



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

Distr. générale  
1 août 2017

Original : anglais

---

Deuxième session ordinaire de 2017

29 at 30 août 2017

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

## Quels enseignements tirer des évaluations d'ONU-Femmes ? Une méta-analyse des évaluations gérées par ONU-Femmes en 2016

### *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 en 2016 par ONU-Femmes.

Cette méta-analyse compile et synthétise les informations générées par 36 évaluations. Elle transforme ces indications en une connaissance accessible pour le futur renforcement systématique de la programmation, de l'efficacité organisationnelle et de la fonction d'évaluation. L'analyse aidera également à façonner la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2018-2021.

La méta-analyse a pris en compte les observations selon les directives méthodologiques du Réseau pour l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (CAD-EVALNET) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour l'évaluation de l'efficacité du développement : pertinence, efficacité, productivité, durabilité et culture des résultats, ainsi que des perspectives sur les moteurs du changement (indications, données et statistiques, pôle de connaissances, constitution d'alliances et mouvement pour le changement, innovation et technologies) identifiées dans le projet de Plan stratégique d'ONU-Femmes (2018-2021). Enfin, cette analyse présente les progrès réalisés par ONU-Femmes selon les critères OCDE/CAD susmentionnés comparés aux rapports de méta-analyses antérieurs.

Les premiers utilisateurs concernés par l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes ainsi que la direction générale et le personnel d'ONU-Femmes à l'échelon du pays, de la région et du monde.

## I. Objectifs et domaine d'application

1. Dans le cadre de ses efforts continus pour la promotion de l'apprentissage et de 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) entreprend une méta-analyse annuelle afin de s'assurer que l'ensemble de preuves produit par les évaluations institutionnelles et décentralisées est synthétisé et utilisé pour façonner les stratégies et politiques décentralisées et au niveau institutionnel.
2. Le domaine d'application de la méta-analyse comprend 36 rapports d'évaluation institutionnels et décentralisés produits en 2016 par ONU-Femmes et couvrant 52 pays. Tandis que les évaluations de projets et de programmes continuent à dominer le portefeuille global, des évaluations stratégiques plus nombreuses ont été réalisées en 2016 et incluses dans la méta-analyse, notamment : deux évaluations institutionnelles, trois internationales, sept multinationales et trois concernant des portefeuilles nationaux.
3. En plus d'appliquer les critères d'efficacité de développement de l' OCDE/CAD (pertinence, efficacité, productivité, durabilité et culture des résultats), cette méta-analyse synthétise également les connaissances relatives aux moteurs du changement identifiés dans le projet de Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes : i) indications, données et statistiques, ii) pôle de connaissances, iii) constitution d'alliances et mouvement pour le changement, et iv) innovation et technologies dans le but de façonner la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique d'ONU-Femmes (2018-2021). Cette méta-analyse fournit également un aperçu illustrant les progrès réalisés par ONU-Femmes concernant les critères d'évaluation pris en compte en faisant référence aux méta-analyses antérieures.

## II. Méthodologie

4. Cette méta-analyse emploie une analyse qualitative et quantitative structurée. L'évaluation quantitative a examiné la fréquence à laquelle les résultats de l'évaluation font référence à des performances négatives ou positives par rapport à divers aspects spécifiés dans les directives méthodologiques pour l'évaluation de l'efficacité du développement<sup>1</sup>.
5. Une analyse quantitative a été effectuée afin d'identifier les inducteurs de performance, les domaines d'innovation de haut niveau d'ONU-Femmes, ainsi que des exemples de pratiques positives, notamment en lien avec les moteurs du changement. Seuls les résultats, conclusions, recommandations et enseignements clairement indiqués dans les rapports d'évaluation ont été pris en compte. Les observations issues du processus d'évaluation qui n'étaient pas documentées étaient en dehors du champ d'application de cette analyse.

---

<sup>1</sup> L'analyse utilise l'Efficacité du développement des organisations multilatérales : Approche méthodologique du Réseau pour l'évaluation du développement OCDE/CAD, révisée en juin 2012.

### III. Limites

6. Le processus d'analyse qualitative a utilisé une approche structurée grâce à la classification de toutes les déclarations individuelles provenant des rapports. Néanmoins, le processus, de par sa nature, nécessitait que des opinions soient émises concernant : 1) ce qui, dans un rapport, constituaient les principaux résultats, 2) la manière d'interpréter ces résultats et leurs implications, et 3) quelles combinaisons de résultats provenant de divers rapports représentent une tendance fiable. En reconnaissance de ces opinions, le rapport présente de manière transparente la prévalence de problématiques particulières et identifie les résultats pour lesquels il existe un degré de certitude plus ou moins élevé.

7. Alors que les méthodes décrites par l'OCDE/CAD nécessitent l'analyse de l'ensemble du portefeuille, la faiblesse de cette approche est que la constitution du portefeuille d'évaluation (p. ex. la proportion d'évaluations aux échelons institutionnel, régional et national) varie d'année en année. Ainsi, tandis que des tendances sont suggérées dans ce rapport, la fiabilité de cette comparaison a des limites, et devrait seulement être considérée comme illustrative.

### IV. Principaux résultats

8. Les observations et résultats généraux suivants ont été développés par une analyse indépendante des rapports d'évaluation basée sur les critères de l'OCDE/CAD pour l'évaluation de l'efficacité du développement et de la synthèse qualitative des moteurs du changement identifiés dans le projet de Plan stratégique 2018-2021.

#### A. Efficacité du développement

**Résultats généraux : Les interventions d'ONU-Femmes ont conservé de bons niveaux de performance en termes de pertinence et d'efficacité. Il y a également de nouvelles preuves d'une amélioration substantielle des systèmes de gestion fondés sur les résultats, tandis que la durabilité et l'efficacité ont le meilleur potentiel d'amélioration continue.**

Tableau 1: Critères de couverture et performance de l'efficacité du développement

Critères	n*	Niveau de couverture‡	Taux de satisfaction (%) †
1. Pertinence	36	Élevé	95 %
2. Efficacité	35	Élevé	97 %
3. Durabilité	32	Élevé	56 %
4. Productivité	35	Élevé	64 %
5. Culture des résultats	34	Élevé	76 %
* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés ‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15			

† Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes

9. La méta-analyse conclut que bien que l'efficacité des interventions individuelles est variable, ONU-Femmes contribue de manière constante et efficace aux résultats de développement, aux politiques nationales et aux besoins des femmes. De manière générale, les évaluations ont confirmé que les capacités décentralisées sont centrales dans le renforcement du leadership d'ONU-Femmes dans le domaine de l'égalité des sexes et facilitent les relations et un dialogue constructifs entre les diverses parties prenantes en améliorant l'efficacité quelque soit le contexte national. Des stratégies futures visant à accroître les succès existants d'ONU-Femmes peuvent comprendre d'encourager l'expertise en égalité des sexes dans les systèmes nationaux, d'investir dans les propres expertises d'ONU-Femmes en matière de systèmes de données et de mobilisation des ressources, et d'une meilleure intégration de la programmation et de la coordination par le biais des Notes stratégiques à l'échelon national.

