sous-critères	n*	Niveau de couverture‡	Notes satisfaisantes (%) †
---------------	----	-----------------------	----------------------------



5.2 Les systèmes et processus de suivi et de compte rendu relatifs aux résultats du programme sont efficaces.	34	Élevé	32 %
5.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces.	21	Modéré	33 %
* n = nombre d'évaluations portant sur le sous-critère concerné. † Élevé : n=31–49 ; modéré : n=15–30 ; faible : n=<15. ‡ Le pourcentage de notes satisfaisantes est établi à partir des résultats d'ONU-Femmes ayant donné lieu à des conclusions positives.			

**Conclusion 6 : Les améliorations nécessaires à l'instauration de systèmes de gestion axée sur les résultats au niveau des pays continuent d'être freinées par de graves pénuries de ressources, de faibles capacités de suivi et le besoin de renforcement des indicateurs de résultats des projets.**

20. Les évaluations ont identifié la culture des résultats, en particulier la mise en place de systèmes solides de gestion et de suivi axés sur les résultats au niveau des pays, comme étant un domaine d'importance stratégique exigeant une attention particulière. Les contraintes relatives aux connaissances spécialisées nécessaires en matière de suivi et de compte rendu ont constitué un obstacle au niveau des pays, ce qui a donné lieu à un suivi insuffisant qui n'a pas permis de rendre compte des résultats auxquels ONU-Femmes contribue ni d'en tirer les enseignements correspondants.

21. Si les évaluations révèlent que les bureaux de pays ont entrepris d'instaurer des systèmes de gestion axée sur les résultats (en lien avec le système mondial de gestion axée sur les résultats), elles indiquent également qu'ils sont rarement en mesure de fournir des retours d'information ou des analyses en temps utile afin de permettre la prise de décisions, la responsabilisation et l'apprentissage. Si ONU-Femmes s'appuie essentiellement sur la capacité de suivi de ses partenaires, les organisations de la société civile avec lesquelles elle est amenée à travailler continuent d'accuser d'importantes lacunes dans ce domaine. C'est pourquoi il est crucial d'identifier d'autres moyens d'obtenir des données de bonne qualité qui alimenteront les systèmes de gestion axée sur les résultats.

## **E. Tendances en matière d'efficacité du développement pour la période 2013-2015**

### **Pertinence**

**Conclusion 7 : La pertinence demeure élevée, et une amélioration a été observée en ce qui concerne le choix de partenariats efficaces.**

22. La méta-analyse de 2013 révèle que les programmes et le travail normatif étaient pertinents tant au regard des cadres politiques internationaux que des besoins des femmes, mais qu'ils ont pâti d'un excès d'optimisme quant à la capacité ainsi que de certains problèmes de conception. Si les programmes ont été conçus en intégrant la dimension d'égalité des sexes, des difficultés ont été constatées lorsqu'il s'agissait de transformer les normes en activités opérationnelles efficaces.

23. Alors que les méta-analyses précédentes mettaient en évidence la nécessité d'accroître la participation des hommes, certaines évaluations de 2015 portaient sur la nécessité de renforcer l'appropriation des interventions d'ONU-Femmes au sein des ministères concernés (à la fois parmi les hauts fonctionnaires et les ministres d'État), soulignant ainsi que la volonté politique et la définition de priorités gouvernementales sont indispensables pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Certains rapports ont également suggéré

que le renforcement de l'inclusion dès le stade de l'élaboration des notes stratégiques d'ONU-Femmes permet de former rapidement des alliances stratégiques et garantit la pertinence des interventions et des partenariats qui les soutiennent.

24. En 2013, si le nombre de coalitions mobilisées et de partenariats lancés par ONU-Femmes a atteint un niveau record, l'Entité a fait face à des difficultés en ce qui concerne la mise en place des mécanismes de coordination au niveau des pays. En 2015, certaines de ces difficultés de coordination subsistaient, notamment concernant les programmes communs qui ont demandé du temps pour fonctionner efficacement. Toutefois, les partenariats efficaces se sont révélés jouer un rôle central dans la capacité globale d'ONU-Femmes à produire des résultats. À titre de mise en garde, il a été souligné que travailler avec des partenaires capables d'atteindre les groupes marginalisés implique également de composer avec leurs manques de moyens et leurs contraintes, ce dont il est important de tenir compte. La tendance générale qui ressort de l'analyse quantitative suggère que les partenariats d'ONU-Femmes deviennent plus pertinents.