## PERTINENCE

**Résultat n°1 : La pertinence des interventions d'ONU-Femmes a été de plus en plus positive depuis 2013 avec l'amélioration des relations avec ses partenaires comme dernière amélioration.**

10. Les résultats d'évaluation concernant la pertinence d'interventions d'ONU-Femmes ont été de plus en plus positifs depuis le début du suivi en 2013. Les processus de programmation d'ONU-Femmes ont également montré une capacité régulière de conception des interventions qui se révèlent pertinentes aux besoins des femmes et des filles et aux objectifs de politique nationale. Tandis qu'en 2016 leur consolidation se poursuit, une amélioration substantielle de la force des relations de travail entre ONU-Femmes et ses partenaires a été constatée.

**Tableau 2. Couverture de preuves en matière de pertinence**

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016†	Taux de satisfaction (%) †
<b>1. Pertinence</b>	<b>36</b>	<b>Élevé</b>	<b>95 %</b>
1.1 Programmes et projets sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	36	Élevé	97 %
1.2 Projets et programmes s'alignent avec les objectifs nationaux de développement.	36	Élevé	94 %
1.3 Partenariats efficaces avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral, et des organisations non gouvernementales pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	36	Élevé	94 %
* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés † Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15 † Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes			

## EFFICACITE

**Résultat n°2 : La mise en place des capacités décentralisées a été centrale dans le renforcement du leadership d'ONU-Femmes dans le domaine de l'égalité des sexes. Étendre ce rôle de leadership à l'échelon national nécessite une intégration plus proche de la coordination opérationnelle et de la programmation dans le cadre des Notes stratégiques.**

11. Les évaluations révèlent une tendance positive continue depuis 2013 dans la performance des interventions d'ONU-Femmes dans la réussite de leurs objectifs stipulés. La méta-analyse montre que les interventions soutenues par ONU-Femmes ont livré de manière satisfaisante la majorité des résultats prévus ou ont au moins contribué à leurs résultats les plus importants.

12. Plusieurs évaluations ont montré que les capacités de leadership et de gestion d'ONU-Femmes se sont renforcées grâce au développement de l'architecture régionale, et que ceci est essentiel au maintien de la volonté, de l'engagement et du leadership politiques aux plus niveaux dans le domaine du financement de l'égalité des sexes. ONU-Femmes a également été reconnue à la fois par les évaluations institutionnelles et régionales comme offrant un leadership dans les efforts conjoints de plaidoyer et de campagne de l'ONU, notamment en amenant dans la discussion le programme et les problématiques clés de l'ESAF, et en invitant les partenaires sur des sujets concernant l'ESAF afin d'initier des actions dans et en dehors des agences onusiennes.

13. Les principaux défis identifiés à l'accomplissement de l'efficacité sont la couverture géographique limitée des projets (en raison de la limitation des ressources), la durée des projets qui est trop courte pour atteindre des objectifs transformationnels et des facteurs hors du contrôle d'ONU-Femmes. Tandis que le cadre de financement est reconnu par les évaluations comme étant limité et ne se prêtant pas à de nouvelles ressources humaines, deux ensembles spécifiques d'expertise ont été identifiés comme étant en quantité limitée et ayant un grand potentiel de retour sur investissement : 1) expertise spécialisée en collecte de fonds afin de diversifier et amplifier les mobilisations de ressources par le biais de l'architecture régionale ; et 2) expertise spécialisée en technologies de l'information afin de renforcer les forces émergentes d'ONU-Femmes dans le domaine du savoir et des indications.

14. L'accent a été également placé sur l'importance de continuer à veiller à ce que le modèle économique d'ONU-Femmes soutienne les efforts collectifs de nombreuses parties prenantes afin d'assurer la responsabilisation et d'atteindre les objectifs programmatiques.

**Tableau 3. Couverture de preuves en matière d'efficacité**

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016‡	Taux de satisfaction (%) †
<b>2. Efficacité</b>	<b>35</b>	<b>Élevé</b>	<b>97 %</b>
2.1 Les programmes et projets ont atteint leurs objectifs énoncés et atteint les résultats escomptés.	36	Élevé	97 %

2.2 Les programmes et projets ont mené à des bénéfices positifs pour les membres du groupe cible.	36	Élevé	97 %
2.3 Les programmes ont contribué à des changements dans les programmes et politiques de développement (y compris pour la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) (impacts politiques) et/ou à des réformes nécessaires du système.	35	Élevé	97 %
* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés ‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15 † Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes			

## PRODUCTIVITE

**Résultat n°3 : Les systèmes d'ONU-femmes soutiennent l'utilisation efficace des ressources actuellement disponibles pour l'organisation. Ceci représente une amélioration des taux au fil des années.**

15. L'indicateur principal d'efficacité de l'OCDE/CAD s'est révélé comme ayant été atteint à un degré satisfaisant dans la majorité des évaluations. De nombreuses évaluations, à tous les niveaux, ont reconnu et validé le haut degré d'efficacité et de transparence qu'ONU-Femmes a atteint dans sa gestion financière au niveau institutionnel. Les améliorations dans la performance d'efficacité sont donc susceptibles de refléter la maturation de l'architecture régionale et des systèmes d'opération de soutien d'ONU-Femmes. Dans le même temps, la plupart des évaluations d'ONU-Femmes a identifié des défis associés à l'opportunité temporelle des procédures de mise en œuvre et de suivi.

16. Compte-tenu des contraintes au niveau général des ressources, la priorité pour ONU-Femmes en matière de renforcement de son efficacité est de continuer à consolider les capacités de gestion financière des partenaires stratégiques, d'éviter de repousser les dépenses et d'encourager les partenaires nationaux à exécuter les programmes dans les temps.