### **Efficacité**

**Conclusion 8 : Les évaluations révèlent une augmentation du volume de données factuelles sur la contribution d'ONU-Femmes aux résultats, mais la mise à l'échelle de l'impact reste un problème signalé dans de nombreuses évaluations.**

25. Les données relatives à l'efficacité du développement pour l'année 2013 et la période 2014-15 ne sont pas directement comparables car le « scénario » des évaluations a évolué grâce à l'amélioration de la qualité de la fonction d'évaluation. En 2013, la méta-analyse se contentait d'indiquer que les évaluations consistaient à rechercher et à examiner des données sur les activités et les produits que réalisait ONU-Femmes, malgré les réserves exprimées concernant la performance des opérations. À cette époque, il est ressorti que la progression des produits vers des résultats de plus haut niveau n'était pas mesurable dans les programmes d'ONU-Femmes en raison de l'insuffisance des données et de l'absence de systèmes permettant d'évaluer les impacts.

26. En 2015, le message principal des évaluations est tout autre. Les évaluations sont de meilleure qualité, et font état d'un niveau de changement plus élevé (résultats), attesté par quelques données factuelles qui commencent à apparaître dans certaines interventions. Toutefois, l'unité de mesure du changement étant passée des produits aux résultats, les évaluations sont naturellement devenues plus importantes à l'heure actuelle (même si des produits sont encore réalisés). Contrairement à 2013, de nombreuses évaluations de 2015 ont pu identifier les contributions apportées en termes de résultats, mais la plupart ont révélé que les interventions sont trop courtes pour y parvenir intégralement.

### **Performance**

**Conclusion 9 : Les données factuelles des évaluations indiquent une amélioration de la performance des opérations d'ONU-Femmes, même s'il est encore possible d'améliorer à la fois la performance organisationnelle et programmatique.**

27. La performance s'est révélée mitigée en 2013, certaines évaluations ayant signalé des retards dans le décaissement des fonds et la nomination du personnel, ainsi que des lacunes dans les systèmes de gestion des connaissances. Il apparaît que l'implication du personnel d'ONU-Femmes et l'excellente compréhension du contexte ont permis d'atténuer dans une certaine mesure la mauvaise gestion des connaissances et les contraintes liées au financement. La méta-analyse de 2014

indique une hausse du volume des connaissances produites, mais précise qu'il est nécessaire d'améliorer les transferts de connaissance au-delà des limites organisationnelles.

28. Les évaluations de 2015 indiquent une augmentation du volume de données factuelles concernant la réalisation des objectifs dans les délais prévus, ce qui est le cas dans près de la moitié des évaluations ayant analysé cette question. En effet, de nombreuses évaluations ont constaté des taux de mise en œuvre satisfaisants, sauf lorsque le contexte était difficile, certaines d'entre elles signalant des taux compris entre 80 et 100 %. Quelques projets ont même dépassé leurs principaux objectifs<sup>2</sup>. D'après l'analyse quantitative, les opérations et les systèmes organisationnels se sont améliorés depuis 2013. La plupart des rapports font état d'une bonne maîtrise des coûts et de la performance, mais peu fournissent des détails clairs sur les moyens qui ont permis d'obtenir ce résultat. Malgré ces améliorations, certaines évaluations indiquent que les accords de coopération relatifs aux projets sont toujours associés à des retards de décaissement.

### **Durabilité**

**Conclusion 10 : Malgré des signes d'amélioration, la plupart des évaluations continuent d'identifier des obstacles majeurs à la durabilité.**

29. Le volume de données factuelles relatives à la durabilité s'est accru depuis 2013 et dénote une légère amélioration globale, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités nationales. Comme en 2013, la plupart des évaluations de 2014 et 2015 recommandent la poursuite des interventions afin de permettre leur durabilité. Dans l'ensemble, le manque de durabilité des interventions est dû à une durée de programmation insuffisante.

30. La méta-analyse de 2013 cite un certain nombre d'exemples de processus participatifs contribuant à une forte appropriation au niveau local. Toutefois, globalement, la plupart des évaluations ont identifié les principales menaces qui pèsent sur la durabilité, à savoir le contexte politique, les contraintes financières et l'insuffisance des capacités nationales. Ces facteurs sont les mêmes en 2015.

### **Culture des résultats**

**Conclusion 11 : Si le déploiement des systèmes de gestion axée sur les résultats évolue favorablement, il continue d'être freiné par une capacité de suivi insuffisante.**

31. La méta-analyse de 2013 indique que la gestion axée sur les résultats constitue une faiblesse systémique à tous les niveaux, démontrant des lacunes en termes de théories du changement, de cadre de résultats mesurables et de systèmes de suivi adéquats. En 2014 et 2015, ces lacunes persistent en ce qui concerne le suivi, mais l'analyse quantitative relève une évolution positive (même s'il reste encore beaucoup à faire, 70 % des évaluations faisant état de notes peu satisfaisantes sur ce critère). De nombreuses évaluations indiquent que les systèmes de gestion axée sur les résultats sont en place, mais pointent des lacunes en ce qui concerne la capacité à alimenter, à analyser et à exploiter les données. Dans l'ensemble, en 2015, la plupart des évaluations révèlent que les systèmes de suivi nationaux sont encore insuffisants, doivent être mis en place pour certains projets, ou manquent de ressources et s'appuient trop sur les données des partenaires.

32. L'organisation a récemment achevé le déploiement de son architecture régionale et a mis au point une stratégie visant à renforcer la gestion axée sur les

---

<sup>2</sup> Toutes les évaluations ne présentent pas les taux de mise en œuvre.

résultats en son sein. Elle a notamment déployé un système institutionnel de gestion axée sur les résultats qui permettra de mieux gérer les programmes de pays et d'assurer un lien solide entre les résultats nationaux et régionaux et le plan stratégique. Le lancement des programmes phares en 2015 représente une nouvelle étape importante vers l'orientation et la mise à l'échelle des programmes. Cependant, il est encore trop tôt pour évaluer dans quelle mesure ces actions permettront d'améliorer l'efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats ainsi que celle des systèmes de suivi et de compte rendu.

## **F. Recommandations**

Les recommandations suivantes ont été élaborées à partir des conclusions et des constatations issues des évaluations.

### **Recommandation 1 : Remédier à la fragmentation des domaines thématiques et des mandats**

33. La plus grande urgence, compte tenu de ses impacts négatifs tant sur l'efficacité que sur la performance, est de remédier à la fragmentation de l'exécution des projets entre les différents domaines thématiques et les différents volets du mandat intégré. D'après les évaluations, cette fragmentation est actuellement favorisée par l'association des structures organisationnelles, des capacités nationales et la nécessité d'une hiérarchisation plus stratégique des problématiques durant la conception du programme. Le futur plan stratégique et le déploiement des programmes phares devraient donc permettre d'accorder une attention particulière à l'optimisation très concrète des synergies aux niveaux national et régional.

### **Recommandation 2 : Intensifier la coordination des Nations Unies au niveau des pays afin de favoriser les synergies et la performance**

34. Les données factuelles des évaluations indiquent que la coordination des Nations Unies a été insuffisamment étudiée en tant que mécanisme de réalisation des synergies identifiées dans la Recommandation 1. C'est pourquoi il est jugé pertinent de porter une attention particulière au renforcement de la fonction de coordination d'ONU-Femmes par l'ONU au niveau national, afin d'accroître la performance et la durabilité de son travail opérationnel et normatif. Les principaux espaces ayant permis d'établir des liens entre les différents domaines thématiques sont les programmes communs. Toutefois, même sans programmation conjointe, il est largement possible de renforcer la mobilisation politique, l'accès aux partenaires concernés, et l'appui à l'application de normes sexospécifiques à grande échelle.