**Tableau 4. Couverture de preuves en matière de productivité**

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016‡	Taux de satisfaction (%) †
<b>3. Productivité</b>	<b>35</b>	<b>Élevé</b>	<b>64 %</b>
3.1. Les programmes d'activités sont évalués en termes de productivité coûts/ressources.	34	Élevé	88 %
3.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les temps (selon le contexte).	35	Élevé	57 %
3.3 Les systèmes et procédures de la mise en œuvre et du suivi du projet/programme sont performants.	35	Élevé	46 %
* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés ‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15 † Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes			

## DURABILITE

**Résultat n°4 : La durabilité sur l'ensemble du portefeuille opérationnel d'ONU-Femmes s'est révélée comme étant mixte, avec des indications que les résultats vont vraisemblablement continuer à croître lorsqu'ils auront été soutenus par des cycles de programmation plus longs.**

17. Tandis que les voies vers la durabilité sont variables selon les contextes programmatiques d'ONU-Femmes, elles sont liées les unes aux autres par les effets positifs générés par les approches participatives, les cocréations et les engagements à long terme. Compte-tenu de l'attention portée par le portefeuille d'évaluation 2016 sur les résultats de haut niveau (qui concernent principalement les modifications de politique), les évaluations ont majoritairement conclu que les bénéfices politiques se poursuivront naturellement en raison de la nature des politiques en tant qu'instrument du changement. Dans le même temps, les évaluations soulignent un écart dans l'évaluation fondé sur les preuves en termes de nécessité d'un examen rigoureux du cadre institutionnel et de l'économie politique qui soutiennent la mise en œuvre des engagements politiques.

18. La méta-analyse montre que deux tiers des évaluations rapportaient des résultats satisfaisants ou supérieurs concernant la probabilité que les bénéfices d'un programme se poursuivent après l'achèvement d'un projet ou programme. La dépendance des partenaires gouvernementaux et de la société civile vis-à-vis des financements de programmes externes représente un facteur essentiel expliquant cette observation. Un autre facteur qui a été cité dans les évaluations concernant la durabilité relativement limitée des avantages du programme est l'absence d'une stratégie de sortie claire et soigneusement planifiée et les faibles capacités organisationnelles de certaines organisations partenaires d'ONU-Femmes.

19. Dans les environnements à faible capacité, les commentaires en matière de durabilité ont souligné l'appropriation et les capacités des organisations gouvernementales et de la société civile ; dans les environnements à capacité élevée, les évaluations ont mis en exergue la diffusion du programme sur l'égalité des sexes au sein d'un groupe plus divers de parties prenantes (y compris des institutions du savoir, des mouvements et des entreprises). Puisque les évaluations ont majoritairement conclu que la fonction du savoir est le pilier de l'efficacité d'ONU-Femmes, sa pérennité à l'échelle nationale nécessite le développement d'un « écosystème » national d'experts et de champions en égalité des sexes qui puissent soutenir « le mouvement ».

**Tableau 5. Couverture de preuves en matière de durabilité**

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016‡	Taux de satisfaction (%) †
<b>4. Durabilité des résultats/bénéfices</b>	<b>32</b>	<b>Élevé</b>	<b>56 %</b>
4.1. Les bénéfices continuent ou vont vraisemblablement se poursuivre après l'achèvement du projet ou programme.	32	Élevé	59 %
4.2. Les projets et programmes sont rapportés comme étant durables en termes de capacités institutionnelles et/ou communautaires.	32	Élevé	53 %

\* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés

‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15

† Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes

## GESTION FONDÉE SUR LES RESULTATS

**Résultat n°5 : Les évaluations ont identifié une adéquation renforcée des systèmes d'ONU-Femmes de gestion fondée sur les résultats par rapport aux années précédentes, ce qui valide grandement l'efficacité du travail accompli récemment visant à mettre en œuvre le système de gestion des résultats institutionnels et l'objectif organisationnel de cette gestion.**

20. Les évaluations ont révélé une amélioration substantielle en matière de gestion fondée sur les résultats depuis 2013, tout en indiquant également qu'il existe encore des domaines possédant le potentiel pour une amélioration continue dans le futur. La méta-analyse a montré que 79 pour cent des évaluations ont rapporté que les systèmes de suivi et de rapports étaient pour le moins « adaptés... bien établis et produisaient régulièrement des rapports » (selon les rubriques de l'OCDE/CAD), et 74 pour cent d'entre eux ont indiqué qu'un « système de gestion fondée sur les résultats est en place et produit des rapports réguliers sur les performances du programme » (selon les rubriques de l'OCDE/CAD). Cependant, la qualité de ces systèmes et processus semblent variée. Le domaine le plus prometteur en matière d'amélioration future est celui du renforcement des indicateurs pour des approches programmatiques de surveillance des droits de l'homme.

21. La couverture accrue des systèmes de gestion fondée sur les résultats signalée par les évaluations peut résulter de trois effets : 1) la présence d'évaluations stratégiques plus nombreuses dans le portefeuille 2016 qui prennent un point de vue plus holistique des systèmes et de la culture de la gestion que les évaluations des résultats à l'échelon du projet, 2) l'attention particulière à la gestion fondée sur les résultats au sein d'ONU-Femmes, notamment le déploiement international du système de gestion des résultats institutionnels, et 3) l'accent mis, dans les méta-analyses antérieures, sur le besoin de recueillir davantage de données concernant les répercussions de la gestion fondée sur les résultats sur le cadre de référence de l'évaluation.



Tableau 6. Couverture concernant la culture des résultats

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016‡	Taux de satisfaction (%) †
<b>5. Culture des résultats</b>	<b>34</b>	<b>Élevé</b>	<b>76 %</b>
5.1. Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats de programmes sont efficaces.	34	Élevé	79 %
5.2 Les systèmes de gestion fondée sur les résultats sont efficaces.	34	Élevé	74 %
* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés ‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15 † Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes			

## B. Observations qualitatives concernant les moteurs stratégiques du changement

22. Cette section présente les résultats de la synthèse qualitative, puisque ceux-ci sont liés aux moteurs du changement énoncés dans le projet de Plan stratégique 2018-2021. L'analyse a appliqué une approche prospective afin de façonner les perspectives institutionnelles alors qu'ONU-Femmes opère la transition vers la mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique.