### **Recommandation 3 : Examiner la possibilité de mettre en place des programmes pluriannuels afin de traiter les problématiques dans le cadre d'accords de coopération de courte durée et de façon durable**

35. D'après les évaluations, bon nombre des difficultés que rencontre aujourd'hui ONU-Femmes en matière de durabilité, d'efficacité et de performance concernent également d'autres entités des Nations Unies. La principale d'entre elles est la durée insuffisante et le manque de fiabilité des financements destinés aux accords de coopération relatifs aux projets. L'appropriation et le renforcement des capacités au niveau national sont également difficiles à obtenir. Les évaluations recommandent spécifiquement de passer d'une approche par projet à une approche programmatique, ce que les programmes phares ont déjà, dans une certaine mesure, entrepris de faire. Toutefois, puisqu'il est possible d'élaborer un nouveau plan stratégique, il est

recommandé d'examiner la possibilité d'adopter un programme de pays pluriannuel élaboré avec les gouvernements, ou d'autres approches permettant de remédier aux problèmes sous-jacents.

**Recommandation 4 : Élargir et faire évoluer la proposition de valeur fondamentale relative au renforcement des capacités et à l'assistance technique afin d'inclure la gestion et le courtage des connaissances**

36. Les stratégies mondiales et nationales d'ONU-Femmes en matière de programme sont fortement axées sur le renforcement des capacités, ce qui constitue une approche tout à fait pertinente et nécessaire mais insuffisante pour garantir l'efficacité du développement. Compte tenu de la demande et des possibilités identifiées par les évaluations, il est recommandé de réfléchir à une stratégie explicite qui viendra compléter l'approche de renforcement des capacités par une compétence organisationnelle fondamentale en gestion et courtage des connaissances. En outre, il est possible de faire évoluer les approches actuelles de renforcement des capacités et de gestion des connaissances afin de les intégrer à la proposition de valeur fondamentale d'ONU-Femmes relative à l'excellence technique en matière d'égalité des sexes.

**Recommandation 5 : Adopter des mesures spéciales pour assurer la gestion et le suivi axés sur les résultats au niveau des pays**

37. Il existe des lacunes manifestes concernant la disponibilité et l'utilisation de systèmes de suivi efficaces et adaptés au niveau des pays, ce qui altère la capacité d'ONU-Femmes à mettre en œuvre des systèmes de gestion axée sur les résultats. Compte tenu des contraintes d'effectifs au niveau national et du besoin non satisfait de compétences spécialisées, il est recommandé de considérer le nouveau plan stratégique comme une occasion de lancer une initiative de grande ampleur à l'échelle de l'organisation afin de combler les lacunes concernant les systèmes, les pratiques et l'expérience de suivi.

**Recommandation 6 : Augmenter le nombre d'évaluations de portefeuilles de projets nationaux stratégiques de haut niveau**

38. Les évaluations décentralisées examinées dans le cadre des méta-analyses de 2015 et 2014 sont instructives, mais seul un nombre relativement restreint (dont les évaluations de portefeuilles de projets nationaux et quelques évaluations de programmes multipays) donne une vision plus large du positionnement stratégique, des opérations et des synergies d'ONU-Femmes. En conséquence, les données factuelles disponibles sont quelque peu limitées, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer si les interventions ont contribué au passage à grande échelle, si les synergies ont permis de réaliser des gains de performance, si les systèmes institutionnels ont contribué à l'efficacité du développement, ou si les stratégies les plus pertinentes ont été appliquées. Les méta-analyses de 2013 et 2015 présentent un certain degré de concordance concernant les conclusions sur la couverture des données factuelles, ce qui suggère qu'un plus grand nombre d'évaluations de portefeuille de projets nationaux stratégiques de haut niveau devrait être réalisé.

## **Annexe I : Liste des conclusions de la méta-analyse**

### **Conclusions relatives à la pertinence**

Conclusion 1 : Les programmes sont pertinents et atteignent largement leurs objectifs, mais les systèmes de gestion axée sur les résultats et la durabilité au niveau des pays demeurent une source de préoccupation.

Conclusion 2 : Les interventions d'ONU-Femmes sont hautement pertinentes en ce qui concerne les besoins des femmes et les cadres politiques au regard de leur contexte de mise en œuvre, mais il est encore possible d'améliorer l'appropriation politique de haut niveau.

Conclusion 3 : ONU-Femmes travaille avec des partenaires très pertinents, et les partenariats sont essentiels à la réalisation de sa mission. Un grand nombre de ces partenaires présente des déficits de capacité avec lesquels il convient de composer, notamment ceux travaillant avec les titulaires de droits.

Conclusion 4 : Pour continuer à améliorer la pertinence du travail d'ONU-Femmes, il conviendra d'accroître l'intégration thématique, de renforcer la coordination des Nations Unies, d'élargir l'éventail des partenaires aux domaines non traditionnels, et de veiller à l'intégration de l'approche fondée sur les droits de l'homme dans la programmation.

### **Conclusions relatives à l'efficacité**

Conclusion 5 : En faisant du renforcement des capacités l'une des grandes forces de son organisation et en améliorant sa capacité de sensibilisation sur un large éventail de questions concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ONU-Femmes continue de réaliser efficacement les produits prévus.

Conclusion 6 : Les évaluations des interventions d'ONU-Femmes identifient de plus en plus de contributions positives en faveur de l'égalité des sexes et de l'évolution des politiques, mais des difficultés subsistent pour atteindre l'échelle qui permettra de contribuer aux objectifs de développement nationaux.

Conclusion 7 : L'efficacité est déterminée par un ensemble de facteurs internes et externes. Des données factuelles peuvent être interprétées comme appuyant la direction prise avec les programmes phares. L'allongement de la durée des programmes et l'intensification de la décentralisation de la capacité technique permettront de renforcer davantage l'efficacité.

Conclusion 8 : Pour atteindre les groupes exclus, il est nécessaire d'élaborer des systèmes opérationnels en mesure de composer et de fonctionner efficacement avec les déficits de capacité qui prédominent parmi les organisations de la société civile des titulaires de droits.

### **Conclusions relatives à la performance**

Conclusion 9 : ONU-Femmes atteint des taux de réalisation satisfaisants mais, du fait de la courte durée des cycles de projet, ces résultats dépendent très fortement du décaissement des fonds en temps voulu.

Conclusion 10 : Pour obtenir des résultats, ONU-Femmes dépend très fortement de sa performance organisationnelle en matière de partenariats et de coordination.

### **Conclusions relatives à la durabilité**

Conclusion 11 : Si les données sur la durabilité s'améliorent, elles restent mitigées lorsqu'il s'agit de déterminer si les résultats se poursuivront une fois qu'ONU-Femmes aura retiré son soutien.

Conclusion 12 : Dans de nombreux cas, les cadres nécessaires pour parvenir à des résultats durables existent, mais l'insuffisance des engagements budgétaires nationaux ou internationaux permettant d'appuyer ces résultats continue de nuire à la durabilité.

### **Conclusions relatives à la culture des résultats**

Conclusion 13 : Le suivi reste une lacune majeure dans la capacité opérationnelle d'ONU-Femmes et des principaux partenaires au niveau des pays.

Conclusion 14 : Le potentiel d'ONU-Femmes en tant que courtier en connaissances est lié à sa capacité décentralisée dans un plus grand nombre de domaines, notamment le suivi et l'évaluation.

## **Annexe II : Enseignements tirés**

**Enseignement 1 :** La souplesse de travail dont fait preuve ONU-Femmes avec ses partenaires constitue un avantage comparatif considérable lorsqu'il s'agit d'adapter et d'améliorer les programmes qui sont déjà en cours de mise en œuvre. Il est nécessaire de disposer d'une théorie du changement solide et d'un mécanisme de dialogue efficace entre les partenaires afin de s'assurer que cette souplesse contribue positivement à l'efficacité du développement.