### INDICATIONS, DONNÉES ET STATISTIQUES

**Observation n°1 : Les interventions axées sur le renforcement des capacités visant à produire et utiliser les données représentent une force émergente pour ONU-Femmes à l'échelon national. Tandis que ces efforts n'ont pas encore été totalement consolidés en tant qu'atout institutionnel déterminant, le nouveau Plan stratégique 2018-2021 propose de traiter ce besoin. Cependant, des indications plus nombreuses et plus robustes sont requises, notamment des indications d'évaluation, pour ce qui est du travail avec les jeunes, les hommes et les garçons et de la coopération sud-sud.**

23. Les indications et données représentent une force pour ONU-Femmes à l'échelon national et un faisceau de preuves a été identifié permettant de conclure qu'ONU-Femmes soutient le renforcement effectif des capacités statistiques et de données, avec en 2016 des indications particulièrement centrées sur l'échelon national<sup>2</sup>. Les bureaux nationaux et régionaux doivent occasionnellement trouver de nouveaux moyens d'entreprendre des recherches et de recueillir des données sur des sujets sensibles, en particulier pour ce qui est de mettre un terme aux violences faites aux femmes.

24. Les évaluations plaident grandement en faveur des données, statistiques et indications comme pilier central de l'efficacité actuelle et future d'ONU-Femmes, et

<sup>2</sup> Tandis qu'ONU-Femmes fournit aussi un soutien substantiel à la recherche et au recueil des données, ceci n'était pas couvert de manière explicite par les évaluations de 2016.

la capacité de regrouper, de manipuler et de rendre accessibles ces indications comme un atout important dans lequel il est important d'investir au niveau institutionnel. Mais faire la transition entre exemples actuels et atout institutionnel est un défi nécessitant des nouveaux systèmes, ainsi que du travail dans des domaines techniques spécifiques. Les évaluations ont également révélé que traduire des données et des statistiques en prises de décision fondées sur des preuves est une proposition complexe qui nécessite un soutien prolongé afin d'assurer la durabilité auprès des institutions nationales. Faire de la consolidation des systèmes en tant qu'atout institutionnel une priorité afin de faciliter la collecte, la gestion et l'analyse des données aidera ainsi à maximiser l'impact existant et futur d'ONU-Femmes.

## PÔLE DES CONNAISSANCES

**Observation n°2 : Le rôle d'ONU-Femmes en tant que pôle des connaissances aux échelons national, régional et mondial apparaît comme le pilier de son efficacité actuelle et future visant à faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.**

25. Le portefeuille des évaluations 2016 révèle la centralité de la gestion des connaissances dans l'efficacité régionale et mondiale d'ONU-Femmes. Les indications combinées provenant des évaluations indiquent également comment ce rôle peut être mieux concrétisé à chaque échelon de l'organisation.

- À l'échelon national, en développant des réseaux ouverts à la connaissance et à diverses parties prenantes d'experts et de champions en égalité des sexes appuyés par des outils de données et de connaissances appliqués (en collaboration avec des entités onusiennes dans des contextes de faible capacité) ;
- À l'échelon régional, en hébergeant des pôles de connaissances internationaux et thématiques, en soutenant les échanges transfrontaliers tout en restant ancrée dans la compréhension du contexte et en maintenant une relation de confiance avec les parties prenantes ;
- À l'échelon institutionnel, en développant des systèmes et des capacités de gestion de connaissances et de données spécialisés, et en étendant l'utilisation efficace des technologies d'information et de communication pour atteindre de nouveaux groupes marginalisés et vulnérables (y compris les jeunes personnes, les communautés rurales et la société civile œuvrant dans des environnements en recul).

26. Les pôles de connaissances thématiques et transversaux semblent être mieux situés au niveau régional, en particulier là où ils peuvent être hébergés avec d'autres institutions régionales ou internationales. Les évaluations confirment que les échanges de partage à l'échelon régional offrent le double avantage de l'échange transfrontalier et de la contextualisation. En particulier les évaluations régionales ont mis en évidence la pertinence et la contribution d'ONU-Femmes grâce à la facilitation de l'échange de connaissances à ce niveau comme complément à l'échelon international, tels que le Portail des connaissances. La difficulté de cette approche réside dans la durabilité : identifier des partenaires institutionnels adéquats de même niveau pour qui ils seraient possible d'héberger la fonction de connaissances sur le long terme. Dans certains cas, il est possible qu'ONU-Femmes nécessite de cultiver, voire d'initier, de telles institutions ; idéalement la fonction de connaissance est

cependant cohébergée (quand cela est possible) dès le départ avec un partenaire stratégique régional.

27. Le développement de stratégies de gestion des connaissances a été recommandé dans plusieurs évaluations, en mettant l'accent sur deux considérations clés : 1) veiller à ce que les connaissances développées et rendues accessibles soient intersectionnelles et adaptées aux défis spécifiques de la région ; et 2) adopter une position de longue durée dans la transition de la fonction de pôle des connaissances pour des domaines thématiques spécifiques vers des institutions régionales. Il existe aussi un champ d'application pour ONU-Femmes afin de créer davantage et de meilleures connaissances, dans des domaines émergents identifiés comme des moteurs stratégiques du changement, en particulier la mobilisation de la jeunesse et la coopération sud-sud (et triangulaire).

### CRÉATION D'ALLIANCES

**Observation n°3 : Faciliter les relations et dialogues constructifs entre les diverses parties prenantes est central à l'efficacité d'ONU-Femmes quelque soit le contexte national. Les partenariats constituent le domaine possédant le plus grand potentiel d'accroître la pertinence des interventions d'ONU-Femmes, avec un argument solide pour tirer parti des récents succès en améliorant les relations de partenariats afin de construire une plus grande efficacité.**

28. Le portefeuille d'évaluations de 2016 indiquait un niveau de pertinence significativement amélioré des partenariats d'ONU-Femmes en termes de relations positives entre partenaires. Dans tous les contextes, ONU-Femmes a rassemblé efficacement les différents acteurs de manière à ce qu'informations et expériences soient partagées, que des relations se créent ou se renforcent et que des engagements soient pris.

29. Au niveau politique, plusieurs évaluations ont identifié qu'une avancée positive a été accomplie en termes de partenariats et d'alliances pour le soutien à la mise en œuvre de politiques, mais également que l'alignement interinstitutionnel des buts et mandats à des niveaux peu élevés demeure un défi à la convergence pour une action commune au niveau national. Concernant l'appui logistique dans les pays à faible revenu ou en situation d'urgence, de nombreuses évaluations ont montré que les interventions d'ONU-Femmes en matière de durabilité ont fait des progrès raisonnables en termes de préservation du soutien *de droit* des cadres juridiques clés, mais ont été entravées dans l'atteinte de leurs objectifs concernant le soutien *de facto* des capacités nationales par un financement limité, des délais courts et le besoin de mécanismes améliorés de ciblage et de suivi. La supplémentation de ces partenariats avec des réserves nationales d'expertise en égalité des sexes s'est révélée comme étant une approche efficace pour ONU-Femmes. En particulier dans le cadre de faibles capacités, ceci doit être réalisé conjointement avec d'autres entités onusiennes.