**Enseignement 2 :** Le passage de la réalisation de produits à la contribution aux résultats nécessite des interventions plus complexes. Celles-ci fonctionnent mieux lorsque des efforts multidisciplinaires sont accomplis au sein d'ONU-Femmes et grâce à la coordination multipartite des spécialistes techniques extérieurs.

**Enseignement 3 :** L'obtention d'un soutien politique pour ONU-Femmes au plus haut niveau du gouvernement améliore l'atteinte des résultats et se révèle également très attractive pour les autres partenaires stratégiques.

**Enseignement 4 :** Les programmes communs des Nations Unies donnent les meilleurs résultats lorsque les modalités de gestion et les responsabilités favorisent une responsabilisation horizontale (mutuelle) entre les partenaires. L'existence d'accords de financement parallèles entretient la responsabilité verticale traditionnelle en matière de mobilisation et de gestion des fonds et renforce les intérêts propres aux organismes.

**Enseignement 5 :** La programmation dans les contextes fragiles comporte des risques politiques et socioculturels particulièrement importants. Les interventions fonctionnent mieux lorsqu'elles sont conçues de façon à optimiser l'inclusion sur la base d'une bonne compréhension de la dynamique entre groupes.

**Enseignement 6 :** La création de plateformes de dialogue entre les organisations locales dirigées par des femmes et les décideurs nationaux est un outil efficace pour améliorer la compréhension et la volonté politique qui soutiennent les priorités des femmes en matière de réalisation de leurs droits fondamentaux.

**Enseignement 7 :** L'engagement auprès des organisations de la société civile est particulièrement important pour mettre au point des réponses plus larges dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les organisations de la société civile entretiennent souvent des liens directs avec les dirigeants influents, et certaines jouent un rôle relativement important dans leurs domaines de spécialisation. Pour qu'ils réussissent, les programmes doivent identifier et pallier les déficits de capacité dont souffre le mouvement des femmes au niveau local.

**Enseignement 8** : ONU-Femmes peut jouer un rôle crucial dans l'institutionnalisation des espaces de dialogue entre les parties prenantes à tous les niveaux afin de faciliter le processus de changement et de vaincre les résistances à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

### Annexe III : Liste des rapports d'évaluation

#### Évaluations réalisées en 2015

Région	Bureau/division	Intitulé du programme évalué	Note
Amériques et Caraïbes	El Salvador	Programa País de ONU Mujeres en El Salvador	Bien
	Équateur	Clasificador de Orientación del Gasto en Políticas de Igualdad de Género	Bien
Asie et Pacifique	Afghanistan	Elimination of Violence Against Women (EVAW) Special Fund 2008-14	Bien
	Inde, Népal, Sri Lanka	Empowerment of Widows and their Coalitions	Bien
	Népal	Strengthening Implementation of the Women, Peace and Security Agenda	Bien
	Népal	Gender-Responsive Recovery for Sustainable Peace (GRRSP) Project in Kavre, Ramechhap and Sindhuli Districts	Bien
	Inde	Expanding the Scope of Gender-Responsive Budgeting	Satisfaisant
États arabes	Jordanie	Expanding Syrian Women Refugees' Access to Economic Recovery Opportunities and Meaningful Engagement in Community Life	Bien
	Jordanie	Achieving E-Quality in the ICT Sector	Bien
	Maroc	Appui à une planification locale sensible au genre et intégrant la réduction des risques et désastres climatiques	Bien
	Maroc	Accès aux services judiciaires pour des femmes et des enfants victimes de la traite humaine	Bien
	Maroc	Observatoire genre et gouvernance démocratique	Bien
	Palestine	Socially Responsible Women-Run School Canteens	Bien
Europe et Asie centrale	Bureau multipays du Kazakhstan	Multi-Country Office for Central Asia Strategic Note 2014-15	Bien
	Géorgie	Innovative Action for Gender Equality	Bien
	Géorgie	Women For Equality, Peace and Development	Très bien
	Géorgie	UN Joint Programme to Enhance Gender Equality	Satisfaisant
	Serbie	National Action Plan for the Implementation of the National Strategy for Improving the Position of Women and Promoting Gender Equality	Très bien
Afrique de l'Est et Afrique australe	Mozambique	Strategic Note of Mozambique 2012-15	Bien
	Malawi	Gender and Agriculture Programme	Satisfaisant
	Ouganda	Joint Programme for Gender Equality	Très bien



Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	Mali	Programme d'assistance aux femmes/filles affectées par le conflit et participation des femmes au processus de consolidation de la paix	Bien
	Mali	Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales dans le contexte de l'insécurité alimentaire et du changement climatique	Satisfaisant
	Sierra Leone	National Action Plan Implementation of UN Security Council Resolutions 1325 (2000) & 1820 (2008)	Satisfaisant
	Cameroun	Plan Stratégique 2012-2013 du Bureau Pays ONU-Femmes	Bien
Division au siège	Division des politiques	From Communities to Global Security Institutions (FC2GSI) Programme	Bien
		Gender and Democratic Governance in Development: Delivering Services to Women Programme	Bien

### Évaluations réalisées en 2014

Région	Bureau/division	Intitulé du programme évalué	Note
Amériques et Caraïbes	Bureau de pays pour le Brésil	National Implementation Support Plan in Policies for Women	Très bien
	Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes (Panama)	Participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe	Très bien
Asie et Pacifique	Bureau multipays pour le Pacifique (Fidji)	Pacific Regional Facility Fund for Ending Violence against Women	Très bien
	Bureau multipays pour l'Inde, le Bhoutan, les Maldives et le Sri Lanka	Empowering Women in Rural and Informal Settings through Capacity Development	Très bien
	Bureau multipays pour l'Inde, le Bhoutan, les Maldives et le Sri Lanka	UN-Women Anti-Human Trafficking Programme	Très bien
	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Mid-term Review of the "Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) South-East Asia Programme II"	Satisfaisant
	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Regional Mechanisms Project to Protect the Human Rights of Women and Girls in South-East Asia 2010-2014	Satisfaisant
États arabes	Bureau de pays pour la Jordanie	Empowering Youth to Advocate for Women's Human Rights Through Volunteerism	Bien
	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	Satisfaisant
Europe et Asie centrale	Bureau de pays pour la Géorgie	Mid-term Review of the UN-Women Project "Women for Equality, Peace and Development (WEPD) II"	Satisfaisant

Région	Bureau/division	Intitulé du programme évalué	Note
Afrique de l'Est et Afrique australe	Bureau de pays pour le Soudan	UN-Women Sudan Gender Equality and Women's Empowerment (GEWE) Programme: "Consolidating Efforts that Contribute to Gender Equality and Women's Empowerment in Sudan"	Très bien
	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	Bien
	Bureau de pays pour l'Éthiopie	Joint UN-Women/UNFPA Programme on Ending Violence against Women	Bien
	Bureau de pays pour le Kenya	Government of Kenya/United Nations Joint Programme on Gender Equality and Women's Empowerment	Bien
	Bureau multipays pour l'Afrique australe (Afrique du Sud)	Pro poor Governance, Gender Equality and Women's Empowerment from a Human Resources Perspective in Namibia	Satisfaisant
	Bureau multipays pour l'Afrique australe (Afrique du Sud)	Women Entrepreneurs Project in South Africa	Satisfaisant
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	Bureau de pays pour la Côte d'Ivoire	Contribution de l'ONU-Femmes dans l'atteinte des résultats de développement de la Côte d'Ivoire	Bien
Bureau indépendant d'évaluation	Bureau indépendant d'évaluation	UN-Women Contribution to Women's Economic Empowerment	Très bien
Division au siège	Division des politiques	European Commission/UN-Women "Supporting gender equality in the context of HIV/AIDS"	Très bien
	Division des politiques	Action to Promote the Legal Empowerment of Women in the Context of HIV and AIDS	Très bien
	Division de l'appui aux programmes	Mid-term Evaluation Report on "Strengthening Responses to Create Wealth and Reduce Poverty for Women in Cross-border Trade (WICBT) in Africa"	Bien