30. Globalement, la constitution d'alliances réussies s'est révélée être une entreprise à long terme ancrée dans l'encouragement de la cohésion sociale et de l'appropriation au niveau local. L'utilisation d'approches participatives et d'interventions relevant de la cocréation renforce le développement des atouts locaux permettant un développement durable.

## INNOVATION ET TECHNOLOGIES

**Observation n°4 : Bien que les indications évaluatrices concernant les stratégies d'innovation numérique d'ONU-Femmes ne soient pas encore disponibles, les évaluations soulignent l'efficacité des procédés traditionnels innovants dans la promotion de la participation, de la cocréation et la cohésion sociale. De plus, elles indiquent la nécessité d'avoir plus de preuves d'évaluation concernant les approches innovantes pour le travail avec certains groupes, en particulier les jeunes, les hommes et les garçons.**

31. Plusieurs exemples d'innovations ont été identifiés par des évaluations sur toute la gamme des différents contextes dans lesquels travaille ONU-Femmes. De nombreux programmes ont produit des approches innovantes, engendrant de précieuses expériences et bonnes pratiques. Au niveau international, le site web EmpowerWomen.org se situe à l'intersection entre technologie et innovation. Les évaluations ont montré qu'il a alloué la majorité de ses ressources financières à la mise en œuvre d'activités informatiques, de communication et de diffusion, ainsi qu'à la recherche et au développement du contenu. Sur une période de trois ans, cela a permis d'accroître le nombre d'utilisateurs inscrits de plus de 1100 %, pour un total de 14 437 utilisateurs en septembre 2016.

32. Cependant, les indications à l'échelon national suggèrent qu'un champ d'application considérable demeure pour ce qui est de la promotion de l'innovation dans les processus traditionnels (tels que le développement de politique) en promouvant la cohésion sociale et l'appropriation locale. Ces aspects se sont révélés aussi, si ce n'est plus, importants que le développement de capacités. Ces deux aspects requièrent du temps pour être accomplis avec succès et des exemples réussis ont dû trouver des manières spécifiques au contexte pour surmonter les barrières institutionnelles ou de gouvernance.

33. L'analyse du travail effectué avec les adolescents, les jeunes, les hommes et les garçons révèle un ensemble grandissant d'indications d'évaluation concernant la diffusion à ces groupes. En général, le travail avec ces groupes semble limité dans son champ d'application et dans son échelle, et est le plus souvent traité comme une considération transversale plutôt que comme un élément bénéficiant d'interventions conçues spécifiquement. Dans le même temps, certaines évaluations appellent à des efforts accrus pour atteindre des groupes spécifiques par le biais d'outils audiovisuels, de médias sociaux et d'Internet. De même que ces nouvelles stratégies d'innovations numériques, ces deux domaines de travail nécessitent plus d'indications afin de façonner et d'évaluer des innovations à venir. En particulier, un accent spécifique doit être mis sur le démarrage des futures évaluations afin de bâtir la base des indications sur les innovations qui sont les plus pertinentes au travail avec ces groupes. Ceci est considéré comme un complément utile à un réseautage plus « traditionnel » dans lequel l'espace tenu par la société civile s'amenuise.

34. En résumé, la méta-analyse conclut que le rôle d'ONU-Femmes en tant que pôle des connaissances est un pilier central de son efficacité internationale, en particulier en ce qui concerne le savoir appliqué dans des contextes de faible capacité et le développement de réseaux de connaissances partout dans le monde. L'échelon régional émerge en tant que candidat solide pour l'organisation de cette fonction de pôle de connaissances.

35. À l'échelon national, les indications et les données représentent une force émergente pour ONU-Femmes, mais traduire les exemples actuels en des atouts institutionnels est un défi considérable qui nécessite à la fois de nouveaux systèmes et un travail dans des domaines techniques spécifiques. Tandis que les projets axés sur les données ont apporté une contribution durable dans l'espace d'un seul cycle de programme, la durabilité des systèmes de connaissances fondés sur les preuves nécessite des engagements à long terme.

36. La constitution d'alliances réussies est également une entreprise à long terme ancrée dans l'encouragement de la cohésion sociale et de l'appropriation au niveau local. Dans cette optique, le développement de réserves nationales d'expertise dans le domaine d'égalité des sexes est perçu comme une approche efficace pour l'ONU-Femmes et en particulier dans le cadre de faible capacité, ceci a besoin d'être effectué conjointement avec d'autres entités. Finalement, l'expansion des technologies de communication est perçue par les évaluations comme étant centrale pour garantir l'atteinte par l'innovation de nouveaux groupes auparavant isolés.

## ANNEXE I

Couverture et résumé des résultats pour chaque sous-critère<sup>3</sup>

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016 <sup>‡</sup>	Comparabilité	Taux de satisfaction (%) †		
				2013	2014/5	2016
<b>1. Pertinence</b>	<b>36</b>	<b>Élevé</b>	<b>Élevé</b>	<b>80 %</b>	<b>87 %</b>	<b>95 %</b>
1.1 Programmes et projets sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	36	Élevé	Oui	86 %	92 %	97 %
1.2 Projets et programmes s'alignent avec les objectifs nationaux de développement.	36	Élevé	Oui	100 %	97 %	94 %
1.3 Des partenariats efficaces existent avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral, et des organisations non gouvernementales pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	36	Élevé	Oui	55 %	72 %	94 %
<b>2. Efficacité</b>	<b>35</b>	<b>Élevé</b>	<b>Modéré</b>	<b>88 %</b>	<b>67 %</b>	<b>97 %</b>
2.1 Les programmes et projets ont atteint leurs objectifs énoncés et atteint les résultats escomptés.	36	Élevé	Oui	90 %	90 %	97 %
2.2 Les programmes et projets ont mené à des bénéfices positifs pour les membres du groupe cible.	36	Élevé	Oui	89 %	69 %	97 %
2.3 Les programmes et projets ont fait la différence pour un nombre substantiel de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs de développement national.	36	Élevé	Non	75 %	37 %	-
2.4 Les programmes ont contribué à des changements significatifs dans les politiques et programmes de développement et/ou les réformes nécessaires du système.	35	Élevé	Non	100 %	70 %	97 %
<b>3. Durabilité des résultats/bénéfices</b>	<b>32</b>	<b>Élevé</b>	<b>Faible</b>	<b>28 %</b>	<b>65 %</b>	<b>56 %</b>
3.1. Les bénéfices continuent ou vont vraisemblablement se poursuivre après l'achèvement du projet ou programme.	32	Élevé	Non	-	64 %	59 %
3.2. Les projets et programmes sont rapportés comme étant durables en termes de capacités institutionnelles et/ou communautaires.	32	Élevé	Non	28 %	66 %	53 %
<b>4. Productivité</b>	<b>35</b>	<b>Élevé</b>	<b>Faible</b>	<b>63 %</b>	<b>52 %</b>	<b>64 %</b>

<sup>3</sup> Tandis que des tendances sont suggérées, la fiabilité de cette comparaison a des limites, et devrait seulement être considérée comme illustrative. Ceci est principalement dû à la constitution variée des portefeuilles d'évaluation d'une année sur l'autre (c.-à-d. la proportion d'évaluations institutionnelles, régionales, nationales, et mondiales).

4.1. Les programmes d'activités sont évalués en termes de productivité coûts/ressources.	34	Élevé	Non	71 %	53 %	88 %
4.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les temps (selon le contexte).	35	Élevé	Oui	-	44 %	57 %
4.3 Les systèmes et procédures pour la mise en œuvre et le suivi de projet/programme sont efficaces (y compris la gestion de ses opérations et programmes, les questions de ressources financières, les problématiques de ressources humaines, la gestion du risque, la coordination, la gouvernance/supervision, la conception de projet/programme, la coordination, l'organisation logistique, etc.).	35	Élevé	Non	55 %	61 %	46 %
<b>5. Culture des résultats</b>	<b>34</b>	<b>Élevé</b>	<b>Faible</b>	<b>25 %</b>	<b>33 %</b>	<b>76 %</b>
5.1. Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats de programmes sont efficaces.	34	Élevé	Non	33 %	32 %	79 %
5.2 Les systèmes de gestion fondée sur les résultats sont efficaces.	34	Élevé	Non	16 %	33 %	74 %
<p>* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés  ‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=&lt;15  † Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes</p>						

## ANNEXE II

## Liste des évaluations 2016 considérées dans l'analyse

<i>Région</i>	<i>Bureau/division</i>	<i>Titre de l'évaluation du programme</i>	<i>Notation de la qualité</i>
Amériques et Caraïbes	Guatemala	Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres  Rurales Emprendedoras en América Latina	Très bien
	Bureau régional des Amériques et des Caraïbes (Panama)	Accès à la justice comme mécanisme de prévention pour mettre un terme aux violences faites aux femmes	Très bien
	Chili	Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género 2013-2016	Satisfaisant
	Salvador	Mujeres y políticas municipales a favor de la igualdad	Bien
Asie et Pacifique	Bangladesh	Projet sur l'égalité des sexes et le changement climatique	Satisfaisant
	Cambodge	Programme pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes	Très bien
	Chine	Fonds de la Chine pour l'égalité des sexes, la recherche et la sensibilisation	Bien
	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Programme régional pour l'amélioration des droits humains des femmes en Asie du Sud-Est	Bien
	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Programme régional pour l'autonomisation des travailleuses migrantes en Asie, phase III (2012-2015)	Bien
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Exploitation optimale des outils techniques, des éléments de preuve et de l'engagement communautaire afin de faciliter la mise en œuvre des lois et la fourniture de services aux	Bien	



		femmes victimes de la violence en Asie du Sud-Est	
	Pakistan	Vers l'autonomisation économique des travailleuses à domicile pour davantage d'égalité entre les sexes, phase II (2012-2015)	Très bien
	Pakistan	Programme pour le leadership et la reconstruction sociale des femmes	Bien
	Bureau multipays pour le Pacifique (Fidji)	Fonds spécial pour mettre fin à la violence contre les femmes dans la région du Pacifique	Satisfaisant
	Népal	Renforcer la mise en œuvre du programme Femmes, paix et sécurité	Très bien
	Népal	Programme dans les districts du Terrai central de localisation pour les Femmes, la paix et la sécurité	Satisfaisant
États arabes	Bureau régional pour les États arabes (Égypte)	Évaluation thématique de la participation politique des femmes	Bien
	Jordanie	Promotion de la cohésion sociale par le biais de l'autonomisation des femmes et d'initiatives de protection à Irbid et Zarqa	Bien
Europe et Asie centrale	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Turquie)	Contribution d'ONU-Femmes à la coordination des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (GEEW)	Très bien
	Moldavie	Évaluation du programme commun pour le développement intégré local	Bien
	Bureau multipays pour l'Asie centrale (Kazakhstan)	Autonomisation des femmes abandonnées des familles migrantes au Tadjikistan	Bien
	Kirghizistan (bureau national)	Mise en place d'un projet pour la consolidation de la paix	Bien
Afrique de l'Est et Afrique australe	Éthiopie	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	Tanzanie	Évaluation du portefeuille national	Bien

	Soudan du Sud	Évaluation de la note stratégique 2014-2016 du Soudan du Sud	Très bien
	Ouganda	Systèmes pour le renforcement de la paix et de la protection (initiative pour la promotion de l'égalité des sexes)	Bien
	Zimbabwe	Programme commun pour la prévention de la violence sexiste contre les jeunes femmes et les adolescentes	Bien
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	Sénégal	Appui à la promotion des droits des femmes et des filles	Satisfaisant
	WCARO	Leadership et participation politique des femmes (2011-2015)	Satisfaisant
	Sénégal	Renforcement des capacités des femmes parlementaires pour une application effective des engagements sur l'égalité des sexes	Très bien
	Mali	Leadership et participation des femmes au programme pour la paix, la sécurité et l'action humanitaire	Bien
	République centrafricaine	Programme d'appui au renforcement de la participation des femmes dans les domaines de la paix et la sécurité et l'assistance aux femmes et filles touchées par le conflit en RCA	Bien
Division du siège	Division des politiques	Projet du portail de connaissances sur l'autonomisation économique des femmes (autonomiser les femmes)	Très bien
	Division des politiques	Financements pour l'égalité des sexes	Bien
	Division des programmes	Cadre de partenariat stratégique d'ONU-Femmes sur le sida 2011-2016	Bien
Organisationnel	Bureau indépendant d'évaluation	Contribution d'ONU-Femmes à la coordination du système des Nations Unies	Très bien

Bureau indépendant  
d'évaluation

Structure régionale

Très bien

## ANNEXE III

## Guide pour la classification des résultats d'évaluation

Le guide suivant des classifications est basé sur les méthodes d'examen de l'efficacité du développement OCDE/CAD<sup>4</sup> avec des indicateurs adaptés à ONU-Femmes. L'approche et la méthodologie ont été utilisées par ONU-Femmes pour synthétiser les indications et observations d'évaluation issues des rapports d'évaluation qui ont été notés comme étant satisfaisants ou plus.

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
<b>1. Pertinence</b>				
1.1 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	Des éléments substantiels des activités et objectifs de programmes et projets n'étaient pas adaptés aux besoins ni aux priorités des groupes cibles.	Aucune analyse des besoins et priorités des groupes cibles n'a eu lieu dans la phase de conception des programmations dans les domaines du développement ou de l'aide et du redressement, ou bien il existe une inadéquation évidente entre les activités et objectifs des programmes et projets et les besoins et priorités du groupe cible.	Les activités, programmes ou projets soutenus par ONU-Femmes sont conçus pour prendre en compte les besoins des groupes cibles tels qu'ils ont été identifiés lors d'un processus d'analyse de problème et de situation (y compris l'évaluation des besoins pour les opérations d'aide) et les activités en résultant sont conçues pour satisfaire les besoins du groupe cible.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible
1.2 Les projets et programmes	Des éléments significatifs des activités de programmes et	<u>Une proportion significative</u> (1/4	<u>La plupart</u> des programmes et	Les projets et programmes

<sup>4</sup> L'approche et la méthodologie ont été développées sous la direction du Réseau pour l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (DAC-EVALNET) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

soutenus par ONU-Femmes s'alignent avec les objectifs nationaux de développement.	projets de développement soutenus par ONU-Femmes vont à l'encontre des priorités nationales de développement résultant en une perte d'efficacité.	ou plus) des programmes et projets d'ONU-Femmes n'est pas alignée avec les plans et priorités nationaux, mais il n'y a aucune preuve qu'ils vont à l'encontre de ces priorités.	projets de développement soutenus par ONU-Femmes est alignée avec les plans et priorités nationaux tels qu'ils sont exprimés dans les priorités et plans sectoriels et l'éradication nationale de la pauvreté.	soutenus par ONU-Femmes s'alignent complètement avec les objectifs nationaux de développement.
1.3 ONU-Femmes a développé un partenariat efficace avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral et les ONG pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien au développement et/ou à la préparation aux cas d'urgence, de l'aide humanitaire et des efforts de redressement.	ONU-Femmes fait l'expérience de divergences significatives dans les priorités de certains de ses partenaires (gouvernements, agences onusiennes, ONG ou donateurs) et manque d'une stratégie ou d'un plan qui abordera de manière crédible la divergence et qui devrait permettre de renforcer le partenariat au fil du temps.	ONU-Femmes a rencontré des difficultés significatives dans le développement de relations efficaces avec les partenaires et il y a eu des divergences considérables entre les priorités d'ONU-Femmes et celles de ses partenaires.	ONU-Femmes a amélioré l'efficacité des relations de partenariat avec ses partenaires au fil du temps durant la période d'évaluation et ce partenariat était efficace au moment de l'évaluation ou s'était visiblement amélioré.	ONU-Femmes a développé un partenariat efficace avec des gouvernements, des agences onusiennes, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral, et avec des ONG pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien au développement et/ou à la préparation aux cas d'urgence et d'aide humanitaire.
<b>2. Efficacité</b>				
2.1 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont atteint leurs objectifs développementaux énoncés et ont	Moins de la moitié des rendements et résultats d'objectifs a été accompli, dont au moins une réalisation et/ou un résultat très important à l'échelon des objectifs.	La moitié ou moins des objectifs de résultats et réalisations énoncés a été réalisée.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont accompli soit la majorité des objectifs de résultats et	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes réalisent tous ou presque tous les objectifs développementaux et/ou humanitaires

atteint les résultats escomptés.			réalisations énoncés (plus de 50 % si énoncés), soit les objectifs de résultats et réalisations énoncés les plus importants.	au niveau des résultats et réalisations.
2.2 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont mené à des bénéfices positifs pour les membres du groupe cible.	Les problèmes dans la conception ou la réalisation des activités soutenues par ONU-Femmes signifient que les bénéfices positifs attendus pour les membres du groupe cible ne se sont pas produits ou sont peu probables de se produire.	Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes résultent en très peu ou pas de changements positifs ressentis par les membres du groupe cible. Ces bénéfices peuvent comprendre la prévention ou la réduction des effets négatifs de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.	Les projets et programmes soutenus ONU-Femmes ont mené à des changements positifs ressentis par les membres du groupe cible (au niveau individuel, domestique ou communautaire). Ces bénéfices peuvent comprendre la prévention ou la réduction des effets négatifs de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont mené à des changements étendus et significatifs positifs ressentis par les membres du groupe cible tels qu'ils sont mesurés par des méthodes quantitatives et qualitatives. Ces bénéfices peuvent comprendre la prévention ou la réduction des effets négatifs de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.
2.3 Les programmes et projets d'ONU-Femmes ont fait la différence pour un nombre substantiel de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs de développement national.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes n'ont pas contribué à apporter des changements positifs dans les vies des bénéficiaires tels qu'ils sont mesurés quantitativement et qualitativement.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs uniquement dans les vies d'un petit nombre de bénéficiaires (comparés aux cibles des projets et programmes et aux buts locaux et	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans les vies d'un nombre considérable de bénéficiaires tels qu'ils sont mesurés quantitativement et qualitativement.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans les vies d'un nombre considérable de bénéficiaires. De plus ils ont contribué à l'atteinte des objectifs nationaux de développement ou ont contribué à

		nationaux si ceux-ci sont établis).		atteindre les objectifs de développement et d'aide humanitaire convenus avec les gouvernements nationaux et/ou les organisations nationales ou internationales de développement et d'aide.
2.4 ONU-Femmes a contribué à des changements significatifs dans les programmes et politiques de développement (y compris pour la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) (impacts politiques) et/ou à des réformes nécessaires du système.	Les politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement (notamment la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) sont défaillants et nécessitent un renforcement, mais les activités d'ONU-Femmes ne traitent pas ces défaillances.	Les activités d'ONU-Femmes ont apporté une contribution significative aux politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence et du redressement.	Les activités d'ONU-Femmes ont apporté une contribution substantielle soit dans la réorientation, soit dans le maintien efficace des politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence et du redressement.	Les activités d'ONU-Femmes ont apporté une contribution substantielle soit dans la réorientation, soit dans le maintien efficace des politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence et du redressement. De plus, il est envisagé que les modalités de mise en œuvre des programmes et politiques soutenus résultent en l'amélioration des impacts positifs pour les membres du groupe.
<b>3. Durabilité</b>				
3.1 Les bénéfices se poursuivent ou vont probablement	La probabilité que le projet/programme mène aux bénéfices attendus continus	La probabilité que le projet/programme	Il est probable que le projet/programm	Il est très probable que le projet/programme

se poursuivre après la fin du programme ou projet, ou il existe des mesures visant à faire le lien entre résultats humanitaires et résultats développementaux à long terme.	pour le groupe cible après la fin du projet est très faible.	mène à des bénéfices continus pour le groupe cible après la fin du projet est faible.	e mène à des bénéfices continus pour le groupe cible après la fin du projet.	mène à des bénéfices continus pour le groupe cible après la fin du projet. De plus, ils vont vraisemblablement réussir à préserver des bénéfices continus pour les membres du groupe cible.
3.2. L'étendue des projets et programmes soutenus par ONU-Femmes est rapportée comme étant durable en termes de capacités institutionnelles et/ou communautaires.	La conception des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes n'a pas tenu compte du besoin de renforcer les capacités institutionnelles/communautaires comme elle l'aurait dû. Dans le cas d'opérations humanitaires, la conception des programmes et projets n'a pas pris en compte les besoins identifiés en matière de renforcement des capacités locales pour la fourniture d'opérations d'urgence et/ou pour la gestion de la transition vers le redressement et/ou le développement.	Les programmes et projets d'ONU-Femmes peuvent avoir échoué dans le renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires ou, le cas échéant, dans le renforcement des capacités locales pour la fourniture d'opérations d'aide et/ou pour la gestion de la transition vers le redressement et/ou le développement.	Les programmes et projets d'ONU-Femmes peuvent avoir contribué au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, mais avec un succès limité.	Soit les programmes et projets d'ONU-Femmes ont contribué de manière significative au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, tel qu'exigé, soit les partenaires institutionnels et les communautés possédaient déjà les capacités nécessaires pour pérenniser les résultats du programme.
<b>4. Productivité</b>				
4.1. Les programmes d'activités sont évalués en termes de productivité coûts/ressources :	Des informations crédibles indiquent que les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ne sont pas productifs en termes de coûts/ressources.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes et en cours d'évaluation ne présentent pas d'informations crédibles ou fiables concernant les coûts des activités et les évaluations	Le niveau de résultats des programmes réalisés comparé au coût des activités du programme et des apports est approprié même quand le processus de	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont conçus pour inclure les activités et apports qui produisent les résultats les plus productifs à ce moment en termes de coûts/ressources.



		ne peuvent donc pas rapporter d'informations sur la productivité. Or les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes et en cours d'évaluation présentent des résultats mitigés quant à la productivité par rapport aux apports.	conception du programme n'a pas considéré directement des méthodes alternatives de livraison du programme ni les coûts associés.	
4.2 Les évaluations indiquent que la mise en œuvre et les objectifs ont été accomplis à temps (selon le contexte, dans le cas de la programmation humanitaire)	Moins de la moitié des objectifs au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes a été accompli dans les temps, l'évaluation n'a trouvé aucun plan crédible ou explication légitime qui pourrait suggérer l'amélioration significative de l'accomplissement des objectifs dans les temps à l'avenir.	Moins de la moitié des objectifs au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes a été accompli dans les temps, mais la conception des programmes et projets a été ajustée afin de prendre en compte les difficultés rencontrées et une amélioration de la vitesse d'accomplissement des objectifs peut être espérée à l'avenir. Dans le cas de la programmation humanitaire, les retards avaient une explication légitime.	Plus de la moitié des objectifs au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes a été accompli à temps, et ce niveau est approprié au contexte rencontré par le programme au cours de sa mise en œuvre, en particulier pour la programmation humanitaire.	Pratiquement tous les objectifs énoncés au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont été accomplis à temps ou, dans le cas de la programmation humanitaire, une explication légitime pour les retards dans l'atteinte de certains résultats/réalisations a été fournie.
4.3 Les évaluations indiquent que les systèmes et procédures	Défaillances graves dans les systèmes et procédures d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre de projets/programmes qui	Certaines défaillances dans les systèmes et procédures	Les systèmes et procédures d'ONU-Femmes pour la mise en	L'efficacité des systèmes et procédures de l'agence

d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre et le suivi des projets/programmes sont efficaces (notamment les systèmes d'implication du personnel, la fourniture d'apports au projet, les dépenses, les organisations logistiques, etc.).	donnent lieu à des retards significatifs de lancement, mise en œuvre ou d'exécution du projet et/ou à une augmentation considérable des coûts.	d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre de projets/programmes qui n'indiquent pourtant pas que celles-ci ont contribué à des retards dans l'atteinte des objectifs du projet/programme.	œuvre du projet sont raisonnablement efficaces et n'ont pas donné lieu à des retards substantiels ou à une augmentation significative des coûts.	concernant la mise en œuvre du projet représente un atout organisationnel essentiel dans la mise en œuvre du programme en cours d'évaluation.
---	--	--	--	---

### 5. Culture des résultats pour améliorer l'efficacité du développement

5.1. Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats de programmes sont efficaces.	Absence de programmation des systèmes de suivi et de déclaration. Cela comprendrait l'absence d'un suivi adéquat des résultats au cours de la mise en œuvre du programme, y compris dans le contexte humanitaire.	Tandis que des systèmes de suivi et de rapport existent pour la programmation, soit ils ne rapportent pas de manière régulière, soit ils sont inadaptés en termes de fréquence, couverture ou fiabilité.	Des systèmes appropriés de suivi et de rapport pour la programmation sont bien établis et fournissent des rapports réguliers.	Des systèmes appropriés de suivi et de rapport pour le programme sont bien établis et fournissent des rapports réguliers. La qualité des rapports réguliers est très bien notée par l'évaluation et les résultats sont apparemment utilisés dans la gestion du programme.
5.2 Les systèmes de gestion fondée sur les résultats sont efficaces.	Pas d'indication qu'un système de gestion fondée sur les résultats existe ou est en train d'être développé.	Bien qu'un système de gestion fondée sur les résultats soit en place ou en train d'être développé, celui-ci n'est pas fiable et ne produit pas de rapports réguliers sur la performance du programme.	Le système de gestion fondée sur les résultats est en place et produit des rapports réguliers sur la performance du programme.	Le système de gestion fondée sur les résultats est en place et il existe des indications signalées par les évaluations que le système est utilisé pour ajuster le programme afin d'améliorer l'efficacité.